

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Blaž Vrbič

**POSTMODERNI DIPLOMATSKI AKTERJI IN
INTERNACIONALIZACIJA PODJETIJ: PRIMER GOSPODARSKIH
PREDSTAVNIŠTEV V TUJINI**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2006

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Blaž Vrbič

Mentor: red. prof. dr. Marjan Svetličič

**POSTMODERNI DIPLOMATSKI AKTERJI IN
INTERNACIONALIZACIJA PODJETIJ: PRIMER GOSPODARSKIH
PREDSTAVNIŠTEV V TUJINI**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2006



IZJAVA O AVTORSTVU diplomskega dela

Spodaj podpisani/-a BLAŽ VRBIČ, z vpisno številko 21016470,
rojen/-a 12.6.1981 v kraju LJUBLJANA, sem avtor/-ica diplomskega dela z naslovom:
POSTMODERNI DIPLOMATSKI AKTERJI IN INTERNACIONALIZACIJA
PODJETIJ: PRIMER GOSPODARSKIH PREDSTAVNIŠTEV V TUJINI

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo diplomsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo diplomskega dela v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne 2.10.2006

Podpis avtorja/-ice: 

POSTMODERNI DIPLOMATSKI AKTERJI IN INTERNACIONALIZACIJA PODJETIJ: PRIMER GOSPODARSKIH PREDSTAVNIŠTEV V TUJINI

Danes smo v mednarodnih odnosih soočeni z naraščajočo kompleksnostjo odnosov. V razmerja, ki so bila včasih strogo v domeni nacionalnih držav in njihovih zunanjih ministrstev, se vmešavajo novi akterji, predvsem nedržavni. Država ne more več sama urejevati vseh odnosov s tujino. To je posledica globalizacije, ki ima še posebno močan vzvod v gospodarstvu, ki je njen najpomembnejši agens.

Na svetovnem odru imajo vse več besede postmoderni diplomatski akterji: podjetja, regije, nevladne organizacije, interesna združenja idr., ki zasledujejo svoje interese tudi z ustanavljanjem svojih predstavništev v tujini. Tako vodijo svojo vrsto diplomacije, ki se odmika od njene klasično sprejete definicije, ki jo je danes potrebno opustiti. Država mora sprejeti novonastale razmere in sodelovati s postmodernimi diplomatskimi akterji pri uresničevanju skupnih interesov. Naloga se osredotoča na vidik sodelovanja pri promociji gospodarstva: država naj izdelava sistem gospodarske promocije 'svojih' podjetij v tujini, pri tem pa naj sodeluje s postmodernimi diplomatskimi akterji in se ravna po njihovih podjetniških načelih. Uspešnost tovrstnega pristopa dokazujejo študije primera, npr. Finske in Norveške.

Slovenija se danes nahaja na razvojni prelomnici, na kateri bo morala izdelati tudi celovit sistem gospodarske promocije. V preteklosti ta zaradi slabega sodelovanja akterjev in nezadostne vključenosti postmodernih diplomatskih akterjev ni deloval. Naloga izhaja iz razlogov za slabo delovanje sistema v preteklosti in predlaga konkretne rešitve za prihodnost.

Ključne besede: diplomacija, gospodarstvo, internacionalizacija, promocija, trgovina

POST-MODERN DIPLOMATIC ACTORS AND INTERNATIONALIZATION OF COMPANIES: THE CASE OF TRADE PROMOTION CENTRES ABROAD

Today, we are faced with an ever-growing complexity in international relations. Relations that were previously the sole responsibility of nation states and their foreign ministries witness the emergence of new, mostly non-state actors. States are no longer able to conduct their international relations in its entirety, this being a consequence of globalization, with economy as its main agent.

The stage is set for post-modern diplomatic actors: companies, regional authorities, non-governmental organisations, interest groups etc., who pursue their respective interests by establishing representative offices abroad. In doing so, they conduct their own diplomacy – a diplomacy that moves away from traditional definition, which should now be dropped. States should acknowledge the new situation and work side by side with post-modern diplomatic actors in pursuit of common interests. The text focuses on cooperation in the field of economic/trade promotion. States should form a comprehensive system of trade promotion in cooperation with post-modern diplomatic actors, accepting and applying their business-like nature. The success of such approach can be observed e. g. in Finland and Norway, as case studies demonstrate.

Slovenia is now facing a turning point – a detailed plan for trade and export promotion is needed more than ever. Previous years saw poor cooperation among participating actors and as well as insufficient inclusion of post-modern diplomatic actors. Deriving from negative experience in the past, the text offers suggestions for future action.

Keywords: diplomacy, economy, internationalization, promotion, trade

Kazalo

1. Uvod	6
2. Internacionalizacija podjetij	12
2.1 Kaj je internacionalizacija	12
2.2 Zakaj internacionalizacija	13
2.3 Potek procesa internacionalizacije	15
2.4 Oblike podjetij, vpetih v internacionalizacijo	19
3. Postmoderni diplomatski akterji	21
3.1 Globalizacija, diplomacija in internacionalizacija	21
3.2 Novi akterji na odru.....	22
3.3 Od nastanka diplomacije do postmodernih diplomatskih akterjev	23
3.4 Čas za redefinicijo diplomacije	25
3.5 Postmoderna diplomacija	27
3.6 Vrste postmodernih diplomatskih akterjev in postmodernih diplomatov	28
3.7 Lastnosti postmodernega diplomata.....	33
4. Finpro	37
4.1 Kaj je Finpro.....	37
4.2 Kratka zgodovina Finpro.....	39
4.3 Dejavnosti Finpro	42
4.4 Mreža partnerjev in sodelovanje z njimi	45
4.5 Monitoring in zadovoljstvo strank	49
4.6 Kam Finpro usmerja svojo dejavnost in promocijske centre	49
4.7 Financiranje.....	51
4.8 Status zaposlenih v promocijskih centrih	52
5. Eurosportello Veneto	54
5.1 Zakaj Eurosportello Veneto v diplomski nalogi	54
5.2 Eurosportello kot akter postmoderne diplomacije	55
5.3 Zgodovina in organizacija Euro Info Centrov	58
5.4 Eurosportello v letu 2005	60
5.5 Sportello Tunisia	61
5.6 Zaključki.....	65
6. Innovation Norway	67
7. Internacionalizacija gospodarstva in predstavništva slovenskega gospodarstva	70
7.1 Slovenija na prelomnici.....	70
7.2 Strateške zamisli.....	71
7.3 Kaj predvideva Strategija razvoja Slovenije	73
7.4 Od besed k dejanjem – akcijski načrt Strategije in njegov pomen.....	75
7.5 Zakon o spodbujanju tujih neposrednih investicij in internacionalizacije podjetij	76
7.6 Ustanovitev Javne agencije za podjetništvo in tuje investicije	77
7.7 Predstavništva slovenskega gospodarstva v tujini	80
7.8 Financiranje predstavništev	83
7.9 Problemi in pasti.....	84
7.9.1 Problem 1: delitev pristojnosti med sodelujočimi akterji.....	85
7.9.2 Problem 2: jasno definirane naloge vseh oblik predstavništev	87

7.9.3	Problem 3: miselni preskok.....	89
7.9.4	Problem 4: kadrovski profil zaposlenih na predstavništvih.....	90
7.9.5	Problem 5: merjenje učinkovitosti predstavništev.....	91
8.	Kam usmeriti strelivo?.....	94
8.1	Potreba po strateškem razmisleku.....	94
8.2	Analiza po področjih izvoza.....	97
8.2.1	Evropska unija.....	97
8.2.2	Azija.....	101
8.2.3	Ruska federacija.....	104
8.2.4	Južna Amerika.....	106
8.2.5	Severna Amerika.....	106
8.2.6	Bivša Jugoslavija.....	107
8.2.7	Ostala geografska področja.....	109
8.3	Potreba po diverzifikaciji.....	110
8.4	Predlog.....	111
9.	Zaključek.....	113
10.	Seznam literature in pogovorov.....	116
11.	Seznam tabel, slik in grafikonov.....	123
12.	Seznam kratic v vrstnem redu pojavljanja v tekstu.....	124
Priloga	126

1. Uvod

Danes smo v mednarodnih odnosih soočeni z naraščajočo kompleksnostjo odnosov. Ni več jasno začrtanih meja med nastopajočimi akterji: države so soočene z varnostnimi grožnjami nedržavnega tipa, kot je terorizem, nevladne organizacije nas opozarjajo, da so nacionalne države glavno vlogo v sodobnem mednarodnem sistemu prepustile velikim korporacijam, ki jim je mar le za dobiček. Multinacionalke na mednarodni ravni med seboj ustanavljajo zaveznitva, s katerimi poskušajo v svoj prid vplivati na državne in multilateralne politike, ki zadevajo njihovo delovanje, diplomati pa v dobi vrhunske razvitosti novih medijev niso več 'kurirji novic' iz oddaljenih krajev, marveč se trudijo podjetju iz svoje države zagotoviti čim boljši posel. To je posledica **globalizacije**, ki ima še posebno močan vzvod v **gospodarstvu** kot svojem najpomembnejšem agensu. Nacionalne države se borijo za ugodno multilateralno trgovinsko politiko, si prizadevajo za pridobitev tujih neposrednih investicij v svoje gospodarstvo in tekmujejo z drugimi državami za prisotnost svojih podjetij na tujih trgih. **Vpetost podjetij v poslovanje s tujino je danes večja kot kdajkoli prej** – biti morajo konkurenčna na mednarodni ravni, sicer jih slej ali prej 'pokopljejo' tekmeci iz tujine.

V diplomski nalogi nas bo zanimalo, na kakšen način naraščajoča kompleksnost odnosov med državami, ki jo prinaša globalizacija z gospodarstvom v svoji srčiki, vpliva na akterje, ki v teh odnosih nastopajo. Včasih je veljalo, da naj bi bile za vodenje tovrstnih odnosov pristojne vlade držav, natančneje njihova zunanja ministrstva: nenazadnje nam to sporoča tudi 'uradno sprejeta' definicija diplomacije, ki le-to **omejuje na uradne odnose med vlada ne neodvisnih držav**. **Država pa dandanes ni več edini akter, ki vodi odnose s tujino – že znotraj nje se pristojnost širi tudi na druga ministrstva, npr. gospodarsko ali finančno. Poleg tega podjetja, regije, nevladne organizacije, interesna združenja in posebne organizacije za promocijo gospodarstva ustanavljajo svoja predstavništva v tujini, bodisi v sodelovanju z državo bodisi neodvisno od nje, in tako učinkoviteje skrbijo za promocijo svojih interesov**. Naša teza je, da z naraščajočo kompleksnostjo odnosov in vse večjim pomenom gospodarstva v mednarodnih odnosih prihaja do povečanja števila diplomatskih akterjev. Velike korporacije prek svojih podružnic v tujini prihajajo v stik s predstavniki tamkajšnjih državnih oblasti in civilne družbe in se z njimi pogovarjajo ter pogajajo o tekočih problematikah, regije pa imajo svoja lastna predstavništva v Bruslju, da lahko vplivajo na politike Evropske unije. Posebna

predstavništva, ki skrbijo za promocijo gospodarstva držav v tujini, vključujejo podjetnike v svoje nadzorne svete in opravljajo plačljive usluge za podjetja, kljub temu da so še vedno financirane tudi iz državnih proračunov. Pomemben sodoben mednarodni akter so tudi nevladne organizacije, ki sicer ne zasledujejo ciljev, ki bi bili neposredno povezani s poslom, vendar pa imajo vpliv tako na državo kot na transnacionalna podjetja in mednarodne organizacije.

Ti novi, postmoderne diplomatski akterji (PDA), ki pridobivajo težo na svetovnem odru, so nastali kot zmes različnih razlogov: eden je, da država bodisi ni sposobna bodisi ni pripravljena ohranjati ekskluzivnosti na področju vodenja odnosov s tujino, drugi pa je ta, da so uvideli veliko priložnost v dejstvu, da lahko **sami najbolje poskrbijo za zaščito in promocijo svojih interesov**. PDA niso pripravljene čakati, da bo za njihove interese skrbela država s svojimi uradniki, ki so največkrat plačani ne glede na učinek in torej niso stimulirani za dejavnost v korist nekoga tretjega. Zaradi tega vodijo svojo vrsto diplomacije, ki ne čaka na dejavnost države, marveč je samoiniciativna, hitra, odprta za različne akterje in vedno na preži za dobro priložnostjo, ki lahko vodi k uresničitvi njihovih interesov. Iz PDA izhajajo tudi številni tipi poklica postmoderne diplomata, ki si jih bomo ogledali v prvem sklopu diplomskega dela.

Iz napisanega izhaja teza, da je diplomacijo potrebno ponovno definirati, saj ekskluzivnost državnih akterjev ne ustreza več hitremu toku globalizacije, ki ga narekuje gospodarstvo. Sodobna, 'postmoderna diplomacija', mora vključevati mehanizme predstavljanja, komunikacije in pogajanj, prek katerih države in drugi omenjeni mednarodni akterji opravljajo svoje dejavnosti.

Z definicijo postmoderne diplomacije se bomo prav tako ukvarjali v prvem, teoretičnem delu diplomskega dela. Tam bomo razložili tudi, kaj pomeni internacionalizacija podjetij, saj je pomembna za razumevanje komercialne diplomacije, s katero se bomo v nadaljevanju ukvarjali. Da pa ne bi ostali zgolj na teoretični ravni opisovanja PDA in vpetosti podjetij v tujino, si bomo pogledali nekaj praktičnih primerov. Posvetili se bomo finski družbi *Finpro*, ki se ukvarja s promocijo finskega gospodarstva v tujini in ima po svetu več kot 50 predstavništev. Pod tem imenom deluje od leta 1999 in danes zaposluje več kot 300 ljudi. *Finpro*, v nadzornem svetu katerega imajo podjetja vedno polovico glasov, je vzoren primer sodelovanja med državo in gospodarstvom za skupen cilj. Posebna lastnost delovanja *Finpro*, ki nas bo še posebej zanimala, je sodelovanje s partnerji: tehnološkimi in razvojnimi agencijami, podjetniškimi skladi in državnimi ministrstvi. To sodelovanje je plodno, saj so naloge akterjev jasno razdeljene, zato ne

prihaja do prerekanj o zaslugah, organizaciji in pristojnostih, kot jih bomo spoznali pozneje v primeru Slovenije.

Dandanes PDA srečamo v najrazličnejših oblikah, kjer sploh ni mogoče jasno določiti njihovega izvora. To bo nazorno pokazala študija primera *Eurosportello Veneto* in znotraj nje projekta *Sportello Tunisia*. Pravzaprav gre v primeru *Eurosportello* za Euro Info Center, ustanovljen s strani Evropske komisije, katerega organizacija gostiteljica je Regija Benečija v Italiji. Ena glavnih dejavnosti *Eurosportello* je promocija internacionalizacije beneških podjetij. Prav s tem namenom je prišlo do odprtja predstavništva v Tuniziji, kjer so beneška podjetja (*Benetton*, *Diesel Jeans*) že tradicionalno močno prisotna, Italija pa je druga najpomembnejša tunizijska trgovinska partnerka. *Sportello Tunisia* je skrbel za promocijo beneških podjetij v Tuniziji, spremljal tamkajšnji proces privatizacije in podjetja obveščal o poslovnih priložnostih. Predstavništvo *Sportello Tunisia*, ki ga je financirala Regija Benečija, za izvedbeno raven pa je poskrbel *Eurosportello*, je primer posrednega in neposrednega skupnega delovanja treh nadržavnih akterjev: nadnacionalnega organa (Evropska komisija), regionalne oblasti (Regija Benečija) in centra *Eurosportello*, ki je rezultat njunega sodelovanja.

Del poglavja, ki se ukvarja s študijami primerov, bomo zaključili s kratkim opisom organizacije *Innovation Norway*, ki skrbi za promocijo norveškega gospodarstva. Ne bomo je opisovali s številnih vidikov, kot bomo to storili v primeru *Finpro*, marveč se bomo posvetili predvsem dobri organiziranosti njene spletne predstavitve.

Vse te študije primerov pa bodo služile **kot uvod v slovenski primer** – bralec, ki bo seznanjen z delovanjem PDA, ki so opisani v študijah primera, bo lahko primerjal njihove lastnosti z delovanjem slovenskega sistema gospodarske promocije in nastajanjem slovenskih PDA, ki bodo opisani v naslednjem poglavju. **Slovenija se danes nahaja na veliki razvojni prelomnici.** Pred njo je obdobje, v katerem mora kot članica Evropske unije ponovno preudariti strateški položaj v širšem globalnem okviru. Tega se država zaveda, kar dokazuje obstoj številnih dokumentov in strategij, ki se ukvarjajo z načrti za prihodnost na različnih področjih. Tudi na področju internacionalizacije in spodbujanju tujih investicij je prišlo do premikov: ustanovljena je bila Javna agencija za podjetništvo in tuje investicije (Japti), ki deluje v okviru Ministrstva za gospodarstvo, v svojem Svetu pa ima po vzoru podobnih organizacij v tujini tudi podjetnike. Ena

glavnih nalog Japti kot PDA v bližnji prihodnosti je tudi **ustanovitev predstavništev slovenskega gospodarstva v tujini**, kar bomo pazljivo in kritično preučili.

Spustili se bomo v podrobno analizo slovenskega primera: začeli bomo na zasnovni ravni in pogledali, kakšne načrte glede internacionalizacije predvidevajo različne vladne strategije. Hkrati bomo pozorni na to, **kateri akterji** naj bi te načrte izvajali: vodilo nas bo delovno vprašanje, ali je smiselno še vztrajati pri sodelovanju med zunanjim in gospodarskim ministrstvom ter Gospodarsko zbornico kot PDA, ki v preteklosti ni obrodilo sadov. Naša teza je, **da je bil pretekli sistem gospodarske promocije** (v kolikor si sploh zasluži to ime) **v Sloveniji neučinkovit zaradi slabega sodelovanja med akterji in premajhne ali nične vključenosti PDA v njegovo izvajanje. Slovenija mora zato z ustanovitvijo Japti temeljito spremeniti svoj sistem, se organizacijsko čim bolj osamosvojiti od zunanjega ministrstva, delovati po podjetniškem načelu in vpeljati plačljivost storitev in participacijo podjetniškega sektorja.**

Skoraj vse izmed teh rešitev so predvidene tudi v strategijah, ki jih bomo opisali v poglavju o Sloveniji, zato bi lahko bralec pomislil, da gre zgolj za opisovanje dejavnosti, ki so tako ali tako predvidene in bodo torej slej ali prej izvedene. Toda pozor! Če slovenski primer kaj potrjuje, je to načelo, da tisto, kar je dobro napisano v različnih programih, skoraj nikoli ni kakovostno izvedeno tudi v praksi: to v tekstu večkrat pokažemo tudi s primeri, ki sem jih pridobil v pogovorih z ljudmi, ki so od blizu spremljali dostikrat negativno delovanje preteklega sistema t. i. ekonomske diplomacije v Sloveniji. Prav zaradi tega dejstva bomo po analizi 'teorije', torej različnih strategij, opozorili na probleme v praksi, ki se bodo glede na pretekle izkušnje slej ali prej pojavili. Poskušali bomo svetovati, kako se tem problemom izogniti in kako se iz njih izviti, če se pojavijo.

Nato se bomo posvetili **slovenskim gospodarskim predstavništvom v tujini**. Gre za podoben koncept predstavništev, kot jih bomo spoznali v primeru *Finpro*, zato bo bralec s konceptom plačljivosti storitev in načinom delovanja že seznanjen. Ključni namen poglavja o gospodarskih predstavništvih je določiti najprimernejše mesto za njihovo lokacijo – Slovenija kot mala država z omejenimi finančnimi sredstvi nima možnosti, da bi si privoščila gospodarska predstavništva kar vse povprek. Njena mreža bo **številčno omejena**, saj že načrt o dvajsetih predstavništvih po svetu zveni zelo ambiciozno. V poglavju 'Kam usmeriti strelivo?' bomo na podlagi svežih podatkov o slovenskem izvozu podrobno pogledali, v katerih regijah in državah je Slovenija

gospodarsko premalo prisotna in katera geografska področja skrivajo priložnosti, ki bi jih z ustanovitvijo predstavništev tudi s sodelovanjem PDA lahko izkoristili. Pri tem nas bo vodila teza, **da je smiselno ustanavljati predstavništva predvsem na lokacijah, kjer Slovenija še ni uveljavljena blagovna znamka in ki doživljajo hitro gospodarsko rast**. Ponudili bomo svoj načrt za lokacijo predstavništev, ga ovrednotili in primerjali z načrti, ki že obstajajo v Programu slovenskega gospodarskega predstavništva.

Ključni namen diplomskega dela je ponuditi dodano vrednost ob nastopu pomembne prelomnice v dosedanjem razvoju Slovenije. Ta dodana vrednost je analiza predvidenega sistema promocije slovenskega gospodarstva v tujini prek spodbujanja internacionalizacije podjetij, s poudarkom na MSP, in predstavitev lastnih predlogov o njegovem izvajanju. Rešitve, ki so zapisane v diplomskem delu, so plod seznanitve s problematiko prek literature in pogovorov s številnimi strokovnjaki, ki so v preteklosti spremljali dejavnosti na omenjenem področju. Ključni element naše analize je ugotovitev o potrebi redefinicije diplomacije in utemeljevanje PDA skozi študije primera. Iz tega teoretično-praktičnega nastavka nato izhajajo ugotovitve in rešitve, ki imajo zagotovo uporabno vrednost za sodelujoče akterje.

Prav uporabna vrednost je namen, zaradi katerega je to diplomsko delo sploh nastalo. V njem sem se želel izogniti praksi, ki sem jih opazal pri različnih avtorjih bodisi strokovnih, diplomskih ali novinarskih prispevkov na to tematiko: malodane vsi so obnovili zgodovino problema, se strinjali, da je sodelovanje med akterji slabo in predlagali, da se to sodelovanje izboljša. Upam, da bom v svoji diplomski nalogi vseeno storil korak naprej in se spustil v konkretizacijo določenih področij, ki so bila prej neraziskana.

Diplomsko delo sem napisal potem, ko sem se s problematiko promocije gospodarstva že dlje časa seznanjal prek časopisnih člankov in pogovorov z nekaterimi kolegi, ki so jo poznali ali v njej delovali. Nato sem lani na praksi v Italiji, v Regiji Benečija, od blizu spoznal, kako je deloval sistem promocije regionalnih podjetij v Tuniziji – zdel se mi je ilustrativen in ustrezen mojim teoretičnim predpostavkam, ki temeljijo na delu Sanerja in Yiu (2003), zato sem se odločil, da ga opišem. Že prej sem se na pogovorih na zunanjem in gospodarskem ministrstvu seznanil z slovenskimi načrti za postavitve celovitega sistema gospodarske promocije, ki so bili takrat še zaviti v tančico skrivnosti, saj nihče ni želel povedati kaj uporabnega. Tam sem dobil informacijo, da naj bi se Slovenija pri ustanavljanju tega sistema opirala tudi na finsko družbo

Finpro, zato sem se odločil, da jo uporabim kot študijo primera – bil sem v stalni komunikaciji z nekaterimi uslužbenci finske družbe in uporabljal podatke, ki so mi jih priskrbeli oni. Zaradi potrebe po celoviti analizi sem temeljito preučil tudi Strategijo razvoja Slovenije in Program slovenskega gospodarskega predstavništva (poleg nekaterih drugih dokumentov), ki so skupaj s pogovori s kakovostnimi sogovorniki predstavljali temelj analize slovenskega primera, ki je srž pričujočega dela.

Diplomsko delo ima seveda nekaj omejitev. Prva izmed njih je, da nikoli ni mogoče pridobiti vsega znanja, ki je o tematiki na voljo – mogoče bi se bilo pogovoriti še z več strokovnjaki, pa to večasih njihov ali moj čas, ponekod pa tudi njihova pomanjkljiva pripravljenost, niso dopuščali. Druga omejitev je širok sistem spodbujanja internacionalizacije in številni PDA, ki v njem nastopajo: zaradi dejstva, da v Sloveniji dandanes številni akterji izvajajo institucionalizirane ali neinstitucionalizirane dejavnosti promocije gospodarstva, je nemogoče vzeti v presek prav vse in opraviti resnično vseobsegajočo analizo, saj je že pričujoča dolga precej več kot sto strani. V Sloveniji je sistem, s katerim se ukvarja diplomsko delo, dokaj nepregledno organiziran, zato sem bil kot avtor nemalokrat soočen z vprašanjem, na koga se pravzaprav obrniti. Glede na to, da si podobna vprašanja zastavljajo tudi številni podjetniki, ki želijo poslovati s tujino, je to zgolj še en znak, da so spremembe res potrebne. Naslednja omejitev so tudi statistični podatki, saj sem v svoji analizi uporabil podatke o zunanji trgovini, ki so na voljo po posameznih državah na Statističnem uradu RS – slovenskih tujih investicij po posameznih državah nisem upošteval. Kljub temu dvomim, da bi se moja analiza lokacij gospodarskih predstavništev v nasprotnem primeru bistveno razlikovala.

Naj poudarim, da so zaključki, do katerih sem v tem delu prišel, plod pogovorov, ki sem jih opravil in gradiva, ki sem ga uspel pridobiti. Na nekaterih institucijah mi do podrobnejšega gradiva za določene vidike obravnavane problematike kljub poskušanju ni uspelo priti, kar obžalujem, saj bi kakovostna raziskava morala biti tako v interesu avtorja kot tudi tistih, na katere se obrne s prošnjami po sodelovanju.

Obilo dobrih idej in užitkov ob branju!

2. Internacionalizacija podjetij

2.1 Kaj je internacionalizacija

Pomen vpetosti v poslovanje s tujino danes strmo narašča, tako z makroekonomskega vidika kot tudi z vidika posameznih podjetij.¹ Kot pravijo Svetličič *et al.* (2000: 625), konkurenčnost na domačem trgu zelo težko ločimo od konkurenčnosti na tujem trgu. Vpetost v svetovno trgovino je povzročila, da so države, ki jih nikoli nismo imeli za pomembne igralce v svetovnem gospodarskem sistemu, danes ekonomske velesile (Czinkota 1993: 7). Na makroekonomski ravni širitev poslovne dejavnosti na tuje vpliva na vrednost domače valute, na monetarno in fiskalno politiko države ter »oblikuje zaznavo konkurenčnosti v očeh javnosti« (Czinkota 1996: 10), na mikroekonomski ravni pa podjetja z internacionalizacijo dosežejo ekonomijo obsega, ki je doma, predvsem v primeru malih držav, največkrat ne morejo. Z dosegom ekonomije obsega lahko znižajo stroške in povečajo svojo konkurenčnost doma in v tujini (Salvatore 2001: 174-177).

Kaj pa pravzaprav je **internacionalizacija**? To je ime za proces, v katerem so zajeti »izvoz, neposredna tuja investicija, ali /.../ razne druge pogodbene oblike dolgoročnega sodelovanja med podjetji« (Svetličič *et al.* 2000: 623). Podjetje prek internacionalizacije, ki so ji včasih rekli tudi 'pospeševanje izvoza', doseže tudi večjo stabilnost poslovanja z izkoriščanjem različnih stopenj rasti na različnih trgih, pridobi pa si tudi znanje o poslovanju na tujih trgih, kar poveča njegovo konkurenčnost na domačem trgu (Čepin 2003: 7).

V današnjih pogojih globaliziranega gospodarstva in soodvisnosti ekonomskih akterjev morajo slednji razmišljati ne le o izvozu, ki je sicer pomemben, a zgolj 'začetni del' procesa internacionalizacije, marveč tudi **drugih načinov internacionalizacije svojih dejavnosti** (Svetličič *et al.* 2000: 624).² Izvoz namreč vse bolj postaja rezultat drugih oblik mednarodnega

¹ Danes predstavlja delež mednarodne trgovine proizvodov in storitev pri nekaterih državah že več kot 120 % njihovega letnega bruto nacionalnega proizvoda (glej Grafikon 1 v prilogi). V Sloveniji je leta 2004 mednarodna menjava predstavljala kar 146,6 % BDP (bruto domači proizvod), kar jo uvršča na prvo mesto v primerjavi z ZDA (24, 5 %), Italijo (108,5 %), Hrvaško (121,8 %), Avstrijo (122, 5 %) in Madžarsko (134, 6 %). Razvidno je torej, da velika država (ZDA) veliko lažje shaja brez mednarodne menjave, za male države kot so Slovenija, Avstrija, Hrvaška in Madžarska pa je mednarodna menjava ključnega pomena za uspešno delovanje gospodarstva. (Salvatore 2001: 4 in *Investslovenia* 2005)

² Izvoz je pojav, ki ima svoje temelje v teorijah mednarodne menjave. Očeta teh teorij sta bila A. Smith s teorijo absolutnih prednosti (država bo izvažala dobrino v proizvodnji katere je absolutno učinkovitejša) in D. Ricardo s teorijo komparativnih prednosti (država bo izvažala dobrino v proizvodnji katere je relativno učinkovitejša), znana pa je tudi Heckscher-Ohlin-Samuelsonova (HOS) teorija razpoložljivosti dejavnikov, ki predpostavlja, da bo država

sodelovanja, predvsem TNI (tuje neposredne investicije), mednarodna proizvodnja pa je že presegla vrednost mednarodnega izvoza in je danes glavni način izkoriščanja primerjalnih in konkurenčnih prednosti. Poleg tega je prag učinkovitosti posebej v primeru malih držav tako visok, da trg enostavno narekuje internacionalizacijo kot edino možnost, saj ta v pogojih »krčenja razdalj in visoke dostopnosti informacij postaja predpogoj konkurenčnosti« (*ibid.*) Pri tem je pomembno poudariti, da z internacionalizacijo podjetja ne le izkoriščajo svoje že obstoječe prednosti na tujih trgih, marveč prek procesa poslovnega sodelovanja s tujino pridobivajo *sui generis* lastnosti prek oplajanja in sinergije. Nenazadnje pa lahko internacionalizacijo pojmujejo tudi kot »naravni rezultat razvoja« (*ibid.*)

M. Jaklič (1994: 150) je stopnjo internacionalizacije opredelil kot **delež globalne prodaje produktov podjetij, ki so rezultat mednarodne proizvodnje**. Enotno merilo za izračunavanje stopnje internacionalizacije ne obstaja, vendar pa mimo nekaterih dejavnikov ob proučevanju 'internacionaliziranosti' nekega podjetja ne moremo.³

2.2 Zakaj internacionalizacija

Kaj pa dejansko žene podjetja, da sploh pričnejo z internacionalizacijo, poleg tega, da je to naravni rezultat razvoja in da pridobijo nova znanja? Poglejmo si model, ki ga so ga v svojem delu *The Export Marketing Imperative* (2004: 4) razvili Czinkota *et al.* in je prikazan na tabeli 2.1.

Razliko med proaktivnim in reaktivnim lahko razložimo na zelo enostaven način: proaktivna podjetja vstopijo v internacionalizacijo zato, ker si tega želijo, reaktivna pa zato, ker so k temu tako rekoč prisiljena (Czinkota *et al.* 2004: 4). Poudariti je treba, da v praksi prihaja do **prepletanja obeh vrst motivov**, saj se redko zgodi, da se podjetje ne bi želelo internacionalizirati, a je v to prisiljeno. Med proaktivnimi dejavniki je zagotovo na prvem mestu

izvažala izdelek, za proizvodnjo katerega porabi več proizvodnih sredstev, ki jih ima v izobilju in je torej njihova cena nižja. Za podrobnejšo razlago teh teorij glej Salvatore (2001).

³ Trtnik (1999: 13) navaja merila, ki jih upošteva tudi UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development* – Konferenca Združenih narodov o trgovini in razvoju) pri izračunu 'indeksa transnacionalnosti', ki je vsakoletno objavljen v *World Investment Report*: delež mednarodne trgovine in TNI v BDP; delež industrijskega izvoza v celotnem izvozu; delež prodaj podružnic v tujini v celotni prodaji; delež tujega imetja v celotnem imetju; delež naložb v tujini v celotnih bruto investicijah; delež v tujini ustvarjenega dobička v celotnem dobičku; delež proizvodnje v tujini v celotni proizvodnji; delež zaposlenih v tujini v celotnem številu zaposlenih, število podružnic v tujini, obseg tržne razpršenosti ter kapitalska intenzivnost mednarodnih dejavnosti.

želja po dobičku, sledi pa obstoj unikatnega proizvoda, ki ga podjetju omogoči njegova prednost v tehnologiji: morda ima podjetje proizvod, ki je nekaj posebnega tudi na mednarodnem trgu. Ekskluzivne informacije so prav tako pomembne: podjetje ima lahko specifično znanje o tujih potrošnikih ali tržnih situacijah, ki jih druga podjetja iz iste panoge ne poznajo. Podjetja so včasih izvažala zaradi davčnih olajšav za izvoznike, ki pa danes, razen v najrevnejših državah, niso več dovoljeni.⁴ Zadnji, a zelo pomemben proaktivni motiv pa je doseganje **ekonomije obsega**, ki ima tudi pomembne poslovne posledice: podvojitev proizvodnje namreč njene stroške zmanjša tudi do 30 %.⁵ (Czinkota *et al.* 2004: 6)

Tabela 2.1: Motivi za internacionalizacijo

Proaktivni motivi	Reaktivni motivi
želja po dobičku	pritiski konkurence
unikaten proizvod	presežna proizvodnja
prednost v tehnologiji	padajoča prodaja na domačem trgu
dostop do ekskluzivnih informacij	presežne kapacitete
menedžerska nuja	zasičen domači trg
davčne ugodnosti	bližina uporabnikom in lukam
ekonomija obsega	

Vir: Czinkota et al. (2004: 4).

Med reaktivnimi motivi je na prvem mestu pritisk konkurence, ki se internacionalizira in lahko podjetju 'ukrade' tržni delež, ki bi ga sicer lahko imelo na tujem. Zato podjetja včasih na vrat na nos odhitijo na tuje trge, njihova avantura pa se ob slabi pripravljenosti lahko kaj hitro tudi klavrno konča. Včasih podjetja tolažbo za čezmerno proizvodnjo in zmanjšanje prodaje na zasičenem domačem trgu poiščejo na tujem, vendar pa je tudi tukaj zelo pomembno, da se na

⁴ Včasih so ZDA (Združene države Amerike) spodbujale izvoz s t. i. *Exterritorial Income* mehanizmom, ki je ponujal izvoznim podjetjem določene davčne olajšave in s tem večjo spodbudo izvozu. WTO (*World Trade Organisation* – Svetovna trgovinska organizacija) je ugotovil, da s tem mehanizmom ZDA kršijo njena pravila in je zato ZDA odsvetoval njegovo nadaljnjo uporabo. Pričakovati je torej, da bodo davčne ugodnosti v prihodnosti igrale manjšo vlogo med proaktivnimi spodbudami internacionalizacije. (Czinkota *et al.* 2004: 5)

⁵ Študijo je izvedla *Boston Consulting Group*. (Czinkota *et al.* 2004: 6)

nastop na tujih trgih pazljivo pripravijo in jim le-ti ne služijo zgolj kot 'izhod v sili'. Zadnji motiv, ki ga navajajo Czinkota *et al.* pa je bližina potrošnikom na tujih trgih in lukam.⁶

2.3 Potek procesa internacionalizacije

Ugotovili smo, kakšne vrste vzpodbud lahko ženejo podjetja v proces internacionalizacije. Zdaj pa si pogledjmo, kako ta proces poteka. Ni namreč enoznačen: teoretski prispevki na to temo nam povedo, da s pojmom internacionalizacije ne moramo operirati ne da bi ob tem upoštevali njegovo kompleksnost in razčlenjenost. Da pa bi proces bolje razumeli, se moramo najprej zavedati njegove 'večstopenjskosti', ki smo jo zgoraj že nakazali. Svetličič *et al.* (2000: 625) pravijo:

Čim bolj pridobivajo na pomenu podjetniško specifične prednosti neoprijemljive narave, tem bolj interni transferji teh prednosti med kapitalsko povezanimi podjetji postajajo temeljna oblika mednarodnega ekonomskega sodelovanja, tem bolj nujno je za podjetje internacionalizirati svojo dejavnost v obliki TNI, saj to pomeni ohranitev nadzora nad poslovanjem obratov v tujini, s tem pa tudi nad izkoriščanjem lastnih podjetniško specifičnih prednosti, ki so osnovni vir dobičkov.

Vidimo torej, da je internacionalizacija pojem, ki ga ne moremo uporabljati brez razlage o tem, **kakšno vrsto ali stopnjo internacionalizacije imamo v mislih**. Drži da že izvoz proizvodov ali storitev lahko označimo za internacionalizacijo podjetja, vendar pa je le-ta velikokrat povezana s TNI, saj so prav te »tisto, kar predstavlja bistvo procesov internacionalizacije« (Svetličič *et al.* 2000: 623-4). UNCTAD (2005: 1) TNI opredeli na sledeč način:

TNI je investicija, ki vključuje dolgoročen poslovni odnos in odraža trajni interes in nadzor rezidenta (tujega investitorja ali družbe matere) v podjetju nekega gospodarstva, ki pa ni rezident gospodarstva iz katerega prihaja tuji neposredni investitor (TNI podjetje, podružnica ali tuj partner). TNI pomeni, da investitor uveljavlja pomembno stopnjo vpliva na menedžment podjetja s sedežem v drugem gospodarstvu. Tovrstna investicija vključuje tako začetno transakcijo med tema entitetama in vse nadaljnje transakcije tako med njima kot med tujimi podružnicami, tako delniškimi družbami kot drugimi oblikami podjetij. TNI lahko izvajajo podjetja in tudi posamezniki.

OECD (*Organisation for Economic Cooperation and Development* – Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj) govori o TNI v primeru, ko tuji investitor poseduje najmanj deset odstotkov delnic oz. glasovalne moči v delniški družbi ali enak delež v drugih oblikah podjetja. Lastništvo desetih odstotkov delnic ali glasovalne moči je glavno merilo za opredelitev

⁶ Poleg fizične je pomembna tudi psihološka bližina potrošnikom. Včasih se namreč trg, ki je geografsko blizu, zdi bolj oddaljen od trga, ki leži na drugi strani oceana. Tako se Velika Britanija zdi podjetjem iz ZDA veliko 'bližje' kot Mehika ali druge latinskoameriške države. (Czinkota *et al.* 2004: 8)

TNI, če je delež lastništva manjši, pa govorimo o **portfeljskih investicijah**. Z desetodstotnim 'strateškim deležem' investitor pridobi vpliv na menedžment ali v njem celo neposredno sodeluje, popoln nadzor oz. lastništvo za to ni potrebno. (OECD 2004: 3)

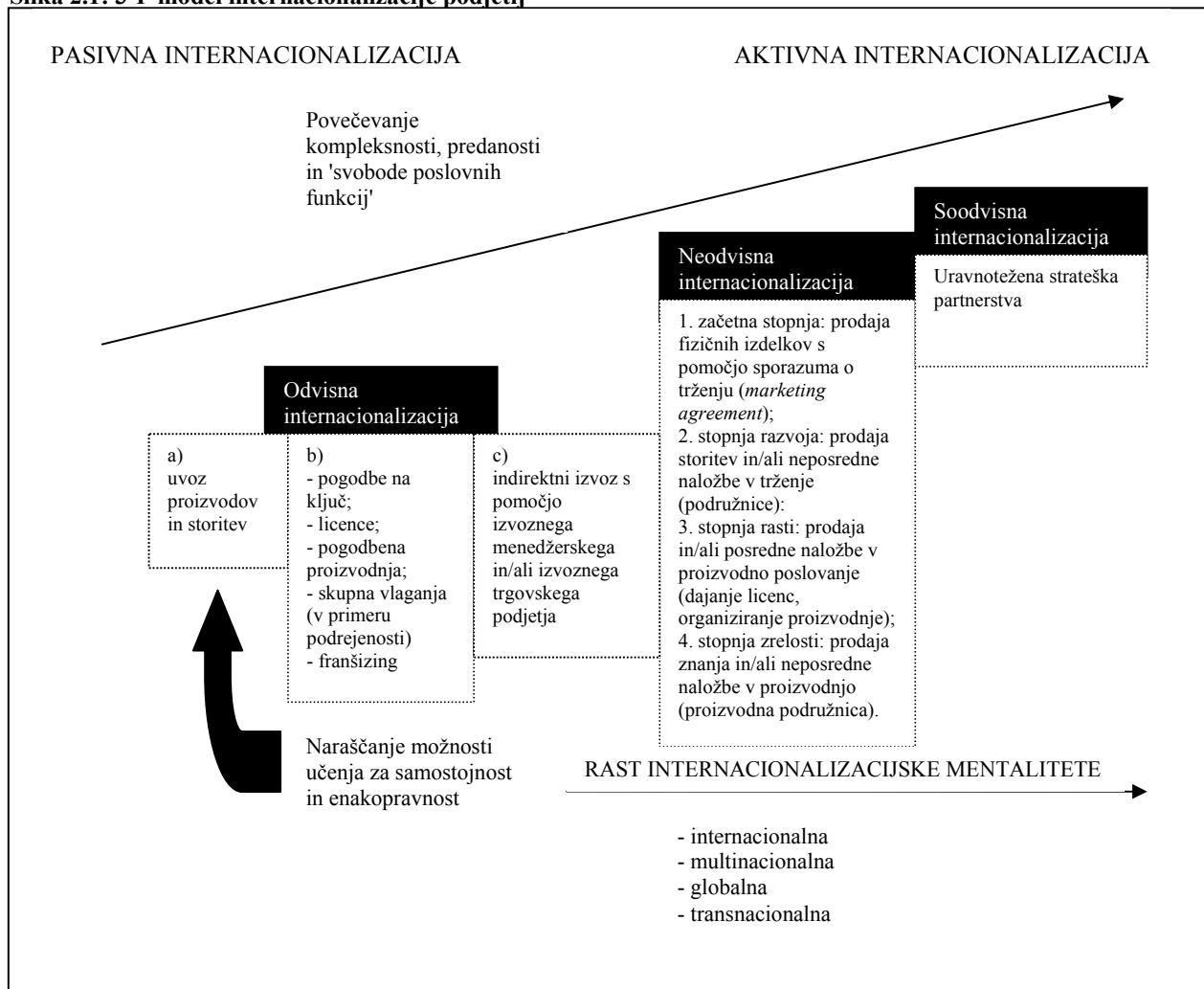
Za potrebe naše razprave bo zadostovala zgornja definicija portfeljskih investicij in TNI. Velikokrat bomo uporabljali pojma **izhodna** in **vhodna internacionalizacija**, ki sta bolj ali manj neposredno povezana tudi s pojmom izhodnih in vhodnih TNI. Pri omenjenih pojmi ne gre za vsebinsko različnost vrste internacionalizacije – pridevnika vhodni in izhodni zaznamujeta le gledišče s katerega jih opredelimo. Izhodna internacionalizacija nekega gospodarstva so »TNI v tujini in sklepanje strateških povezav s tujimi partnerji (vključno s portfeljskimi investicijami, op. B. V.)« (Svetličič *et al.* 2000: 625), vhodna pa pomenijo popolnoma isto stvar, le da tokrat prihajajo v neko gospodarstvo iz tujine. V praksi to pomeni naslednje: če npr. rusko podjetje pridobi delež v nekem slovenskem podjetju, je to za Slovenijo vhodna TNI, za Rusko federacijo pa izhodna TNI.

Poglejmo primer večstopenjske izhodne internacionalizacije: podjetje A iz države X bo na primer prek sporazuma o trženju pričelo sodelovati z distributerjem v državi Y. Ta bo prodajal njegove proizvode ali storitve, ne da bi podjetje A sploh imelo podružnico v tej državi. Podjetje A bo torej svoje proizvode izvažalo iz države X. Recimo, da se bodo proizvodi podjetja A odlično prodajali na trgu države Y – podjetje A je zdaj zainteresirano za povečano prisotnost na trgu države Y, zato podjetju iz te države omogoči licenco za proizvodnjo svojih proizvodov v državi Y. To zmanjša marsikateri strošek (transport, morda carine). Predpostavimo idealen scenarij: proizvodi se še naprej odlično prodajajo, celo tako dobro, da podjetje A razmišlja kar o *greenfield* investiciji: ustanovitvi lastnega proizvodnega obrata v državi Y.⁷ Na ta način bo lahko samo odločalo o svoji strategiji na tem trgu in zaposlovalo lokalno osebje, dobiček pa se bo še vedno stekal v državo X. Recimo, da se podjetje A v gospodarstvu države Y odlično znajde, zato prične pridobivati strateške deleže podjetij iz iste panoge v njem – postane strateški partner.

⁷ *Greenfield* investicija je po definiciji IMF (*International Monetary Fund* - Mednarodni denarni sklad) neposredna investicija v nove proizvodne enote ali razširitev obstoječih proizvodnih enot. Navadno so tovrstne investicije glavni cilj gospodarskih prizadevanj države prejemnice, saj ustvarjajo novo proizvodnjo in delovna mesta, omogočajo pa tudi prenos tehnologije in *know-howa* (IMF 1993: 6) Zaradi napredne tehnologije in večje učinkovitosti se lahko proizvodi izdelujejo z nižjimi stroški. Negativni vidik *greenfield* investicij pa je, da se dobički ne zlivajo v lokalno gospodarstvo temveč v domače gospodarstvo multinacionalke.

Jaklič (2003: 2) je sistematično uredil različne stopnje internacionalizacije in ga poimenoval 'model treh vrhov internacionalizacije'. Ta razlikuje med tremi vrstami: **odvisno, neodvisno in soodvisno internacionalizacijo**. Model je plastično prikazan na sliki 2.1.⁸

Slika 2.1: 3-P model internacionalizacije podjetij



Vir: prirčeno po Jaklič (2003: 2).

Slika 2.1 nam pokaže prehod od pasivne k aktivni internacionalizaciji. Obdobje pasivne internacionalizacije pod premico spremlja dejavnost odvisne internacionalizacije. V tem obdobju gre za uvoz proizvodov in storitev, licence in druge vrste podrejenega poslovanja ter indirektni

⁸ Podoben model, a z nekaj pomembnimi razlikami najdemo v knjigi Czinkote *et al.*, *The Export Marketing Imperative* (2004: 2). V tem modelu so navedeni tudi dejavniki, ki podjetje sploh pripeljejo do situacije, ko si zaželi stopiti na pot internacionalizacije, in so deloma tudi psihološki. Med spodbude, ki omogočijo 'nezainteresiranemu podjetju' da začne izvažati in se postopoma pomika naprej po stopnjah internacionalizacije, avtorji naštevajo: a) zunanje in notranje vzpodbude; b) pridobljene informacije, izkušnje in percepcijo ter c) zunanje in notranje agente in posrednike, ki vplivajo na 'novo miselnost' podjetja.

izvoz s pomočjo menedžerskega ali izvoznega trgovskega podjetja. Nasploh je v fazi odvisne internacionalizacije značilna navezanost na tujo pravno osebo, »tako glede internacionalizacije same kot glede prenosa znanja« (Jaklič in Thorelli, citirano po Čepin 2003: 8). To pomeni, da je podjetje v svoji internacionalizaciji v podrejenem položaju. Gledano z makroekonomskega vidika pa večinsko število podjetij v fazi pasivne internacionalizacije pomeni **nižji življenjski standard in nacionalno produktivnost**. Velja pa povedati, da ima faza odvisne internacionalizacije tudi svojo prednost: sodelovanje s tujim partnerjem, ki je še kako pomembno, če vemo, da podjetja ne internacionalizirajo svoje dejavnosti samo zato, ker vidijo v tujem trgu priložnost za izkoriščanje svojih specifičnih prednosti, marveč tudi zato »ker bi se v tujini rada kaj naučila, ker bi v tujini rada dopolnila svoje sposobnosti s tistimi, ki so na razpolago na teh trgih« (Svetličič *et al.* 2000: 625).

V naslednji stopnji podjetje poveča svojo neodvisnost na tujem, ali bolje rečeno 'novem domačem' trgu. Zdaj se nahaja v fazi **neodvisne aktivne internacionalizacije**. Tu pogloblja svojo odvisnost od mednarodnih trgov in prehaja na vse višje oblike internacionalizacije (Jaklič in Thorelli, citirano po Čepin 2003: 8). To je nekakšna prehodna faza, kjer se poraja ključno vprašanje na ravni podjetja: ali se izplača še povečati svojo vpetost v mednarodne trge in preiti na še višje oblike aktivne internacionalizacije, tj. uravnoteženo strateško partnerstvo? Odgovor seveda ni enoznačen, vendar pa Jaklič in Thorelli (*ibid.*) pravita, da je smiselno, da podjetje preide od izvoza v višje stopnje aktivne internacionalizacije, če poseduje t.i. S-dobrine, kar pomeni proizvode in storitve v kombinaciji s specifičnim znanjem podjetja oz. njegovega menedžmenta.⁹

⁹ O stopnjah v procesu internacionalizacije je med ostalimi pisal tudi Dunning (1999: 200). Razlikoval je med začetno stopnjo, ko podjetje vstopi na tuji trg, in prišel vse do pete stopnje, ko se podjetje povezuje »na regionalni in globalni ravni«. Časovni okvir prehoda med posameznimi ravnimi ni določen, prav tako ne obstaja rok, v katerem se mora internacionalizacija zaključiti. Tako kot pri Jakličevem modelu tudi Dunning prične z izvozom proizvodov, nadaljuje pa z licenčno proizvodnjo, ustanavljanjem proizvodnih enot na tujem in zaključi s strateškim partnerstvom. Po Dunningu so dejavniki, ki vplivajo na način nastopa podjetja v tujini, naslednji: a) pridobivanje izkušenj; b) ekonomije obsega proizvodnje; c) dinamika ponudbenih zmožnosti in prilagodljivost procesa proizvodnje; d) izvozne spodbude in uvozne omejitve; e) obnašanje konkurentov; f) stroški transporta med državami ter g) administrativni stroški med državami.

2.4 Oblike podjetij, vpetih v internacionalizacijo

V skladu s 'plezanjem' podjetja po premici internacionalizacije pa nastajajo različne oblike podjetij, ki se pričnejo ustanavljati v drugi stopnji internacionalizacije in se stopnji primerno spreminjajo vse do konca. Razlikujemo naslednje oblike podjetij (*ibid.*):

- 1) **internacionalna podjetja**: matično podjetje odpre podružnico(-e) v tujini z namenom ponuditi podporo svojemu zunanjetrgovinskemu poslovanju na tujem trgu;
- 2) **multinacionalna podjetja (MNP)**: podjetja, ustanovljena v tujini s strani matičnega podjetja, so relativno samostojna pri opravljanju proizvodne dejavnosti, značilna pa je podrejenost enemu centru in hierarhična organiziranost;
- 3) **globalna podjetja**: vodena so centralno, prizadevanje pa je namenjeno ustvarjanju 'izdelka za globalni trg', proizvodnja pa se nahaja v nekaj tovarnah v svetu;
- 4) **transnacionalno podjetje (TNP)**: značilnost je prilagojenost lokalnim potrebam v več relativno samostojnih sedežih po svetu. Aktivnosti niso popolnoma centralizirane, vendar tudi ne prihaja do nepregledne decentralizacije.

Prehod v zadnjo, soodvisno fazo aktivne internacionalizacije, je smiseln **le ob spremembi multinacionalne in globalne mentalitete v transnacionalno**. Podjetja na zadnji fazi aktivne internacionalizacije sodelujejo kot enakovredni partnerji na globalnem trgu in vsako izmed njih uživa določeno svobodo na poslovnem področju. Čepin (2003: 8) pravi, da v tej fazi podjetja vse bolj prehajajo v mednarodno mrežno internalizacijo,¹⁰ pri čemer se »centri odločanja in centri enega podjetja ali celotne mreže za raziskave in razvoj razpršijo po svetu, odvisno od kvalitete virov v določenem okolju in državi«.

V diplomskem delu se bomo velikokrat srečali z internacionalizacijo MSP (mala in srednja podjetja). Razlog za to je, da MSP predstavljajo **99 % vseh podjetij v EU** (*European Union* – Evropska unija, tudi Unija), nudijo zaposlitev približno **65 milijonom delavcem** (tretjina vse delovne sile Unije), so izjemno pomemben vir spodbujanja podjetništva in inovacij, ustvarijo pa

¹⁰ Internalizacija pomeni zmanjševanje stroškov prek poslovanja znotraj matičnega podjetja in njegovih podružnic, s čimer se zaobide trg. Lahko bi rekli, da internalizacijski trg obstaja znotraj podjetja, z njim pa se podjetja zavarujejo pred višjimi stroški zunanjega trga. Kot pravi Logarjeva (citirano po Pograjec 2003: 8) podjetja prek internalizacije nadomeščajo stroškovno nepopolnost zunanjih tržišč z notranjimi, oz. internimi. S tem krepijo svoj tržni položaj in se izognejo transakcijskim stroškom tržnega poslovanja (stroški sklepanja pogodb, stroški menjave med partnerji, upravno-organizacijski stroški, stroški obveščanja partnerjev itd.)

le približno 10 % vsega izvoza v EU (*DG Enterprise and Industry 2006a* ter Demick in O'Reilly 2000: 34). Kljub svoji »fleksibilnosti in veliki prilagodljivosti hitro spreminjajočim se tržnim zahtevam« (Gorenak 2003: 20) pa se soočajo s specifičnimi težavami, ki jih Evropska komisija (EK) in nacionalne države poskušajo ublažiti z omogočanjem določenih prednosti za MSP (*DG Enterprise and Industry 2006a*). Te težave so podobne kot pri velikih podjetjih, vendar pa se MSP zaradi svojih omejenih zmožnosti z njimi težje spopadajo: pomanjkanje informacij, nepoznavanje administrativnih zahtev na tujem trgu, nerazumevanju tujih regulativ in pomanjkanju interesa za investiranje v tujini (Svetličič *et al.* 2000: 638). Vse to botruje podatku, da prihodki iz izvoza MSP na letni ravni znašajo le približno 16 % njihovih skupnih prihodkov (*European Commission 2002: 4*). To pomeni, da **MSP predstavljajo velik izvozni potencial, ki ga je potrebno izkoristiti prek promocije njihove internacionalizacije.**

Velikokrat beremo razprave o MSP, ob tem pa nam avtorji ne pojasnijo, kakšna so pravzaprav merila za določitev MSP.¹¹ Ob tem si bralec lahko predstavlja, da je MSP tudi npr. podjetje Krka, ali pa da je malo podjetje tudi neko mizarstvo z devetimi zaposlenimi. Zaradi tega je prav, da probleme s pojmovanjem razčistimo na tem mestu. EK je z letom 2005 uvedla novo definicijo MSP, ki jo upošteva tudi naša država, prikazana pa je v tabeli 2.2.¹²

Tabela 2.2: Razvrstitev podjetij po velikosti (EK)

Kategorija podjetja	Št. zaposlenih	Letni promet	ali	Bilanca stanja
<i>Srednje</i>	< 250	≤ 50 mio €		≤ 43 mio €
<i>Malo</i>	< 50	≤ 10 mio €		≤ 10 mio €
<i>Mikro</i>	< 10	≤ 2 mio €		≤ 2 mio €

Vir: prirejeno po DG Enterprise and Industry (2006a).

¹¹ Dostikrat je npr. slišati trditve v slogu »saj so pri nas tako ali tako še največja podjetja majhna podjetja« itn. Kriteriji EU nam pokažejo, da to ne drži, saj vsa podjetja z več kot 250 zaposlenimi spadajo v kategorijo velikih.

¹² Gre za Priporočilo 2003/361/EC, ki vsebuje definicijo MSP. Priporočilo je s 1. januarjem 2005 zamenjalo staro Priporočilo 96/280/EC, spremembe v novi definiciji pa so upoštevale razvoj gospodarstva od leta 1996. Bile so plod javnih posvetovanj, ki jih je EK izvajala v letih 2001-2002. (*DG Enterprise and Industry 2006a*) V preteklosti so države EU uporabljale svoje nacionalne definicije MSP: Nemčija je npr. pred letom 2005, ko je tudi sama sprejela definicijo EK, za srednje veliko podjetje pojmovala tudi podjetje z do 500 zaposlenimi, medtem ko je bila v Belgiji ta meja občutno nižja – 100 zaposlenih. (*MySME.de 2006*) Vse države EU (pa tudi Švica) so zdaj poenotile merila za določanje MSP po Priporočilu EK, v ZDA pa podjetje z do 500 zaposlenimi še vedno velja za srednje veliko. (*International Finance Corporation 2006*)

3. Postmoderni diplomatski akterji

3.1 Globalizacija, diplomacija in internacionalizacija

Dandanes se v mednarodnih odnosih pogosto srečujemo s pojmi globalizacija, diplomacija, gospodarstvo in internacionalizacija. Vse bolj prisotne so tudi razprave, ki se nanašajo na njihovo medsebojno povezanost (Jazbec 2004: 229). Lahko bi rekli, da je značilnost sodobnih, 'globaliziranih' mednarodnih odnosov obstoj držav z različnimi družbenoekonomskimi sistemi, kjer je vsak pojav »globalni pojav, ki v svoji globalnosti povezuje različne dimenzije od političnih, vojaških, gospodarskih in drugih« (*ibid.*) Proces globalizacije je torej večdimenzionalen, znotraj tega pa je nedvomno »najpomembnejši agens gospodarstvo, ki je vzrok globalizacije« (Bučar *et al.* 2003: 1). Ker je globalizacija univerzalen pojav, se ji morajo akterji prilagajati, a jo hkrati poskusiti prikrojiti sebi v prid. Položaj namreč postane neugoden za tiste, »ki se jih bo dotaknil globalizacijski proces, pa se mu ne bodo prilagajal/i/ v zadostni meri in zadostnim tempom« (*ibid.*) O tem, kaj je 'zadosten tempo' so bržkone mnenja zelo različna, razpravljanje o tem pa nas hitro pripelje v ideološke vode, iz katerih se nato težko izkopljemo. Dejstvo je, da se svet nenehno spreminja, zato pa, kot pravi Svetličič (2003: 1), »postaja odločilna ne le sposobnost spoznavanja novosti, pač pa, ali še bolj, tudi hitrost odzivanja nanje«. Za koga velja navodilo o prilagajanju novostim? **Ne le za nekaj izbrancev, temveč za vse akterje:** tudi za državna ministrstva, mala in velika podjetja in za vse posameznike, ki nastopajo na svetovnem odru. Prilagajanju globalizaciji se bo težko izogniti, saj ta ni neka muha enodnevnica, marveč predstavlja vseprisoten sistem. Friedman (2000: 7) tako pravi:

Globalizacija ni fenomen. Niti ni nek prehodni trend. Danes je globalizacija vseobsegajoč mednarodni sistem, ki kroji notranje politike in mednarodne odnose (podčrtal B. V.) v skoraj vsaki državi, zato jo kot tako moramo tudi razumeti.

Če drži, da je gospodarstvo vzrok globalizacije in njen najpomembnejši agens, potem je logično, da gospodarska soodvisnost držav z leti raste, svetovna trgovina, tj. mednarodna menjava, pa raste hitreje kot svetovna proizvodnja (Salvatore 2001: 5). Podjetja vstopajo v procese internacionalizacije, dogajajo se čezmejni prevzemi podjetij, sklepajo se strateška partnerstva na

mednarodni ravni: samo delež izhodnih TNI na svetovni ravni je leta 2004 predstavljal 24,3 % svetovnega BDP, v EU-25 pa kar 40,9 % (UNCTAD 2006b).¹³

Tudi države vstopajo v to 'bitko' na svoj način: poskušajo pridobiti čim več TNI v svojo državo, trudijo si svojim podjetjem omogočiti čim boljše pogoje za vstop na tuje trge, sodelujejo v raznih multilateralnih institucijah kot je WTO, kjer regulirajo mednarodno trgovino z drugimi državami članicami. Seveda pa poznamo tudi drugačno vlogo države: z uveljavljanjem trgovinskih omejitev, kot so carine in uvozne ter izvozne kvote, ta lahko deluje tudi na nasproten način in tako omejuje 'naravni tok' internacionalizacije.¹⁴

3.2 Novi akterji na odru

V te zapletene odnose soodvisnosti globalizacije, mednarodnega gospodarstva in državnih akterjev pa vstopajo tudi novi, nedržavni akterji, ki »pridobivajo vse večjo težo v razpravah o gospodarski politiki« (Saner in Yiu 2003: 2). Primer takega akterja so **nevladne organizacije** (NVO), ki lobirajo za cilje, za katere največkrat ni dovolj prostora v državnih politikah (okoljevarstvena vprašanja, problemi povezani z zaščito živali, invalidov itn.) in se nasploh z veliko vnemo angažirajo pri vprašanjih s socialnoekonomsko tematiko, poleg tega pa upravljajo še z veliko močjo izkoriščanja javnega mnenja v svoj prid. Najpogosteje pa NVO nastopajo kot kritiki nebrzdanega kapitalizma: želijo imeti vpliv na oblikovanje mednarodnih gospodarskih politik, opozarjajo na problem neenakomerne razporeditve bogastva v svetu itn. Njihove dejavnosti so transnacionalne, redno pa razširjajo svoj glas v multilateralnih organizacijah, kjer imajo pogosto status opazovalk – priznane so torej kot upoštevanja vreden partner v oblikovanju politik na mednarodni ravni.¹⁵ (*ibid.*)

Tudi **internacionalizirana podjetja** vstopajo v dialoge prek svojih meja: pogovarjajo (in pogajajo) se z državami o politikah skupnega interesa, skušajo izposlovati čimbolj ugodne

¹³ Kot zanimivost velja omeniti, da je leta 1980 ta delež znašal 5,8 % na svetovni ravni, na ravni EU pa 6,0 %. Druge zanimive številke iz leta 2004 so še Švica (109,8 %), Irska (52,9 %), Estonija (12,5 %), Nizozemska (94,4 %) ter Kajmanski otoki (1.137,5 %). Slovenija se s 7,5 % uvršča pod EU povprečje. (UNCTAD 2006b)

¹⁴ V Sloveniji takšno vlogo države zelo dobro poznamo, saj smo se z njo soočili mnogokrat, nastopala pa je pod imenom 'nacionalni interes'. Za obsežnejše branje o nacionalnem interesu glej Svetličič 2002: 523-47.

¹⁵ V Svetu Evrope (SE) ima v letu 2006 status opazovalke (kar v primeru SE pomeni tudi možnost aktivnega sodelovanja) kar 382 NVO (*Council of Europe* 2006) v Ekonomsko-socialnem svetu OZN (Organizacija združenih narodov) pa ima posvetovalni status kar 507 NVO (*Sovereignty.net* 2006).

trgovinske pogoje za svoje mednarodno poslovanje, zavedajoč se, da smo v času, ko vlada »gospodarska in politična soodvisnost trgov in držav, s tem pa podjetij in vlad« (*Ibid.*: 2). V tej naraščajoči kompleksnosti so tako vlade kot podjetja stalno soočeni z nadzorom z vseh strani, zato so primorane najti način, kako uspešno in čimbolj spretno komunicirati prvič **med seboj**, drugič **s svojimi (zahtevnimi) strankami oz. volivci**, tretjič pa **z vsemi ostalimi nedržavnimi akterji**, ki sodelujejo ali vplivajo na oblikovanje politik in imajo vpliv na **mednarodni gospodarski sistem na bilateralni in multilateralni ravni**. Primer tovrstnega nedržavnega akterja so ravno zgoraj opisane NVO (*ibid.*)

Podjetja, vlade s svojimi ministrstvi in tudi NVO zato v dani situaciji **potrebujejo zvrhano mero diplomatskih spretnosti**, da lahko uspešno obvladujejo dostikrat zmedeno in nepredvidljivo sliko današnjega sveta in da s svojimi prizadevanji preprečijo da bi se ta zmeda sprevrgla v neobvladljiv kaos konfliktov (*ibid.*) Soočeni smo torej **s povečanjem števila diplomatskih akterjev** – na odru so zdaj **postmoderni diplomatski akterji (PDA)**.

3.3 Od nastanka diplomacije do postmodernih diplomatskih akterjev

Glede na to, da je trditev na prvi pogled nekoliko drzna, jo bomo v naslednjih odstavkih razložili. Najprej pa pojasnimo, da nimamo v mislih klasične definicije diplomacije, ki jo je v svojem znanem delu *Satow's Guide to Diplomatic Practice* opredelil **Sir Ernest Satow**, in je še vedno referenčna literatura za mnoga DKP po svetu.¹⁶ Satow (1979: 3) pravi, da je diplomacija »aplikacija razumnosti in taktnosti v uradnih odnosih med vladami neodvisnih držav«. Ta definicija za čas, v katerem je bila knjiga napisana, ni nič nenavadnega: takrat je diplomacija temeljila **predvsem na izmenjavi diplomatskih not in na spremljanju situacije na tujem**, od koder bi sicer kakršnekoli informacije težko 'pricurjale'. Lahko bi rekli, da je bila takrat diplomacija izrazito politična, vloga diplomata pa rezervirana le za najbolj elitne predstavnike političnih vrhov. Danes, v času izjemno razvite informacijske tehnologije, je tovrstno pojmovanje že **anahronizem** – jasno je, da država ne potrebuje svojega človeka v tuji državi (samo) zato, da bi bila obveščena o tamkajšnjih dogajanjih in da »klasična nacionalna država ni več sposobna s svojimi instrumenti oz. institucijami reševati vseh sodobnih izzivov« (Kennedy, citirano v Jazbec

¹⁶ Delo je prvič izšlo leta 1917.

2004: 231). Diplomacija kot pojem in poklic je doživela izrazite spremembe, ki se kažejo tako v spreminjanju pomena diplomacije kot tudi v spektru nalog, ki naj bi jih diplomat danes opravljal.

Zgodovina diplomacije sega v antično Grčijo, kjer se je uveljavila praksa komuniciranja med različnimi vladarji prek odposlancev, pa tudi antična kitajska civilizacija je bila sestavljena iz številnih (neodvisnih) držav, ki so med seboj redno komunicirale. V ospredju teh diplomatskih aktivnosti je bilo predvsem usklajevanje oz. prenašanje stališč **glede meja, medsebojne trgovine, razmerja med silami** itn. (Gruden 2005: 14). Pomembne prispevke k razvoju diplomacije pa so dala še obdobja italijanskih mestnih držav, kjer je bila diplomacija tudi prvič priznana kot poklic (Čačinović 1994: 22),¹⁷ francoske revolucije in obdobje začetka industrializacije Velike Britanije s širjenjem njenega gospodarskega imperija (Saner in Yiu 2003: 10). Diplomate so takrat novačili na podlagi njihovega rodu, znanja tujih jezikov, poznavanja zemljepisa in olikanega vedenja (Gruden 2005: 15).

Za 'rojstvo' sodobne mednarodne skupnosti in s tem tudi diplomacije kot organizacije in poklica pa imamo danes sistem, ki je nastal na **Vestfalskem kongresu leta 1648**. Berridge in James (2003: 250) ga definirata takole:

Vestfalski sistem je sistem mednarodnih odnosov po letu 1648, katerega članice so suverene, sekularne, neodvisne in enakopravne države (podčrtal B. V.) in kjer se stabilnost ohranja prek ravnotežja moči, diplomacije in mednarodnega prava.

Konflikti pa danes vključujejo mnoge akterje: uporniki v sudanski pokrajini Darfur ne nastopajo v imenu države, iz katere prihajajo, kljub temu pa lahko trdimo, da so akterji mednarodnih odnosov, saj se pogovarjajo in pogajajo z mednarodno skupnostjo mimo svoje vlade. Belgijska banka KBC se je z slovensko državo pogovarjala o povečanju svojega deleža v Novi ljubljanski banki – v njenem imenu tega ni počela belgijska vlada. Najbolj očiten primer povečanja števila in spreminjanja narave akterjev v mednarodnih odnosih pa je zloglasna 'vojna proti terorizmu', ki jo je po napadih 11. septembra teroristični skupini Al Kaida napovedal ameriški predsednik George W. Bush. V tej 'vojni' gre za ZDA in njene zaveznice, ki skupaj nastopajo **v boju proti neoprijemljivem, skorajda nevidnem nedržavnem akterju**, ki deluje na mnoge načine, a vse

¹⁷ Tu je pomembna predvsem vloga Benetk kot najmočnejše evropske trgovske velesile, ki je v 14. in 15. stoletju razvila poklic diplomata – veleposlanika, ki poroča tudi o razmerah na tujih trgih. Lahko bi rekli, da so Benetke na ta način utemeljile tudi poklic ekonomskega diplomata.

prej kot suverena država s svojimi veleposlaništvom – ne izpolnjuje namreč niti ene lastnosti sodobne države kot subjekta mednarodnega prava.¹⁸

3.4 Čas za redefinicijo diplomacije

Če se vrnemo na definicijo Satowa, ki, kakor ugotavljata Saner in Yiu (2003: 3), podeljuje državi, in s tem MZZ (Ministrstvo za zunanje zadeve), ekskluzivno vlogo izvajalca diplomacije, je glede na vse opisane lastnosti mednarodne skupnosti in povečano število akterjev jasno nekaj: **diplomacijo je potrebno definirati na novo in predvsem precej širše.** Že na ravni suverenih držav MZZ predajajo ekskluzivno pristojnost vodenja ekonomskih odnosov s tujino drugim akterjem: za multilateralne ekonomske odnose (sodelovanje v WTO ali Svetovni banki) danes skrbijo povečini gospodarska ministrstva. Še boljši primer je Svet ministrov EU: v njem ob sprejemanju gospodarske zakonodaje ne sedi zunanji, temveč gospodarski minister, z menjavo predlagane zakonodaje pa se minister v Svetu zamenja. Podoben primer je slovenski prevzem evra, za katerega je bilo vsebinsko pristojno Ministrstvo za finance. Zamislimo si samo primer, da bi MZZ bilo potrebno pripravljati politike za različna zakonodajna področja EU: tako logistično kot strokovno bi bil to velikanski zalogaj, ki bi zahteval številne kadrovske okrepitve, ki bi MZZ spremenilo v pravo 'vlado v malem'. Tako pa druga ministrstva skrbijo za mednarodno usklajevanje na vseh strokovnih področjih, ki so danes zaradi vse večje svetovne in regionalne integracije postala predmet mednarodnih odnosov.

Poleg različnih državnih ministrstev (različnih od MZZ), NVO, podjetij in nadsocijalnih organizacij, kot je npr. EU, pa so v mednarodnih ekonomskih odnosih danes dejavne tudi **regije oz. lokalne oblasti različnih držav**, ki jim država vse bolj prepušča nekatere vloge, ki so bile tradicionalno rezervirane zanje. Regije so namreč 'zavohale' svojo priložnost in na različnih za njihovo gospodarsko promocijo zanimivih lokacijah **odprle svoja lastna predstavništva**. Tako ima danes npr. Bavarska svojo predstavniško pisarno v Bruslju, saj je v njenem gospodarskem interesu biti blizu centra odločanja EU in s svojo neposredno prisotnostjo omogočiti kvaliteten pretok informacij o predlaganih zakonodajnih rešitvah, ki lahko vplivajo na poslovanje bavarskih

¹⁸ Te lastnosti, ki so bile utemeljene v 1. členu Konvencije iz Montevidea o pravicah in dolžnostih držav (1933), so sledeče: a) stalno prebivalstvo; b) lastno ozemlje; c) vlada in d) sposobnost vstopanja v mednarodne odnose z drugimi državami (Degan 2000: 226).

podjetij. Ta pretok bi bil bržkone bistveno slabši, če bi zanj skrbela zgolj osrednja vlada v Berlinu, 'krajšo pa bi potegnila' bavarska podjetja.¹⁹ Podobne pisarne so v Bruslju odprli nekateri švicarski kantoni, čeprav Švica ni članica EU. **Francija, na primer, ima v Bruslju dvajset svojih regionalnih predstavništev, Velika Britanija pa kar 29.** Tudi ZDA ima v Bruslju pet svojih predstavniških pisarn (Jamnišek 2000: 38).²⁰ Skupaj ima v Bruslju danes svoje predstavništvo kar okoli 200 regij ali lokalnih oblasti (BELO 2006). Vendar pa regije ne ustanovljajo svojih pisarn zgolj v Bruslju: italijanska regija Benečija je namreč leta 2003 odprla svoje predstavništvo v Tuniziji v sodelovanju z beneškim Euro Info Centrom (EIC). S predstavništvom je Benečija postavila asistenčno točko za beneška podjetja, ki veliko poslujejo s Tunizijo, hkrati pa je budno spremljala javne razpise tunizijske vlade in jih posredovala v Italijo. Zopet se lahko vprašamo, kako bi bilo za beneška podjetja poskrbljeno, če bi zanje skrbelo italijansko veleposlaništvo v Tunisu, ki bi moralo tudi ob izjemni pripravljenosti pomagati regionalnemu gospodarstvu – kar pa je prej izjema kot pravilo – ob Benečiji skrbeti tudi za vse ostale italijanske regije.²¹

Da pa je sodobna zmeda na področju akterjev še večja, lahko ponazorimo z zadnjim dejstvom: v zadnjem času prihaja tudi do povezovanja različnih vrst akterjev, **ki zaradi skupnega gospodarskega (ali kakega drugega) interesa ustanovijo svoje 'veleposlaništvo'** s katerim se predstavljajo tam, kjer za to obstaja strateški interes. Primer tega najdemo kar v Sloveniji: to je **Slovensko gospodarsko-raziskovalno združenje v Bruslju (SGRZ)**, ki ga je leta 1999 tako rekoč na lastno pest ustanovil nekdanji vodja slovenske misije pri EU, dr. Boris Cizelj. Ustanovni člani SGRZ so Gospodarska zbornica Slovenije (GZS), Univerza v Mariboru, Univerza v

¹⁹ Kot navajata Dagger in Schröder (2005: 42-45) ima danes predstavniško pisarno v Bruslju kar 15 od 16 nemških zveznih dežel (*Länder*).

²⁰ Druge pokrajine, ki so imele že pred nekaj leti svoja predstavništva v Bruslju, so, kot navaja Jamnišek (2000: 1-15): Zahodna Finska, Zahodna Anglija, Severna Danska, Zgornja Avstrija, Spodnja Saška (Nemčija), Vzodnonizozemske province, španska regija *Extremadura* itd. Regionalna predstavništva največ sodelujejo z Evropsko komisijo, pa tudi z Evropskim parlamentom in različnimi lobističnimi pisarnami v Bruslju. Njihove ustanoviteljice so v večini občine oz. njihova združenja ali pa lokalne oz. deželne vlade. Ponekod so ustanovni člani tudi univerze (Zahodna Anglija), ponekod (Zahodna Finska) je med ustanoviteljicami 'grozd regij', v avstrijskem primeru pa tudi Zbornica gospodarstva, dela in kmetijstva. Kot soustanoviteljice se včasih pojavijo tudi regionalne ali državne agencije za razvoj (Zahodna Anglija), regionalna majhna, srednja in velika podjetja (Zgornja Avstrija) ter razne informacijsko-svetovalne pisarne kot so Euro Info Centri ali *Info Point Europe*. Pisarne so večinoma neprofitne in ne plačujejo davkov v Belgiji, saj niso registrirane po belgijskem pravu.

²¹ Beneškemu predstavništvu v Tuniziji se bomo podrobneje posvetili v nadaljevanju, ko bo predmet malce podrobnejše analize.

Ljubljani, Inštitut Jožef Štefan in Zadružna zveza Slovenije.²² Glavne dejavnosti SGRZ predstavljajo pridobivanje in posredovanje relevantnih informacij, promocija lastnih interesov in proizvodov ter lobiranje pri posameznih primerih. (Jamnišek 2000: 18)

Vsi naštetih akterji, vključno z državo in njenimi ministrstvi, se uvrščajo med PDA. Iz opisa njihovih dejavnosti izhaja ugotovitev, da je vztrajanje pri ekskluzivni pristojnosti MZZ pri vodenju diplomacije nesmiselno, pa tudi že zastarelo. Vendar pa to še zdaleč ne pomeni, da se morajo MZZ vzdržati vsakršne dejavnosti, ki vsebinsko spada pod kako drugo ministrstvo ali pa jo opravlja kak drug PDA – to je sicer možna, a nezaželena in za državo tudi škodljiva različica. Bolj učinkovita rešitev je, da se okrepi koordinacijska vloga MZZ, ki naj usklajuje delovanja različnih ministrstev, pa tudi drugih PDA v odnosu do tujine, saj »ni dobro da /.../ vsak /.../ nastopa kot se mu zdi in da ni osnovne usklajenosti« (Kosin 1997: 235). Je pa potrebno, **da je sistem 'izvajalec-koordinator' dobro definiran, da so vloge PDA natančno določene in da se dejavnosti izvaja in bona fides.** Še tako kakovostno organiziran sistem je namreč neučinkovit, ko si akterji, ki bi morali sodelovati v dobro gospodarstva, mečejo polena pod noge: to je od svoje osamosvojitve dalje, kot bomo videli v naslednjih poglavjih, odlično počela Slovenija.

3.5 Postmoderna diplomacija

Zdaj ko smo s praktičnimi primeri v teorijo vpeljali PDA, ki, tako Saner in Yiu (2003: 2), posedujejo diplomatske spretnosti, mnogi od njih pa odpirajo svoja predstavniška 'veleposlaništva' v tujini, se vrnimo k definiciji diplomacije. To je, kot smo do sedaj že ugotovili, **potrebno posodobiti in razširiti.** Ugotovili smo, da je Satow ponudil definicijo, ki je ustrezala stanju v mednarodnih odnosih na začetku 20. stoletja. Danes, ko smo že počeno zakorakali v tretje tisočletje, je jasno da v diplomatski dejavnosti niso več edini akterji neodvisne države, kaj šele da bi mednarodni odnosi predstavljali zgolj vodenje uradnih odnosov med njimi. Zato bom uporabil nekaj let staro definicijo Mellisna (citirano v Saner in Yiu 2003: 11), ki pravi takole:

[Diplomacija] je definirana kot mehanizem predstavljanja, komunikacije in pogajanj, prek katerih države in drugi mednarodni akterji (podčrtal B. V.) opravljajo svoje dejavnosti.

²² Takratno Ministrstvo za znanost in tehnologijo ter Ministrstvo za kmetijstvo sta se s posebnimi pogodbami zavezali financirati kotizacije obeh Univerz, Inštituta in Zadružne zveze. Pristopno izjavo so podpisali še podjetja Luka Koper, Radenska, Sava Kranj, Lek, Krka in Nova ljubljanska banka, poleg njih pa še Slovenska znanstvena fundacija ter Ministrstvo za malo gospodarstvo in turizem. SGRZ je mednarodno neprofitno združenje, registrirano po belgijskem pravu, je pravna oseba in plačuje davke na osebne dohodke v Belgiji. (Jamnišek 2000: 6)

Vidimo, da se Mellisnova definicija **opira bolj na proces kot na strukturo!**²³ Odpira vrata različnim diplomatskim akterjem, saj poleg držav (in različnim vladnim ministrstev znotraj njih) dopušča možnost vključitve še **regionalnim oblastem, transnacionalnim podjetjem, nadsnacionalnim organizacijam, raznim promocijskim agencijam in mednarodnim nevladnim organizacijam**. Mellisnova definicija pa skriva tudi pasti: z vpeljavo PDA zapleta situacijo v mednarodnih odnosih in diplomaciji. Tako le-ta postane dovzetna za »razčlenitev in morebitne izbruhe sporov zaradi možnih paraliz, ki jih povzročata preveliko število državnih in nedržavnih akterjev z medsebojno izključujočimi nalogami« (*ibid.*)

3.6 Vrste postmodernih diplomatskih akterjev in postmodernih diplomatov

Je torej posledica Mellisnove definicije to, da se že vsakdo, ki opravlja katerokoli dejavnost prek meja svoje države, okliče za diplomata? Ali pa je ta naslov rezerviran samo za tiste, ki jim diplomatski status in njemu pripadajočo zaščito podelijo MZZ? Saner in Yiu (2003: 12) na to vprašanje poskušata odgovoriti z vpeljavo šestih vrst diplomacije in njim pripadajočim poklicnim nazivom t. i. postmoderne diplomata (PD).²⁴

Poglejmo najprej **državne PDA**. Pojem **ekonomska diplomacija** se uporablja za označevanje multilateralne ekonomske aktivnosti državnih akterjev v organizacijah kot so WTO ali Svetovna banka, kjer države skupaj oblikujejo multilateralno politiko. Ima pa ekonomska diplomacija bilateralni element: pomeni namreč tudi spremljanje gospodarskih politik tujih držav in svetovanje domači vladi o najboljših politikah v zvezi s tem.²⁵ Ekonomsko diplomacijo izvajajo vladni uradniki, med njimi pa je poleg diplomatov z MZZ vse večje število strokovnjakov z drugih ministrstev (*ibid.*) Kot pravita Bayne in Woolcock (2004: 6), ki sta ena najbolj znanih

²³ Pomen procesa nasproti strukturam poudarjata tudi Bayne in Woolcock (2004: 4) v svoji razlagi ekonomske diplomacije.

²⁴ Pojma 'postmoderne diplomate' in 'postmoderne diplomatske akterje' nista povsem v skladu s tekstom Sanerja in Yiu (2003). Avtorja sicer govorita o postmodernem diplomatu, vendar ne vpeljujeta pojma postmoderne diplomatske akterji, ki ga uporabljam sam. To ime sem uporabil predvsem zato, da lažje razlikujem med postmodernim diplomatom kot poklicem in postmodernim diplomatskim akterjem kot pojmom in entiteto, kjer je postmoderne diplomate zaposlen. Postmoderne diplomatske akterji so torej države z ministrstvi, regije, interesna združenja, ki vodijo odnose s tujino, internacionalizirana podjetja in NVO, ki delujejo na mednarodni ravni. V njih so zaposleni postmoderne diplomate.

²⁵ Pri tem ekonomska diplomacija uporablja tudi gospodarske ukrepe, tako 'nagrajujoče' kot 'kaznovalne' v odnosu do drugih držav. Saner in Yiu (2003: 13) za tovrstno dejavnost držav uporabita pojem 'gospodarsko državništvo' (*economic statecraft*).

proučevalcev ekonomske diplomacije, je ekonomska diplomacija **predvsem v domeni vlad, vendar pa »seže veliko širše od zunanjih ministrstev«**.²⁶ Ključni element ekonomske diplomacije pa je odsotnost konkretnega ukvarjanja s promocijo podjetij. Pomemben del ekonomske diplomacije se namreč odvija v multilateralnih organizacijah, kar pa ne pomeni, da ekonomski diplomati niso prisotni na veleposlaništvih držav. Lahko poročajo o trgovinskih politikah države prejemnice, o njenih bodočih gospodarskih ukrepih itn., vendar ima vse to skupni imenovalac državne gospodarske politike: v ospredju je torej makroekonomski vidik.

Tabela 3.1: Postmoderni diplomatski akterji (PDA)

Poreklo PDA	Vrsta diplomacije	Ime postmodernega diplomata
Državni akterji*	Ekonomska diplomacija	<i>Ekonomski diplomat</i>
	Komercialna diplomacija	<i>Komercialni diplomat</i>
* pogojna raba		
Nedržavni akterji	Korporativna diplomacija	<i>Korporativni diplomat</i>
	Poslovna diplomacija	<i>Poslovni diplomat</i>
	Diplomacija nacionalnih NVO	<i>Nacionalni NVO diplomat</i>
	Diplomacija Transnacionalnih NVO	<i>Transnacionalni NVO diplomat</i>

Vir: Prirejeno po Saner in Yiu (2003: 12).

V nasprotju z ekonomsko je **komercialna diplomacija podpora države, pa tudi drugih PDA podjetjem prek mreže diplomatsko-konzularnih predstavništav (DKP) in drugih vrst predstavništav**. Podjetja, ki želijo poslovati na tujem ali potrebujejo pomoč pri internacionalizaciji, se na mrežo DKP lahko obrnejo za pomoč pri odprtju podružnice v tujini ali za pravno pomoč pri širjenju poslovanje na tuje. V komercialno diplomacijo je vključena promocija zunanje trgovine, izhodnih pa tudi vhodnih TNI – gre torej tudi za privabljanje tujih subjektov k investicijam v domače gospodarstvo. Komercialni diplomat (ki je hkrati lahko tudi ekonomski diplomat) ima torej nalogo **dostavljati informacije o izvoznih in naložbenih priložnostih domačim podjetjem** (*ibid.*) Njihova dejavnost, ki lahko vključuje tudi svetovanje podjetjem in pomoč pri konkretnih poslih, je torej izrazito mikroekonomsko usmerjena – ne

²⁶ Bayne in Woolcock (2004: 6) sicer dopuščata možnost, da ekonomsko diplomacijo izvajajo tudi drugi akterji. Navajata podjetja, civilno družbo in NVO, pa tudi druge agencije. Vidimo torej, da naštejeta pravzaprav vse akterje, ki smo jih mi poimenovali PDA – iz tega bi sledilo, da ekonomska diplomacija ni rezervirana samo za državne akterje. Glede na to pa, da Bayne in Woolcock v nadaljevanju svojega dela opisujeta predvsem multilateralni trgovinski sistem (WTO, *Bretton-Woods*, NAFTA – *North American Free Trade Agreement* itn.), sem se odločil, da bom sledil definiciji Sanerja in Yiu, saj se mi zdi za razpravo bolj primerna. Res pa je, da Bayne in Woolcock v teoretičnem delu knjige ponujata podobna izhodišča, ki so ravno tako zanimiva za proučevanje.

ukvarja se s trgovinskimi politikami na državni ravni, marveč se osredotoča na pomoč podjetjem in promocijo investicij.

Strokovni profil tako ekonomskega kot komercialnega diplomata mora biti širok, saj današnja situacija v mednarodnih odnosih zahteva, da se mora diplomatsko osebje »v vsebinskem smislu spoznati na več področij« (Jazbec 2004: 233), pogost pojav pa je, da se »vsestransko izobražen diplomat /.../ zbližuje z menedžerjem« (*ibid.*) Ti diplomati so lahko osebe, ki so prestale specializirano izobraževanje, lahko so predstavniki drugih ministrstev (npr. Ministrstva za gospodarstvo – MG) ali pa predstavniki gospodarskih zbornic ali drugih podobnih organizacij.

Pomembno je poudariti, da je v nasprotju z ekonomsko diplomacijo, ki je 'rezervirana' za državo, ki prek nje na mednarodni ravni usklajuje politike v njeni pristojnosti, **komercialna diplomacija odprta tudi za druge PDA**. Kot smo že opisali, in kot opaža tudi Jazbec (2004: 233), se spreminja »tradicionalen način predstavljanja držav pri subjektih akreditacije«, pojavljajo pa se predstavništva, ki imajo »paradržaven ali povsem nedržaven status (npr. predstavništva regij, poslovnih subjektov, nevladnih organizacij itn.)« (*ibid.*) Zato je uvrstitev komercialne diplomacije med dejavnost, ki jo izvajajo državni akterji v tabeli 3.1, **pogojna in služi le preglednejši razvrstitvi**, ki ločuje diplomatsko dejavnost podjetij in NVO od njenih drugih oblik.²⁷ Komercialno diplomacijo lahko izvajajo različna predstavništva na tujem, ki imajo z državo malo ali pa nobene zveze. Temu primerno se razlikuje tudi njihov status, saj bolj komercialno usmerjena predstavništva (predstavništva regij, SGRZ, transnacionalne NVO) vodijo ljudje, ki nimajo statusa diplomatskega agenta, kot ga opredeljujeta Dunajska konvencija o diplomatskih odnosih iz leta 1961 in Dunajska konvencija o konzularnih odnosih iz leta 1963.²⁸

Dunajska konvencija o diplomatskih odnosih (*Vienna Convention* 1961), podpisana 18. 4. 1961, namreč osebi s statusom diplomata, ki mu ga podeli država, onemogoča ukvarjanje s pridobitno dejavnostjo.²⁹ O določilih, ki so pomembna za našo razpravo, konvencija eksplicitno govori v tretjem in 42. členu. Tretji člen sicer med dejavnostmi diplomata v točki *e*) navaja razvoj gospodarskih, kulturnih in znanstvenih odnosov, vendar pa člen 42 prepoveduje diplomatskemu agentu opravljanje vsakršne pridobitne dejavnosti, bodisi poklicne bodisi komercialne. Prav tako

²⁷ To je tudi razlog, zakaj sem polje komercialne diplomacije obrobil s prehodno linijo.

²⁸ Slovenija je k obema konvencijama pristopila 1. 7. 1992 z Aktom o notifikaciji nasledstva glede konvencij organizacije združenih narodov in konvencij, sprejetih v mednarodni agenciji za atomsko energijo.

²⁹ *Vienna Convention on Diplomatic Relations* (16. 4. 1961) 500 UNTS: 95.

pridobitno dejavnost kariernemu konzulu (ki je tudi diplomatski agent) prepoveduje 57. člen Dunajske konvencije o konzularnih odnosih (*Vienna Convention 1963*³⁰).³¹ To sicer ne pomeni, da diplomatski agent ne sme 'odpirati vrat' za konkretne posle: Kunič (2005: 11) navaja primere, ko je kot veleposlanik v Franciji dogovoril sestanke Citroena s Cimosom, na katerih so se potem pogovarjali o strateškem partnerstvu. Včasih, za časa bivše skupne države, pa je res veljalo, da naj jugoslovanski diplomati ne promovirajo konkretnega podjetja, saj naj to ne bi bilo pošteno do drugih podjetij iz iste države, ki bi tudi teoretično lahko dobila posel (Pogovor z Jožefom Kuničem 2005). Vendar pa je ta logika zgrešena, saj potemtakem komercialne diplomacije diplomatski agent sploh nikoli ne bi smel izvajati. Na srečo temu ni tako, zato danes v zahodnih državah velja, da prihod diplomatskega agenta z nekim podjetjem na sestanek pomeni, da ima »ta posel neke vrste državno podporo« (Kunič 2005: 11). Je pa res, da diplomatski agent ne sme prejemati plačila za svojo dejavnost s strani podjetij in je torej plačan iz državnega proračuna ne glede na učinek, kar je relativno slaba vzpodbuda za bolj prizadevne posameznike. Nepošteno je namreč, da nek diplomatski agent v enem letu organizira dvajset konkretnih sestankov za podjetja iz svoje države, plačan pa je enako kot njegov kolega v drugi državi, ki je organiziral tri take sestanke. **Težko je nato diplomatskega agenta prepričati, da naj deluje po podjetniški logiki, medtem ko bo plačan po skrajno neekonomskem načelu.** Ravno ta negativna vzpodbuda za 'najbolj pridne' pa je razlog, da število komercialnih diplomatov, ki pa **niso** diplomatski agenti, strmo narašča.

Čeprav so za našo razpravo najpomembnejši **komercialni diplomati** (ki pa jih v Sloveniji največkrat zmotno poimenujemo kar ekonomski diplomati), ki delujejo bodisi v državnih ali nedržavnih predstavništvi na tujem in pomagajo podjetjem iz svoje države, pa je prav, da se posvetimo tudi drugim postmodernim diplomatom (PD), ki smo jih že omenili v besedilu. Le-ti morajo namreč posedovati številne diplomatske spretnosti za uspešno delovanje v sodobnem mednarodnem sistemu. Tako podjetja najemajo bivše veleposlanike s ciljem, da promovirajo podjetja v tujini in s svojim lobiranjem pomagajo pri pridobivanju zelenih poslov (Saner in Yiu 2003: 16). Dalje, podjetja (pred vsem TNP) potrebujejo spretne komunikatorje z javnostmi, ki bodo zadovoljili potrošnike in delničarje tako doma kot v tujini, hkrati pa bodo znali usklajevati

³⁰ *Vienna Convention on Consular Relations* (24. 4. 1963) 596 UNTS: 261.

³¹ Isto pa ne velja za t.i. častne konzule, ki jih Konvencija uvaža v 2. točki prvega člena, posveča pa se jim v tretjem poglavju. Le-ti sicer uživajo določene privilegije kariernih konzulov, vendar jim Konvencija pridobitne dejavnosti ne prepoveduje. (*Vienna Convention 1963*)

politike med sedežem TNP in njegovimi podružnicami (*Ibid.*: 15) Govorimo o **korporativni in poslovni diplomaciji**.

Naloga korporativnega diplomata je **usklajevanje politik med sedežem TNP in njegovimi podružnicami**. Deluje bodisi na sedežu TNP ali v eni izmed podružnic, njegova glavna lastnost pa mora biti poznavanje gospodarskih, kulturnih in političnih ozadij obeh držav, v katerih je dejaven, tako matične države TNP kot njene podružnice, obenem pa mora govoriti več jezikov in dobro delovati v različnih kulturnih okoljih. Če dobro pomislimo, so to natanko iste lastnosti, ki so jih že od nekdaj uporabljale države za rekrutacijo svojih veleposlanikov, le da takrat TNP še niso obstajala. Tovrsten profil korporativnega diplomata je potreben zato, da multinacionalne strukture dobro delujejo in omogočijo dober prenos informacij in kakovostno sodelovanje v oblikovanju skupnih strategij. (*ibid.*)

Poslovni diplomat pa je poklic, v katerega predvsem v ZDA najpogosteje 'zvabijo' bivše diplomate.³² Razlog za to je, da poslovna diplomacija pomeni taktno vodenje odnosov med TNP in zunanjim (nepodjetniškim) okoljem tako v matičnem okolju kot tudi v državah podružnic. Zunanje okolje predstavljajo npr. potrošniki, nacionalne in transnacionalne NVO, različne agencije (npr. Urad za varstvo konkurence, agencije OZN), sindikati in civilno-družbena gibanja. Poslovni diplomati so, poleg iskanja priložnosti za posel doma in v tujini, zadolženi za vzdrževanje ugleda TNP pri najrazličnejših delih civilne družbe: truditi se morajo za vzdrževanje dobrih odnosov z deli civilne družbe, ki s poslom neposredno nimajo zveze, npr. z društvi proti mučenju živali, transnacionalnimi NVO kot so *Greenpeace*, *Amnesty International* idr. (Saner in Yiu 2003: 28) Poleg tega je poslovni diplomat zadolžen za spremljanje multilateralnih politik, ki vplivajo na poslovanje TNP (npr. WTO in ILO – *International Labour Organisation*, Mednarodna organizacija dela), usklajevanje in snovanje politike odnosov z javnostmi in predstavljanje podjetja pri vladah v državah njegovih podružnic. Znotraj podjetja poslovni diplomat skrbi tudi za zadovoljstvo delničarjev s posredovanjem njihovih pričakovanj vodstvu podjetja in tako skrbi tudi za oblikovanje poslovne strategije po njihovih željah (Saner in Yiu 2003: 16).

³² Primer tega je npr. bivši zunanji minister ZDA James Baker, ki se je najprej iz pozicije bankirja na Wall Streetu preselil v administracijo predsednika Georgea Busha, bil zunanji minister, zdaj pa se je vrnil v poslovne vode. Zunanji minister v Nixonovi administraciji Henry Kissinger ima zdaj svojo svetovalno podjetje *Kissinger and Associates*, kjer strankam svetuje o strateških potezah. (Saner in Yiu 2003: 28 ter *Wikipedia* 2006)

Omenimo še pojav diplomatov v NVO. Tudi te morajo kot pomembni igralci na mednarodnem odru voditi svojo diplomacijo in zato potrebujejo svojo vrsto diplomatov – pojavijo se **NVO diplomati**, ki jih delimo na **državne** in **transnacionalne NVO diplomate**. Državni NVO diplomat ureja odnose z javnostmi, lobira pri domači vladi in naslavlja TNP, ki so prisotna v državi – opravka ima torej tudi s tujimi partnerji, vendar zgolj na ravni nacionalne problematike. Za razliko od njega pa transnacionalni NVO diplomat, ki ima pogosto akademsko izobrazbo in poslovne izkušnje, usklajuje mednarodne dejavnosti z drugimi NVO, organizira npr. bojkote TNP na mednarodni ravni in sodeluje na forumih, kjer se oblikujejo multilateralne politike (WTO, ILO, Svetovna banka itn.) (*ibid.*: 23)

3.7 Lastnosti postmoderne diplomata

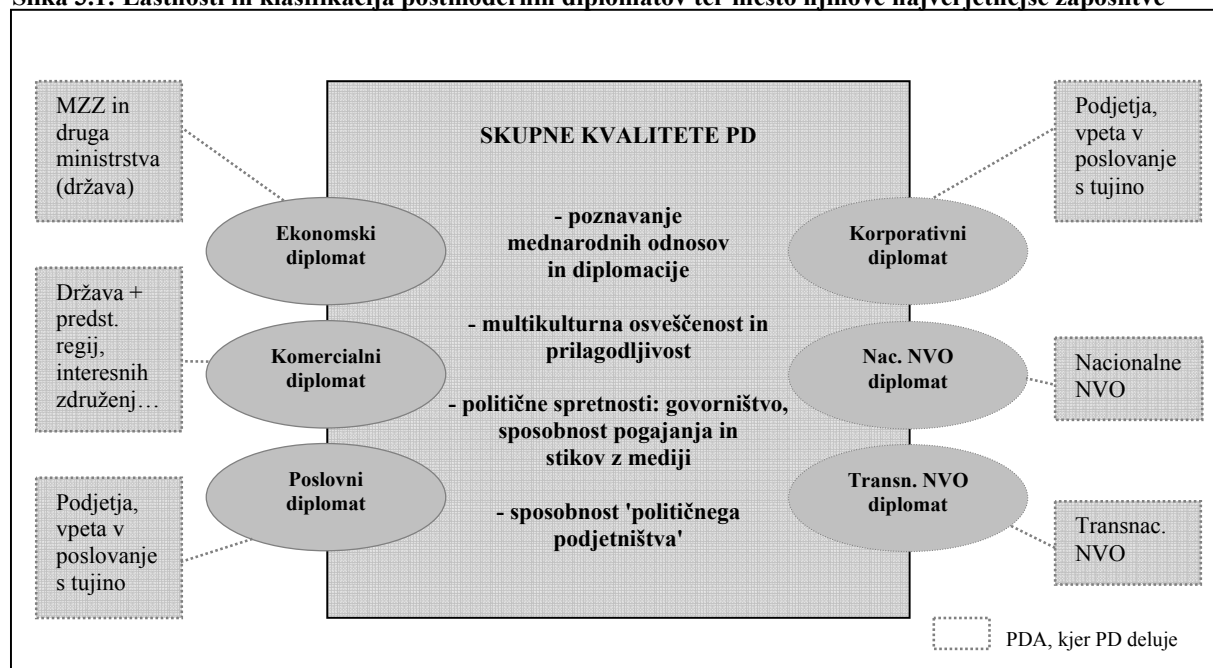
Utemeljili smo že, da se spekter nalog sodobnega diplomata razširja – soočeni smo s pojavom PD. Zdaj ko smo predstavili še šest oblik njegovega poklica, lahko izluščimo lastnosti, ki naj bi jih imel PD, zaposlen bodisi v **a) mreži DKP; b) kot predstavnik države multilateralnih organizacijah; c) agencijah za promocijo gospodarstva in njegove internacionalizacije (državnih, regionalnih ali interesnih); d) internacionaliziranih podjetjih in TNP; e) NVO, tako na državni kot na mednarodni ravni**. Te lastnosti, ki jih navajata Saner in Yiu (2003: 34-6), so prikazane tudi na sliki 3.1, sledijo pa si takole:

- 1) **poznavanje mednarodnih odnosov in diplomacije**. Ne glede na različnost njihovih nalog bi morali PDA pridobiti znanje o mednarodnih odnosih, multilateralni in bilateralni diplomaciji in o delovanju in strukturi mednarodnih organizacij kot so OZN, Svetovna banka, WTO, OECD ter EU. Pogost je namreč pojav, da poslovneži ne razumejo niti osnov delovanja teh organizacij in zato je njihovo uspešno delovanje ob prihodu v stik z njimi zelo omejeno. PDA morajo prav tako biti na tekočem z dogajanjem v najpomembnejših svetovnih velesilah (ZDA, EU, Japonska, zdaj tudi Kitajska in npr. Brazilija) in poznati njihov politični sistem in razdelitev pristojnosti med različnimi ministrstvi – na ta način lahko PDA takoj ve, kam se mora obrniti za reševanje problema ali navezavo poslovnih stikov. Priporočljivo je, da se privadijo tudi na politični način usklajevanja, ki je v veljavi v 'klasični' diplomaciji – na DKP. Gre namreč, kot pravi Kunič (2005: 7), za dva različna pristopa: medtem ko se je nek državni veleposlanik navajen pogajati in »lahko obljublja

nebesa /.../ in potem to izvrši ali pa v glavnem tudi ne«, gospodarstvenik največkrat mora izvršiti tisto, kar obljubi. Pomembno je, da se vsi PDA zavedajo, da diplomatski način komunikacije včasih zahteva prilagajanje in branje med vrsticami;

- 2) **multikulturalna osveščenost in prilagodljivost.** Poleg svojega odličnega poznavanja mednarodnih razmer in spretnosti v diplomaciji morajo PD razumeti tudi sisteme z drugim politično-ekonomskim ustrojem, ki se razlikujejo od dominantnega kapitalističnega sistema zahodne hemisfere. Mnoga TNP namreč delujejo v sistemih z drugačnim političnim, družbenim, kulturnim, pravnim, verskim in gospodarskim ozadjem. PD morajo razumeti, da voditelji – pa tudi prebivalci – držav v razvoju in mnogih razvitih azijskih držav največkrat zavračajo prevladujoči anglosaški neoliberalistični življenjski slog. PD naj zato približajo svoje obnašanje njihovim kulturam in naj ne nastopajo s prepričanjem, da je 'zahodnjaški slog vedenja' nekaj, kar je vsem všeč in po čemer vsi hrepenijo;

Slika 3.1: Lastnosti in klasifikacija postmodernih diplomatov ter mesto njihove najverjetnejše zaposlitve



Vir: prirejeno po Saner in Yiu (2003: 34-6).

- 3) **politične spretnosti: pogajanja, govorništvo in stiki z mediji.** PD morajo obvladati prvine političnih pogajanj in biti sposobni predstavljati stališče svoje organizacije (bodisi ministrstva, podjetja, gospodarskega predstavništva ali NVO) tako v zasebnih kot v uradnih pogovorih z državnimi voditelji, podjetniki, mediji in drugimi partnerji;

- 4) **sposobnost 'političnega podjetništva'**. Politično podjetništvo pomeni, da akterji, ki sicer niso nujno podjetniki, zasledujejo svoj interes prek povezovanja zunaj geografskih meja svoje države, regije, ali celo kontinenta. Politično podjetništvo ne pomeni, da moramo biti »bolj uradniki in /.../ delno politiki in manj gospodarstveniki« (Kunič 2005: 9), temveč da ne vidimo ovir za povezovanje in sodelovanje z drugimi akterji, ki zasledujejo podoben cilj – podobno kot podjetniki, ki se hitro dogovorijo, če le obstaja skupni interes in želja po dobičku. Primer tega je transnacionalni NVO diplomat, ki s svojimi kolegi na mednarodni ravni snuje politike za zoperstavljanje politikam WTO ali OZN: oblikuje koalicije, išče zaveznike, pritiska na poslovne diplomate in politične voditelje, hkrati pa spretno komunicira z mediji in tako poskuša prevesiti javno mnenje v svoj prid. Podobno velja tudi za druge PDA: komercialni diplomat mora s ciljem pridobiti posel za podjetja iz matične države komunicirati tudi s poslovneži in političnimi predstavniki držav v isti regiji, ne samo v državi, kjer ima svoje predstavništvo. Komercialni diplomat, ki deluje v Tuniziji, bo lahko spremljal tudi javne razpise v sosednji Alžiriji in bil pozoren na poslovne priložnosti v Libiji.

Problem, ki izhaja iz utemeljitve PD kot poklica, pa je predvsem **ustrezna izobrazba**. Saner in Yiu (2003: 31) ugotavljata, da obstoječi izobraževalni programi v nezadovoljivi meri pokrivajo področja, ki jih mora obvladati PD. Tako poznamo diplomatske akademije in MBA (*Master of Business Administration*) programe, ki pa vsak posebej ne zadostijo širini strokovnih znanj PD. Med predmeti, ki so pomembni za PD, in jih poučujejo pretežno na diplomatskih akademijah, avtorja naštevata zgodovino diplomacije, *treaty making*, mednarodno pravo, mednarodna ekonomija, mednarodne organizacije, regionalne študije, teorija mednarodnih odnosov, praktična vodenja o diplomatskih in konzularnih odnosih, tehniko pogajanj in stike z mediji. Ugotovimo lahko, da so to predmeti, ki se izvajajo v Sloveniji v sklopu študija mednarodnih odnosov na Fakulteti za družbene vede – drugo vprašanje je, ali se lahko kvaliteta izvajanja teh predmetov primerja s kvaliteto neke ugledne diplomatske akademije. Poleg teh predmetov pa PD, kot pravita avtorja, nujno potrebuje tudi znanja z bolj ekonomskim ozadjem: splošni in strateški menedžment, marketing, računovodstvo, menedžment človeških virov in poznavanje organizacijske kulture (t. i. teorija organizacije). Pričakovati je, da bo sistem zasebnega šolstva, kot ga poznajo npr. v ZDA, hitro odgovoril na zahteve trga in ustvaril program, ki bo vseboval

navedene vsebine, precej manj verjetno pa je, da bi se to na podoben način zgodilo v Sloveniji. Temu problemu se bomo podrobneje posvetili v praktičnem delu diplome.

4. Finpro

Za študijo primera odlične razvitosti mreže centrov za gospodarsko promocijo države sem izbral finsko družbo *Finpro*. Glavni razlog za to je, da v tej družbi z aktivno sodelujejo **tako podjetja kot država**, uspešnost delovanja pa je podvržena **natančno določenim merilom** in temu primerno tudi **finančno nagrajena**. *Finpro* nudi specializirane storitve in hkrati zaposluje osebje z zelo širokim strokovnim znanjem. Pričujoča študija primera je skratka le nadaljevanje razprave, ki smo jo začeli v teoretičnem delu, vendar vsebuje pomembno razliko: tokrat gre za primer, ki dejansko deluje v praksi. Tako lahko najhitreje preverimo, ali so naše hipoteze pravilne, ključna razprava, ki bo sledila, pa se ukvarja z vprašanjem možnosti aplikacije modela družbe *Finpro* na slovenski model gospodarske promocije, seveda z določenimi državno-specifičnimi omejitvami in lastnostmi.

4.1 Kaj je Finpro

Finpro je samostojna pravna oseba, ki je v lasti finskih podjetij. Družba *Finpro* in *Entre Marketing* sta del Skupine *Finpro*, ki je v letu 2005 ustvarila 29,4 milijonov evrov dohodka (*Finpro* 2006: 17).³³ Podjetja pa niso zgolj lastniki *Finpro*, marveč so tudi njegove stranke: nanj se obrnejo po pomoč pri internacionalizaciji, ta pa jim – v sodelovanju z nekaterimi drugimi agencijami, ki jih bomo predstavili v nadaljevanju – pomaga z nudenjem strokovnih storitev, od katerih so nekatere brezplačne, večina pa jih je plačljivih. Glavni cilj *Finpro*, ki se predstavlja tudi na pregledno zasnovani spletni strani www.finpro.fi, je pomagati finskim MSP pri njihovi internacionalizaciji, kar poskuša doseči prek obširno in strokovno zasnovane mreže storitev ter prek promocijskih centrov po svetu (*Finpro History* 2005). Že takoj na začetku je potrebno poudariti, da *Finpro* na področju gospodarske promocije ni 'deklica za vse' – skrbel naj bi zgolj za pomoč podjetjem pri njihovi internacionalizaciji in se ukvarjal s pospeševanjem izhodnih TNI. Za področje vhodnih TNI je tako zadolžena ločena agencija *Invest in Finland*, ki zaposluje deset ljudi in nima lastnih predstavništev v tujini (Interno gradivo MG 2005). Vendar pa je omenjeni dejavnosti včasih nemogoče ločiti: iz letnega poročila *Finpro* je namreč razvidno, da je družba v letu 2004 pripravila 45 obiskov tujih poslovnih delegacij na Finskem, izmed teh jih je 16 prišlo iz

³³ *Entre Marketing*, še do lani *Finpro Marketing*, je del Skupine *Finpro* in je zadolžen za mednarodne tržne usluge finskim naročnikom. V *Finpro Marketing* je zaposlenih 32 ljudi (*Finpro* 2005: 14).

Kitajske. Na teh obiskih se sklepajo posli, ki vključujejo tako vhodne kot izhodne TNI, zato je nemogoče trditi, da *Finpro* skrbi le za finske investicije v tujino (*Finpro* 2005: 11).

Ena izmed vrlin *Finpro* je ta, da ima svoje naloge jasno začrtane. *About Finpro* (2005) navaja naslednje: a) pospešitev internacionalizacije finskih podjetij; b) minimizacija tveganj, ki pri tem nastajajo; c) uporaba lastnih sredstev ter d) sodelovanje z drugimi storitvenimi organizacijami, ki si prizadevajo za iste cilje (med njimi Državna tehnološka agencija, *Tekes*, *Finnvera plc*, CER in *Sitra*, finski sklad za raziskave in razvoj).

Tabela 3.2: Predstavništva *Finpro* po svetu in njegovi partnerji

Evropa		Azija	Amerika
<i>Finpro Finska</i>	<i>Finpro CJV Evropa</i>	<i>Finpro Kitajska</i>	<i>Finpro ZDA</i>
Trgovski center Helsinki	Avstrija	Guangzhou	Houston
Trgovski center Oulu	Češka	Hong Kong	Silicijeva dolina
<i>Finpro S Evropa</i>	Madžarska	Šanghaj	Stanford
Danska	Romunija	<i>Finpro V Azija</i>	<i>Finpro Mehika</i>
Estonija	Turčija	Japonska	<i>Finpro Lat. Amerika</i>
Latvija	Poljska	Južna Koreja	Argentina
Litva	Rusija	Tajvan	Brazilija
Norveška	Ukrajina	<i>Finpro JV Azija</i>	Čile
<i>Finpro Z Evropa</i>	<i>Finpro J Evropa</i>	Malezija	<i>SPS*</i>
Belgija	Italija	Singapur	Bruselj
Francija	Portugalska	Vietnam	Ženeva
Nizozemska	Španija	Tajska	Manila
Velika Britanija		<i>Finpro Indija</i>	Helsinki
Nemčija (Berlin, München)		Mumbai	Južnoafriška republika
		New Delhi	<i>Poslovni partnerji</i>
		<i>Finpro Savdska Arabija</i>	Finsko-Švedska GZ
			Pamir Consulting (AU)

Vir: prirejeno po *Finpro Trade Centers* (2005).

* Službe za projektno svetovanje

Ob prebiranju gradiva o *Finpro* najprej opazimo pomembno zanimivost: vseskozi je govora o 'strankah' in 'naročnikih', tj. finskih podjetjih. Družba torej podjetja dojema kot stranke, kar je prvi pogoj za vzpostavitev podjetniškega načina delovanja, t. i. podjetniškega principa, ki je tako pomemben za uspešno gospodarsko promocijo in posledično za stimulacijo zaposlenih strokovnjakov. *Finpro* pomaga svojim strankam v različnih fazah internacionalizacije, »od ocene potrebnih virov do analiz ciljnega trga in načrtovanja celotnega procesa internacionalizacije in implementacije« (*ibid.*) Druga pomembna predpostavka *Finpro* je, da podjetja najbolj potrebujejo znanje – napotke za internacionalizacijo, projektne študije, napovedi o razvoju določenih industrijskih panog v prihodnosti – **za kar so pripravljena tudi plačati!** V skladu s tem je njihov glavni cilj profesionalnost uslužbencev *Finpro* (*ibid.*) Mednarodno osebje, ki trenutno šteje 337 ljudi v 50 trgovskih centrih v 40 državah (glej tabelo 3.2), je primorano slediti spremembam v tekmovalnem poslovnem okolju in jih analizirati z vidika finskih izvoznikov (*ibid.*)

Tretja, morda najpomembnejša lastnost družbe *Finpro* pa je, da podjetja ne nastopajo zgolj v vlogi strank, ki jim *Finpro* nudi svoje usluge, **marveč tudi dejavno sodelujejo pri vodenju družbe: v nadzornem svetu *Finpro*, ki šteje šest članov, imajo podjetja namreč tri predstavnike.** S takšno sestavo nadzornega sveta (v katerem sedijo še predstavniki ministrstev in razvojno-tehnoloških agencij) družba dokazuje, da ne skrbi za podjetja le na papirju, temveč jim dovoljuje, da sama nadzorujejo njene dejavnosti, saj so te konec koncev namenjene prav njim. Podjetniški princip je torej na prvi pogled popoln: družbo nadzirajo tudi 'potrošniki', tj. podjetja. Vendar pa delovanje le ni povsem zasebno-podjetniške narave: v *Finpro* igra zelo pomembno vlogo tudi država: ta namreč na osnovi triletnih programov **financira približno 70 % proračuna družbe** (Interno gradivo MG 2005). *Finpro* je torej primer sodelovanja države in podjetij s skupnim ciljem kar najbolje predstavljati finska podjetja v tujini. Kot bomo videli v nadaljevanju, je to sodelovanje zaenkrat obrodilo lepe sadove.

4.2 Kratka zgodovina *Finpro*

Za boljše razumevanje narave družbe *Finpro* pa moramo najprej izvedeti, kako je sploh prišlo do njenega nastanka in kaj je temu botrovalo. Tako bomo tudi lažje primerjali *Finpro* z podobnimi agencijami v drugih državah in razumeli, kaj je pripeljalo do njegove današnje organiziranosti.

Omenimo najprej leto 1992: tega leta se namreč zgodi velikanski preobrat v delovanju sistema promocije finskega gospodarstva, ki je ključnega pomena za našo kasnejšo analizo in je tudi glavni razlog, da sem za študijo primera izbral prav Finsko. Takrat se je »našla velika politična volja« (Klemenčič 2005) in vsi, ki so bili v okviru finskega MZZ zaposleni na področju komercialne in ekonomske diplomacije, torej svetovalci za trgovino kot tudi ekonomski atašeji na DKP v tujini, **so prešli pod okrilje Finske zveze za zunanjo trgovino (FFTA – *Finnish Foreign Trade Association*)** (*Finpro History* 2005). To pomeni, da od tega trenutka dalje niso več (nujno) imeli statusa diplomata po Dunajski konvenciji iz leta 1961 – dovoljeno jim je bilo torej opravljanje pridobitne dejavnosti, kar pomeni, da so jim podjetja za nudenje uslug končno tudi plačala (!). Na spletnih straneh *Finpro* (*ibid.*) je ta premik naveden kot »najpomembnejši mejnik (podčrtal B. V.) v zgodovini združenja«, saj so bile prav takrat naloge komercialnega diplomata natančno opredeljene.³⁴ Komercialni diplomati morajo na Finskem svojo dejavnost usmeriti na naloge, ki jih dobijo od strank – podjetij, za cilj pa morajo imeti dolgoročno promocijo izvoza za podjetja in njihove grozde v državah oz. regijah, kjer poslujejo. (*ibid.*)

Sicer pa začetki finske komercialne diplomacije segajo že krepko v prvo polovico 20. stoletja. Finska izvozna zveza (FEU – *Finnish Export Union*) je bila ustanovljena že leta 1919, *Finpro History* (2005) pa slikovito navaja, da je bila ustanovljena kar v delavnici neke »čevljarne na jugozahodu Finske«. Ključen je podatek, da je bila FEU ustanovljena s strani podjetnikov in ne s strani države, čeprav je sčasoma uspela pridobiti tudi njena finančna sredstva. Leta 1921 se FEU preseli v Helsinke in se postavi ob bok izvoznim organizacijam papirne industrije ter industrije mlinov na žago (*ibid.*) Že **takoj po svojem nastanku** FEU prične z pošiljanjem svojih odposlancev – komercialnih diplomatov – po svetu. Sprva usmerja svojo pozornost predvsem na promocijo izvoza kmetijskih izdelkov, hrane in nekaterih obetavnih industrijskih izdelkov, glavne trge pa išče na področju Vzhodne Evrope. Sčasoma FEU razširi svoje promocijske dejavnosti še na pohištvene in darilne izdelke ter športno opremo. Leta 1938 FEU spremeni svoje ime in postane FFTA. Ta takoj prične z dejavnostmi: organizira sejme in spodbuja finska podjetja k udeležbi na njih – podobno danes še vedno počne *Finpro* (*Finpro* 2005: 4). Te dejavnosti prekine druga svetovna vojna, do leta 1946 se ne obnovijo. Vendar pa z razvrednotenjem finske marke v drugi polovici petdesetih let pride to skokovitega povpraševanja po finskih proizvodih, udeležba

³⁴ Na spletnih straneh *Finpro* sicer ne uporabljajo pojma 'komercialni diplomat', ki smo ga opredelili v teoretičnem delu, ampak govorijo o *trade commissioner*-ju.

na razstavah in sejmih pa postane vse bolj sistematizirana ter zajame vse več industrijskih sektorjev. Prav zgodnja sistematizacija in privabljanje različnih sektorjev industrije v dejavnost FFTA sta po mojem mnenju ključna dejavnika, ki sta v finski gospodarski promociji pustila sledove, ki še danes pomembno vplivajo na uspešnost finskega sistema komercialne diplomacije (*ibid.*)

V šestdesetih letih splošna deregulacija zunanje trgovine povzroči porast finskega izvoza, prevlada pa mnenje, da se mora promocija izvoza usmeriti na specifična tržna območja, zato FFTA prične s **samostojno organizacijo** velikih srečanj na tržno zanimivih območjih. Gre za nov premik v primerjavi s prejšnjim obdobjem, ko je FFTA delovala le kot pošiljateljica finskih podjetij po raznih tujih sejmih. Z novo dejavnostjo, organizacijo sejmov, se je povečalo tudi število zaposlenih. Eden prvih odmevnejših dogodkov je bil sejem *Finn-Finland* v Stockholmu leta 1966. Do tedaj FFTA že izboljša svoje znanje o ciljnih trgih ter razširi svojo mrežo poslovnih stikov. (*ibid.*)

Leta 1968 sledi še en pomemben mejnik: takrat želi finska vlada najprej ukiniti vsa sredstva za izvozno promocijo, ki jih je prej namenjala FFTA, in v ta namen ustanoviti svojo organizacijo. **Privatni sektor se temu upre** in doseže, da so sredstva FFTA v proračunu obnovljena. Vlada se leta 1970 strinja, da je potrebno izvozno promocijo urediti **centralistično**, tj. brez 'podvajanja funkcij'.³⁵ Naloge načrtovanja, priprave in izvedbe izvozne promocije so zaradi tega razloga zaupane FFTA. (*ibid.*) Sledi še en prelomni dogovor: **javni in zasebni sektor se strinjata, da bosta prispevala vsak polovico deleža v proračun FFTA**. Močan Svet direktorjev je kot podpora izvršnemu direktorju izvoljen v FFTA. Vzpostavi se pomembna povezava med Združenjem industrije in delodajalcev Finske in FFTA. Potrebno je poudariti, da izvozna jamstva, izvozni krediti ter vprašanja trgovinske politike ostanejo izven okvira pristojnosti FFTA. V sedemdesetih in osemdesetih sledi utrditev FFTA kot kompetentnega, vsestranskega in kakovostnega promotorja finskih izvozov za domala vse sektorje industrije.³⁶ Posvetovalni centri

³⁵ S centralizacijo imam v mislih organiziranost, kjer se natanko ve, katera organizacija je zadolžena za izvozno promocijo. To ne pomeni, da drugi organi (npr. ministrstva, razvojne agencije ali nevladne organizacije) niso poklicane k sodelovanju ali da dejavnosti delno ne financirajo – ravno nasprotno. Ena večjih groženj organiziranemu sistemu izvozne promocije je podvajanje funkcij in predstavništev v tujini, še posebej če si le-ta še mečejo polena pod noge. Menim, da je 35 let po finski izkušnji čas, da do istega spoznanja pride tudi Slovenija. O tej ključni tematiki bo več govora v prihodnjih poglavjih.

³⁶ Posebej razvite so t.i. skupine izvoznih partnerjev, ki postanejo prevladujoča oblika sodelovanja med FFTA ter finskimi podjetji.

FFTA, t. i. regionalne pisarne, so razširjeni po domala vseh finskih regijah, s ciljem posvetiti se predvsem MSP (*ibid.*)

Leta 1995 FFTA ter Ministrstvo za trgovino in industrijo (MTI – *Ministry for Trade and Industry*) podpišeta **okvirni sporazum**, ki podrobno definira sodelovanje med njima. To sodelovanje se izvaja po načelu proizvajalec – kupec. Leta 1997 so regionalne zadolžitve FFTA prenesene na nove Centre za ekonomski razvoj. Naslednji pomemben korak sledi leta 1996, ko MTI odredi 'mednarodno evalvacijo aktivnosti FFTA' in se zavzame za ponovno definicijo njenih nalog ter prevetritev v njeni upravi. To se tudi zgodi. V smislu simbolične spremljevalne preнове delovnega načrta organizacije pa ta prične **z novo podobo s spremenjenim imenom *Finpro***, pod katerim prične delovati 4. marca leta 1999 (*ibid.*)

Leta 2000 MTI ustanovi Odbor za promocijo izvoza in internacionalizacijo finskih podjetij. Njegova glavna naloga je začrtati naloge, ki jih opravljajo različne organizacije na tem področju, opredeliti načine za njihovo sodelovanje (oziroma ga še povečati v kolikor še ni bilo prisotno) in se posvetiti finančnemu vidiku delovanja organizacij. *Finpro* je priporočilom sledil in jih dosledno vpeljal v svoje delovanje. Območno sodelovanje na Finskem se je prav tako okrepilo, rezultat tega 'inovativnega okolja' na Finskem je bilo odprtje skupnega informacijskega portala v letu 2002 na spletnem naslovu www.yrityssuomi.fi (*Ajankohtaista* 2005).

4.3 Dejavnosti *Finpro*

Finpro dejavnosti za podjetja, torej svoje stranke, opravlja prek mreže trgovskih predstavništav, ki so razvejana po celem svetu (glej tabelo 3.2). Kdo pa so ciljne stranke *Finpro*? Morda bi bralec najprej pomislil, da se družba ukvarja s promoviranjem proizvodov podjetja *Nokia* in po svetu deli brezplačne telefone te znamke. Vendar je resnica drugačna: v središču pozornosti *Finpro* so vse od njegove ustanovitve MSP, kar je razvidno tudi iz uvodnega nagovora takratnega predsednika nadzornega sveta *Finpro*, podjetnika Mattija Honkale (*Finpro* 2005; 6), ki ugotavlja:

Vložek in pomoč *Finpro* sta omogočila veliko finskih podjetjem hitrejšo mednarodno rast, kot bi jo bili sposobni doseči z lastnimi sredstvi. To še posebej velja za MSP. Kot rezultat tega se je povečalo število finskih podjetij, ki delujejo – in uspevajo – v tujini. Rast bi bila veliko manjša, če bi bila odvisna zgolj od majhnega števila velikih podjetij. Eden od temeljnih vzvodov finskega uspeha v prihodnosti po mojem mnenju leži v MSP in njihovi zmožnosti rasti in razvijati se v mednarodnem okolju (podčrtal B. V.)

Predsednik *Finpro* Kaskeala (*Finpro* 2005: 7) pa nam že na začetku svojega nagovora pove, da so »storitve *Finpro* namenjene predvsem MSP, ki so predstavljali dve tretjini projektnih strank v letu 2004.« Omenja tudi dejstvo, da je *Finpro* v letu 2004 pridobil več kot 800 novih strank, večina njih pa so bila MSP. Podpora torej ni samo navidezna, marveč tudi dejanska. Internacionalizacija MSP je nedvomen cilj *Finpro*. Ta jim ponuja široko paleto storitev, ki jih lahko razvrstimo v naslednje:

- 1) **priprava t. i. državnih dosjejev.** Posebna ekipa strokovnjakov se ukvarja z izdelavo študij na temo gospodarskih trendov v različnih državah. Skozi celo leto spremljajo države in posodabljaajo svoje državne dosjeje, ki so nato dostopni obiskovalcem spletne strani www.finpro.fi. Priljubljenost državnih dosjejev je glavni razlog, da se je obisk spletne strani povečal na čez milijon klikov, kar je 183-odstotno povečanje v primerjavi z 2003 (*Finpro* 2005: 9);
- 2) **organizacija obiskov gospodarskih delegacij v tujini.** V osmih podjetniško-političnih delegacijah, ki jih je *Finpro* organiziral v letu 2004 in so obiskale 14 držav, je bilo od 186 podjetij 31 % MSP. Delegacije ponavadi vodijo vladni ministri ali predsednik republike. (*ibid.*: 12);
- 3) **organizacija tujih poslovnih delegacij na Finskem.** V letu 2004 je *Finpro* organiziral 45 tovrstnih obiskov, kar je 40 % več kot leto poprej. Kot smo že omenili, jih je največ (16) prišlo iz Kitajske, glavna tematska področja, ki so jih obiski vsebovali, pa so bila informacijska tehnologija, energija, okolje ter zdravstvo (*ibid.*: 11);
- 4) **pomoč MSP pri internacionalizaciji:** Proces pomoči strankam se začne že na prvi stopnji t. i. 'verige internacionalizacije': najprej je na vrsti ocenitev sredstev podjetja, nadaljuje se s ciljnim tržnimi raziskavami in s strategijo načrtovanega vstopa na trg ali z izdelavo celovite strategije za izvedbo projekta internacionalizacije (*About Finpro* 2005).
- 5) **priprava t. i. inovacijskih projektov s strani globalnih industrijskih timov.** Ti projekti se pripravijo v individualnem sodelovanju s strankami, zanje pa skrbijo t.i. globalni industrijski timi (GIT). Te skupine igrajo velikansko vlogo pri pridobivanju **specifičnega znanja o industrijskih sektorjih**. Zbirajo podatke o dinamiki razvoja industrije v področjih, ki so zanimiva za finska podjetja, spremljajo razvoje dogodkov v njih in izdelujejo študije, v katerih predvidijo bodoče globalne trende. Od 30 velikih inovacijskih

projektov, ki jih je *Finpro* izvedel ali pričel izvajati v letu 2005 (v njih je sodelovalo več podjetij), jih je bilo več kot polovica rezultat dela GIT. Inovacijski projekti potekajo tako, da za skupino podjetij iz istih ali podobnih sektorjev industrije *Finpro* izdelava obsežno študijo, katere največji poudarek leži na ugotavljanju tržnih gibanj in trendov v prihodnosti (*ibid.*) Analize se izvedejo na podlagi pogovorov s strankami in preučevanja svetovnih industrijsko-specifičnih gospodarskih trendov, v ospredju pa je spoznanje, da lahko gospodarstvo dobro unovči poglobljeno znanje o trendih v specifičnih industrijskih sektorjih na mednarodni ravni. Inovacijski projekti začrtajo tudi poslovne priložnosti, ki se obetajo vanj vključenim podjetjem. V letu 2005 so v *Finpro* delovali štiri GIT: a) za prehrabeno industrijo; b) za zdravstvo in dobro počutje; c) za brezžično informacijsko in komunikacijsko tehnologijo, ter d) za aplikacijsko informacijsko in komunikacijsko tehnologijo. GIT so uspešno odkrili široko paleto priložnosti za finska podjetja na teh štirih področjih. Zagotavljali so jim dnevno sveže informacije in jih obveščali o razvoju trgov (*ibid.*: 9). *Finpro* namerava v letošnjem letu ustanoviti še dodatne GIT, saj usluge, nudene z njihove strani, prinesejo več kot 20 % dohodka v njegovo blagajno. (*Finpro* 2006: 13);

Tabela 3.3: *Finpro* v letu 2005

Finski trgovski centri	50 centrov v 40 državah in 2 na Finskem
Osebj	Konec decembra 2005 <i>Finpro</i> zaposluje 316 ljudi, od katerih: a) jih 223 dela v Finskih trgovskih centrih po svetu, b) 94 jih dela na Finskem, c) jih je prek 70 zaposlenih na delovni praksi
Stranke	3.109 pogodbenih strank, od tega 400 novih. Predstavljajo različne sektorje industrije v različnih finskih regijah
Posli/naloge <i>Finpro</i>	1421 konkretnih nalog, izmed katerih je bilo 852 posvetovalnih nalog
Podjetja nagle rasti	27 % strank, ki so vzpostavile stik s <i>Finpro</i> , je bilo t.i. podjetij nagle rasti. 28 % storitev <i>Finpro</i> je bilo plačanih s strani podjetij nagle rasti.
Rezultati, vpliv	45% strank je ocenilo, da, da je uporaba <i>Finpro</i> storitev imela velik oz. pomemben vpliv na njihov mednarodni uspeh
Odziv strank	<i>Feedback</i> je podan ob koncu vsake naloge, zadovoljstvo strank je bilo na lestvici od 1-5 povprečno ocenjeno z oceno 4.0
Kontaktno središče	5.332 vzpostavljenih stikov, od tega 3.055 prek telefona in 2.277 prek e-pošte
e-usluge	1.041.000 obiskov spletne strani, povečanje za 150 % v primerjavi z letom 2004. Državni dosjeji: 207.000 obiskov, povečanje za 183 % v primerjavi z 2004.

Vir: prirejeno po Finpro (2006: 5).

- 6) **priprava specializiranih projektov** (*case-by-case* pristop). Eden takšnih je projekt *FinChi*, ki je imel za cilj postaviti neprofitni finsko-kitajski inovacijski center v Šanghaju. Center *FinChi* danes že deluje in ima tudi svojo spletno stran (www.finchi.cn). Podoben projekt je bil postavitve finskega 'centra dobrega počutja' v Sendaju na Japonskem, ki je bil odprt aprila 2005, usmerja pa se predvsem na nudenje storitev starejšim državljanom. V tem centru je tudi velik center za raziskave in razvoj, ki finskiim podjetjem s področja farmacije in medicinske tehnologije ponuja informacije in usluge v zvezi z nastopom na Japonskem in Azijskem trgu. *Finpro* trenutno preučuje možnost ustanovitve podobnega inovacijskega centra v Silicijski dolini v Kaliforniji in v Ruski federaciji (RF). (*Finpro* 2006: 13-14);
- 7) **projekti v sodelovanju z drugimi institucijami**. Svetovalna služba *Finpro* pomaga finskiim podjetjem pri pridobivanju sredstev z naslova projektov mednarodnih finančnih ustanov in EU. Skupni projekt z RF, ki teče že od leta 2002 prek Mednarodne finančne korporacije (IFC – *International Finance Corporation* – Mednarodna finančna korporacija), se ukvarja z instrumentom lizinga in vključuje 34 finskih podjetij s področja inženiringa. *Finpro* je v letu 2004 pripravil 31 dogodkov, na katerih so sodelovali predstavniki mednarodnih finančnih institucij, ki so predstavljali priložnosti za fiska podjetja v državah v razvoju in državah v prehodu. Na teh dogodkih je sodelovalo več kot 1.400 finskih MSP (*Finpro* 2005: 12). *Finpro* je v zadnjem času sodeloval z drugimi institucijami pri projektu Svetovne banke o finskiem razvoju v družbo znanja, programu *Global Content* o podpori svetovnih dejavnosti v sektorju programske opreme, s strani EU financiranem projektu *INCCOM*, ki se je ukvarjal z uporabo in uvajanjem elektronskih medijev v velike medijske dogodke (*INCCOM* 2006), ter pri projektu *Vehicle15*, v katerem so zarisali svetovne trende na področju avto-moto industrije.

4.4 Mreža partnerjev in sodelovanje z njimi

Posebno poglavje delovanje *Finpro* pa je njegovo sodelovanje s partnerji, kot jih imenuje v svojih besedilih: gre večinoma za fiske agencije, ki imajo programske skupne točke s *Finpro* in so torej zanimive za sodelovanje v projektih – največkrat gre za agencije, ki spodbujajo bodisi izvoz bodisi inovacije, prizadevajo pa si za čim večjo mednarodno konkurenčnost fiskega

gospodarstva. Gre za partnerje, ki imajo »vzpostavljen pogled nad skupnimi strankami in jim nudijo pomoč skupaj glede na potrebe podjetij.« (Interno gradivo MG 2005) Med partnerje Finpro tako sodijo MTI, Nacionalna tehnološka agencija *Tekes*, organizacija za inovacije *Innofin*, Finska agencija za kreditiranje izvoza *Finnvera* in Nacionalni sklad za raziskave in razvoj, *Sitra*.

MTI igra pomembno vlogo pri usklajevanju politik, ki zadevajo mednarodno trgovino, spodbujanje izvoza in mednarodno konkurenčnost finskih podjetij. Med njegove glavne dejavnosti sodi usklajevanje finske industrijske in tehnološke politike, prizadevanje za omejitve neloyalne konkurence in prizadevanje za izboljšanje položaja potrošnikov (*Ministry* 2006). V tujini ima MTI kar 47 predstavništev (Čepin 2003: 33).

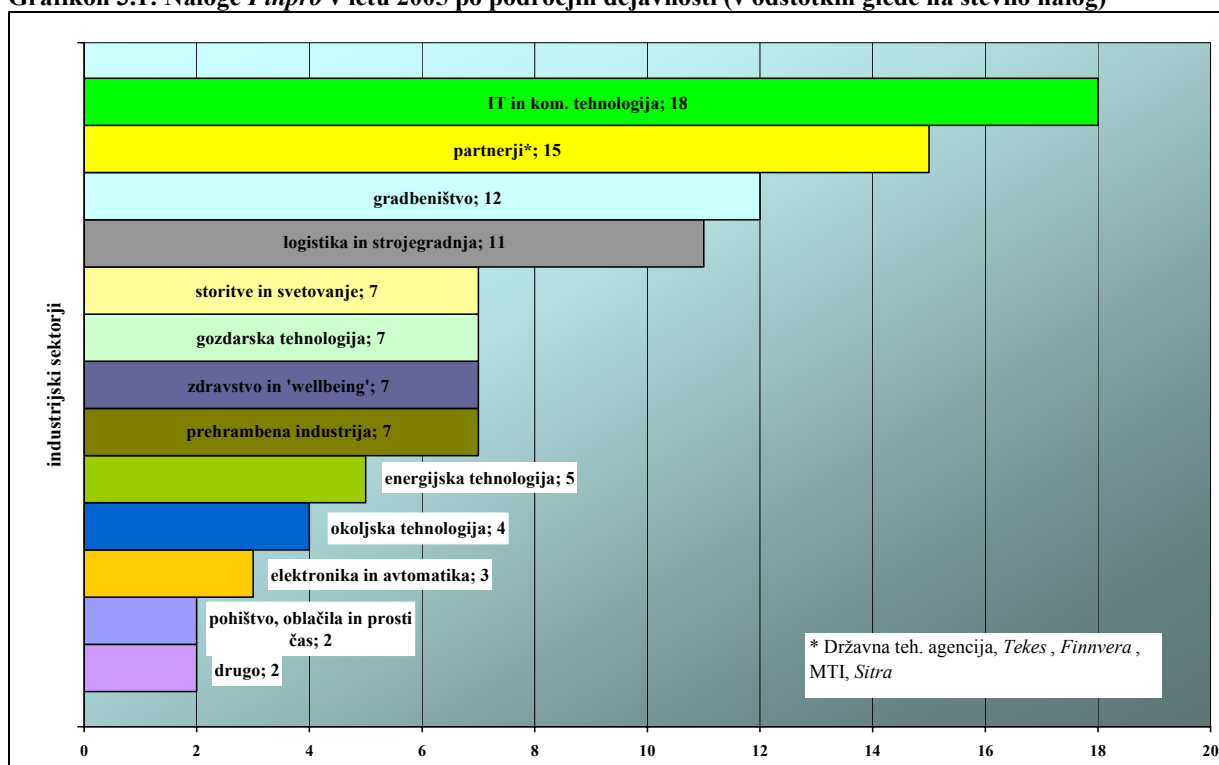
Tekes se ukvarja s financiranjem raziskovalnih in razvojno naravnanih projektov podjetij, inštitutov in izobraževalnih ustanov s področja gospodarstva. Agencija se delno financira z denarjem MTI, tudi raziskovalni in razvojni projekti pa so financirani s strani državnega proračuna. Eden glavnih ciljev *Tekes* je tudi pospeševanje mednarodne trgovine, uresničuje pa ga prek šestih samostojnih predstavništev v tujini, ki pa sodelujejo tudi s tamkajšnjimi DKP, štiri predstavništva pa ima tudi na Finskem (Čepin 2003: 34 in *Tekes* 2006). Pomemben princip delovanja *Tekes* pa je ta, **da pobude skoraj vedno pridejo s strani podjetij in so v visokem odstotku tudi sprejete in izvedene**. To je drugače kot v slovenskem primeru, kjer je okolje za razvijanje znanstveno inovativnih projektov še vedno nestimulativno. *Tekes*, ki je bil ustanovljen s strani **znanstvenega lobija** za spodbujanje boljšega sodelovanja med inovatorji in podjetji, danes razpolaga z več kot milijardo evrov sredstev na letni ravni (Pogovor s Petrom Stanovnikom 2006).

Finnvera je državna agencija, ki se ukvarja z zavarovanjem izvoznih kreditov. Podjetjem, ki so že zakorakala na pot internacionalizacije ali to nameravajo storiti, posreduje podatke o kreditnih sposobnostih podjetij v tujini in nudi informacije o pokrivanju izvoznega tveganja (Čepin 2003: 34 in *Finnvera* 2006). *Finpro* je skupaj z *Finnvero* in *Tekes* v lanskem letu spravil v tek projekt *Growth Company Service*, ki ima za cilj ponuditi podjetjem nagle rasti usklajen kanal strokovnih storitev »za vsako podjetje, kjerkoli in kadarkoli« (*Finpro* 2006: 4).

Sitra je finski nacionalni sklad za raziskave in razvoj (*Finnish National Fund for Research and Development*), ki je neodvisna javna ustanova, nadzira pa jo finski parlament. *Sitra* financira inovativne projekte, spodbuja prodor inovativnih podjetij na tuje trge z zagotavljanjem tveganega

kapitala in organizacijo izobraževalnih programov. Njen cilj je povečati število finskih podjetij, ki bodo mednarodno konkurenčna in dobičkonosna, prednost pri podpori pa daje novoustanovljenim podjetjem (Čepin 2003: 34). *Sitra* deluje prek t. i. programskih področij, ki izražajo prednostne panoge in območja, v katere usmerja svoja finančna sredstva in strokovno pomoč. Trenutno znotraj *Sitre* obstaja šest programskih področij: a) za inovacije; b) za zdravstvo; c) za prehrano in prehrabeno industrijo; d) za varstvo okolja; e) za Rusijo in f) za Indijo (*Sitra* 2006).

Grafikon 3.1: Naloge *Finpro* v letu 2005 po področjih dejavnosti (v odstotkih glede na število nalog)



Vir: prirejeno po *Finpro* (2006: 10).

Grafikon 3.1 nam pokaže, da je kar 15 % dejavnosti *Finpro* v lanskem letu predstavljalo sodelovanje med omenjenimi partnerji, kar je sedemodstotno povečanje glede na leto 2004. Eden skupnih projektov *Finpro*, *Tekes* in *Sitra*, je program Kvartet. Pilotski projekt so pričeli v treh finskih regijah: njegov cilj je bil ponuditi kakovostno *one-stop* storitev za napredek poslovanje podjetij rasti. Letos bodo ta projekt, kjer podjetja lahko vstopijo v široko mrežo vseh omenjenih organizacij in storitev z vzpostavitvijo stika z le eno izmed njih, razširili na državno raven. (*Finpro* 2005: 12) *Finpro* in *Tekes* (skupaj še z drugimi regionalnimi in državnimi razvojnimi agencijami) sodelujeta tudi pri številnih inovacijskih projektih, katerih cilj je pospešiti trženje

finskih projektov za raziskave in razvoj v mednarodnem okolju. *Finpro* in *Sitra* sta lani sklenila dogovor, v skladu s katerim si bosta prizadevala za boljše 'mreženje' na področjih skupnega interesa. *Finpro* je lani podpisal tudi dogovor z Skupnostjo finske tehnološke industrije, po katerem bo slednja za vse potrebe po internacionalizaciji svojih članic avtomatično zadolžila *Finpro*.³⁷ (*ibid.*)

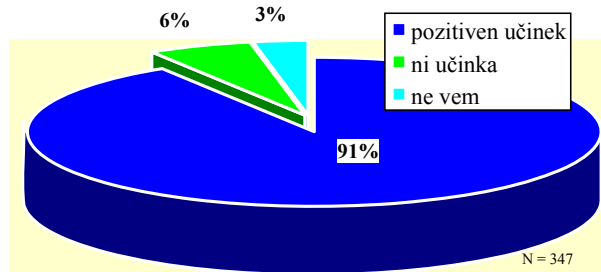
Druge dejavnosti *Finpro* pa bolj ali manj sovpadajo z GIT, ki vodijo projekte na posameznih področjih: tako se *Finpro* najbolj usmerja na informacijsko in komunikacijsko tehnologijo. To je razumljivo, saj na tem področju znotraj družbe delujeta kar dva GIT. Vse bolj pomembno je tudi gradbeništvo. *Finpro* letos skupaj s *Tekes* izvaja program *Future Premises*, ki se ukvarja z spreminjanjem dojemanja zgradb in okolja, ki nas obdaja, in s tem skuša nuditi pomoč gradbeni industriji pri njenem uspešnem prilagajanju bodočnosti. (*Finpro* 2006: 13)

Potrebno je znova poudariti, da *Finpro* svojih uslug ne nudi zastonj, marveč so plačljive. To seveda **ne velja** za vse usluge: državni dosjeji, ki so dostopni na spletu, so brezplačni. Prav tako *Finpro* za osnovna poizvedovanja prek elektronske pošte (teh je bilo lani prek 2.200) in posredovanje informacij, ki vključuje tudi komunikacijo med njegovimi predstavništvi po svetu in napeljevanje kontaktov, ne zaračunava posebnih vsot. Ko pa gre za podrobnejše in dolgotrajnejše sodelovanje – kot je npr. 'akcijski načrt' internacionalizacije podjetja, ki vključuje izdelavo strategije in marketinško strategijo – pa se s podjetjem podpiše pogodba z natančnim načrtom izvedbe in finančnimi podrobnostmi. Velja omeniti, da finančni del pogodbe **ni pripravljen vnaprej in je torej povsem nestandardiziran** – ne obstaja namreč 'cenik storitev *Finpro*', kjer bi pisalo, kakšno vsoto je potrebno odšteti npr. za izdelavno marketinške strategije na tujem ali za študijo razvitosti določene industrije v državi izvoza. Vse finančne podrobnosti se določijo ob podpisu pogodbe, kar je v skladu z načelom *Finpro* o individualnem pristopu do strank in prizadevanjem, da bi s podjetji razvili čimbolj partnerski odnos. (Pogovori z osebjem *Finpro* 2006)

³⁷ V letnem poročilu *Finpro* (2005: 12) uporabljajo izraz, da se bo Skupnost poslužila načela *outsourcing*-a s tem, ko bo naloge internacionalizacije prepustila *Finpro*.

4.5 Monitoring in zadovoljstvo strank

Grafikon 3.2: Učinek *Finpro* na poslovanje podjetij



Vir: prirejeno po *Finpro* (2005: 10).

Na koncu vsakega projekta je strankam – podjetjem razdeljen vprašalnik, na podlagi katerega ocenijo uspešnost pomoči *Finpro* na lestvici od 1 do 5. Zadovoljstvo strank s storitvami *Finpro* je bilo v letu 2005 na lestvici od 1 do 5 ocenjeno s povprečno oceno 4.0. Ključno vprašanje v teh vprašalnikih je, ali je imela storitev, ki jo je nudil *Finpro*, pozitiven učinek na internacionalizacijo podjetja. Kot vidimo na grafikonu 3.2, je izjemno velika večina sodelujočih (91 %), v letu 2004 ocenila storitve *Finpro* kot pozitivne. Le šest odstotkov jih je dejalo, da storitve niso imele vpliva na internacionalizacijo, medtem ko se trije odstotki sodelujočih o tem niso znali izjasniti. Tudi pri drugih vprašanjih se je pokazala odlična javna podoba korporacije. Skoraj polovica strank *Finpro* (45 %) je dejala, da so njegove usluge imele »zelo velik ali odločilen vpliv« na njihovo mednarodno rast. Več kot polovica pa je zatrdila, da storitve *Finpro* »podpirajo njihovo delovanje in cilje«. Mnogo novejših strank *Finpro* je v omenjeni anketi ponudilo tudi svoje videnje izboljšav korporacije. Dejali so, da bi moral *Finpro* še dodatno razviti specifično znanje glede sektorjev industrije. Sektorji, ki naj bi od tega veliko odnesli, so predvsem inženirstvo, informacijska tehnologija, zdravstvo in tehnični dizajn.³⁸ (Interno gradivo MG 2005 in *Finpro* 2005: 10)

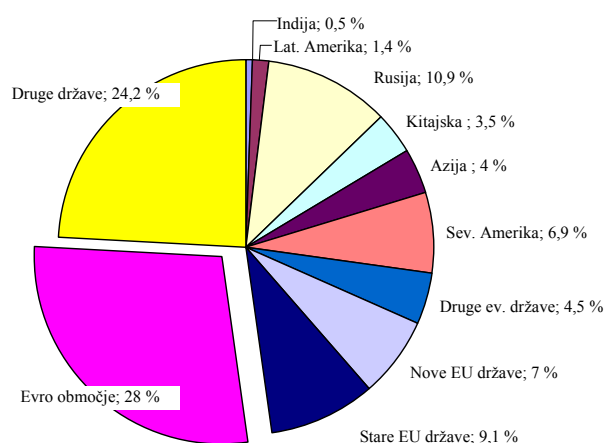
4.6 Kam *Finpro* usmerja svojo dejavnost in promocijske centre

Pozornost *Finpro* je usmerjena predvsem na tiste industrijske sektorje, kjer ima finska industrija primerjalno prednost in so torej zanimivi kot potencialni trgi za finske proizvode. Na tej podlagi

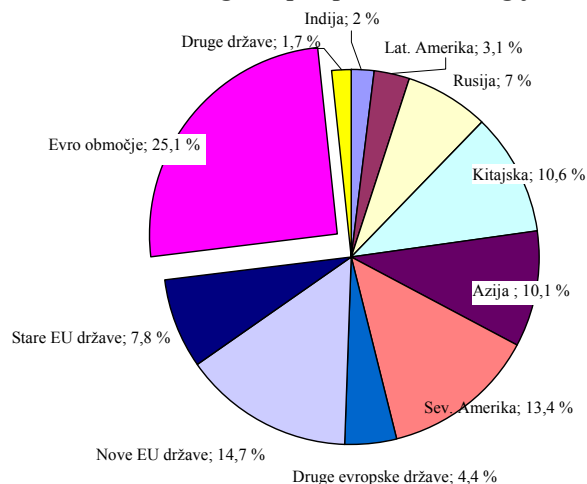
³⁸ *Finpro* po svoji kakovosti ni poznan le ozkemu krogu podjetnikov, ki uporabljajo njegove usluge. Zelo si prizadeva za svojo dobro javno podobo (*Finpro* 2005: 9). Prav zato je v novembru in decembru leta 2004 prek podjetja *Corporate Image* naročil raziskavo, ki naj bi ugotovila, kakšno podobo ima družba pri svojih strankah, partnerjih, *decision-makerjih* in medijih. Vse omenjene skupine so storitve *Finpro* leta 2004 ocenile z višjo oceno kot leto poprej (povprečna razlika 0.3 odstotne točke). V svoji anketi so sodelujoče povprašali po oceni delovanja *Finpro* v preteklosti in jim tudi ponudili, da prispevajo svoje videnje prihodnjega razvoja korporacije in osvetlijo težavna področja, kjer bi se *Finpro* lahko še izboljšal. (*Finpro* 2005: 9)

se odločajo tudi za odprtje svojih promocijskih centrov: ključno je, da so le-ti prisotni v regijah z velikim poslovnim potencialom za Finsko. To pa ne pomeni, da svoje pisarne odpirajo samo tam, kjer finska MSP že imajo napeljene poslovne stike, marveč tudi **na lokacijah, kjer so njene poslovne priložnosti še večinoma neizkoriščene**. Grafikona 3.3 in 3.4 nam pokažeta, da je bilo v letu 2005 skupaj več kot 20 % nalog *Finpro* opravljenih v zvezi s področjem Kitajske in Azije, medtem ko je odstotek finskega izvoza v omenjeni področji znašal manj kot 10 %. Novi model delovanja promocijskih centrov temelji na območnem sodelovanju z različnimi sektorji industrije, hkrati pa tudi na sodelovanju s promocijskimi centri drugih držav. Na ta način so znanje in strokovnosti *Finpro* bolj učinkovito uporabljene in koristijo finskim podjetjem v premagovanju konkurence na tujem. Mreže lokalnih partnerjev in zaposlovanje lokalnega osebja v promocijskih centrih služi kot dodatna zagotovitev poznavanja, kakovosti in konkurenčnosti storitev *Finpro* (*ibid.*)

Grafikon 3.3: Finski izvoz po svetovnih regijah



Grafikon 3.4: Naloge *Finpro* po svetovnih regijah



Vir: prirejeno po Finpro (2006: 11).

Vsak promocijski center v mreži *Finpro* (glej tabelo 3.1) je podvržen temeljiti analizi ob koncu koledarskega leta. S tem ukrepom hoče *Finpro* preprečiti, da bi finančna sredstva prihajala v roke tistim promocijskim centrom, ki delajo slabo ali ne izpolnjujejo ciljev, ki jih je korporacija predvidela za območje, v katerem center deluje. Merila za ocenjevanje dejavnosti vsakega promocijskega centra *Finpro* so izrazito ekonomsko in razvojno naravnana in posledično služijo

kot kriterij za njegovo nadaljnje obratovanje ali zaprtje.³⁹ Kot navaja interno gradivo MG (2005), so merila naslednja:

- 1) **delež samofinanciranja centra**, ki v povprečju znaša 35 %. Kljub temu, da *Finpro* v večini financira država, je delež samofinanciranja izrecno poudarjen;
- 2) **zadovoljstvo strank**, ki se meri za vsak promocijski center posebej. Če podjetja s storitvami niso zadovoljna, se center preprosto zapre. To se je v letu 2004 zgodilo v Nemčiji, kjer je *Finpro* zaprl svoj center v Hamburgu (*Finpro 2005*: 13). Zdaj sta tako v Nemčiji ostala še dva promocijska centra, ki si delita dejavnosti: center v Münchnu se osredotoča na informacijsko tehnologijo, prehrabeno industrijo in zdravstvo. Center v Berlinu pa se ukvarja z bolj tradicionalnimi področji, kot so gradbena industrija, avtomobilska industrija, inženirstvo, *subcontracting* ter izdelki mehničnega gozdarstva (žage na mlin itd.);
- 3) **število strank, ki so v procesu rasti (t. i. podjetja rasti)** – njihov delež mora biti najmanj 15-odstoten;
- 4) **razvoj novih procesov in storitev.**

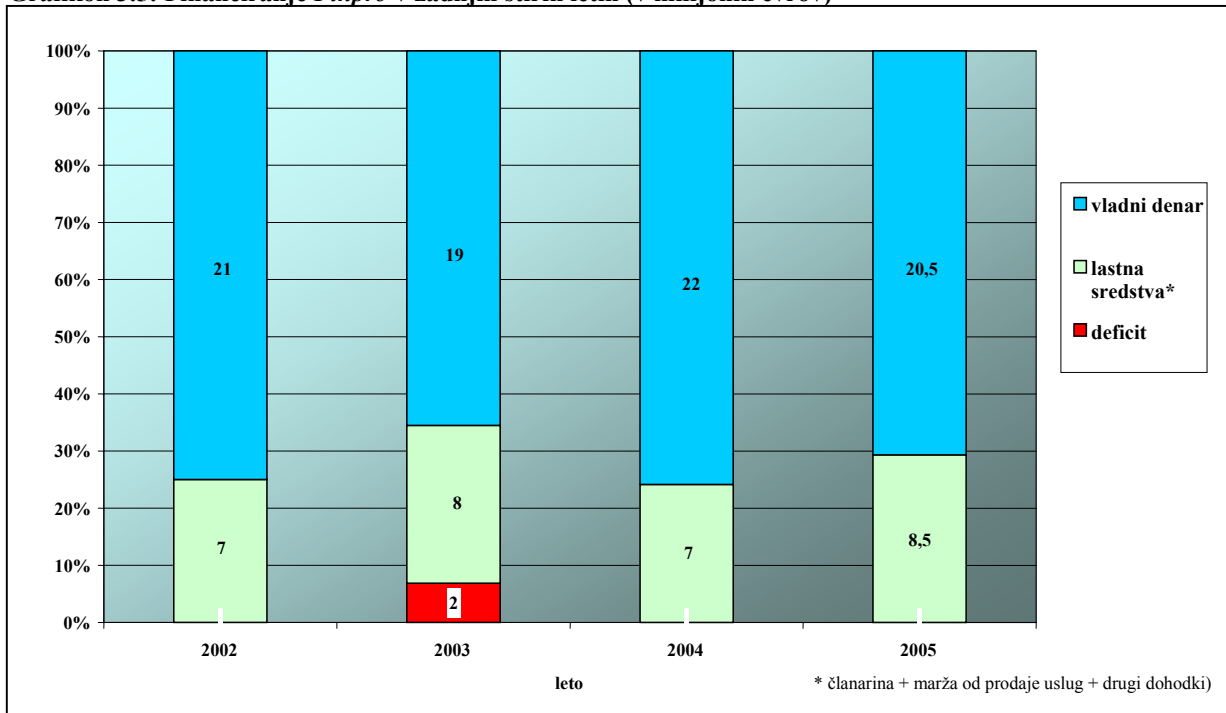
4.7 Financiranje

Omenili smo že, da *Finpro* v večinski meri financira država. Kljub temu dejstvu, ki bi lahko v manj poslovno naravnem delovnem okolju pomenilo, da 'lahko sedimo križem rok', pa je *Finpro* zavezan ohranjati minimalno 30-odstotni delež samofinanciranja. Tako se njegov letni proračun že nekaj časa giblje okoli 30 milijonov evrov, država pa v blagajno prispeva približno tretjino tega zneska.⁴⁰ Na grafikonu 3.5 so prikazani zneski z zadnjih štirih finančnih let.

³⁹ Tem merilom v *Finpro* pravijo *balanced score card*.

⁴⁰ V letu 2005 je dohodek od prodaje storitev Skupine *Finpro* znašal 29,4 milijona evrov, kar je 1,2 milijona več kot v letu 2004. Znotraj tega zneska je dohodek *Entre Marketinga* znašal 17,8 milijona evrov. (*Finpro 2006*: 17)

Grafikon 3.5: Financiranje *Finpro* v zadnjih štirih letih (v milijonih evrov)



Vir: prirejeno *Finpro* (2005: 12 in 2006: 17).

Vidimo, da se delež države »sicer nekoliko zmanjšuje, delež sredstev iz pogodb s podjetji pa ima stalen trend naraščanja.« (Interno gradivo MG 2005) Vseeno v prihodnjih letih ni pričakovati kakega radikalnega zasuk v načinu financiranja. Pogodbe s podjetji za konkretne naloge bodo še vedno prek konkretnih pogodb financirane s strani uporabnikov, država pa bo krila preostale stroške (najem prostorov, denar za vzpostavitev baz podatkov, odpiranje novih predstavništev). Bržkone bi prevelik porast v lastnem financiranju korporacije postal tudi pretežno breme za podjetja, saj bi v tem primeru morala nositi vse stroške sama. To bi pomenilo, da bi *Finpro* postal povsem neodvisen od države, kar vse od njegove ustanovitve niti ni bil namen.

4.8 Status zaposlenih v promocijskih centrih

Recimo še nekaj besed o **formalnem statusu uslužbencev v promocijskih centrih *Finpro*** po svetu. Na začetku besedila smo omenili, da je status diplomatskega agenta praktično nezdržljiv s poklicem komercialnega diplomata, ki je lahko stimuliran za svojo dejavnost zgolj z zaslužkom, ki odraža tudi njegov učinek. Vemo, da diplomatski agent ne sme opravljati pridobitne dejavnosti, prav tako veleposlaništvo neke države ne sme delovati kot profitna organizacija

(drugače je s konzulati). Običajno je v veleposlaništvih tako, da imajo ekonomski svetniki status diplomatskega agenta, zaposleni pa so na MZZ. Pri *Finpro* pa je drugače: **tam imajo status diplomatskega agenta zgolj vodje promocijskega centra v tujini**, vsi ostali pa so uslužbenci *Finpro*, bodisi lokalni bodisi Finci, ki v ničemer niso vezani z Dunajsko konvencijo: plačujejo torej davke in nimajo imunitete pred sodišči, imajo pa zato povsem proste roke, da sklepajo pogodbe s podjetji in za to prejemajo tudi določen odstotek celotne vrednosti pogodbe (kakšen je ta, se zopet določi od primera do primera). Uslužbenci *Finpro* (Pogovori z osebjem *Finpro* 2006) navajajo tudi, da so sodelavci še posebej motivirani za pridobivanje »velikih projektov, saj kot posledica tega tudi sami dobro dodatno zaslužijo«. Vidimo torej, da je status diplomatskega agenta združljiv tudi z agencijo, ki je v delni lasti podjetij in zato deluje po podjetniških načelih, pa vendarle jo večinsko financira država. Rešitev je enostavna: kombinacija pristojnosti države in podjetij je v primeru *Finpro* pozitivna, saj ohranja prednosti obeh akterjev – zaščiti vodjo pisarne z diplomatsko imuniteto, kar je vsekakor koristno, hkrati pa lahko njegovi uslužbenci podpisujejo pogodbe o sodelovanju s podjetji, ki nato za usluge *Finpro* tudi plačajo. Glede na to, da so specialistične usluge *Finpro* vedno plačljive, je razumljivo, da vseh 50 centrov *Finpro* po svetu deluje kot samostojna pravna oseba. Nikjer pisarna ni 'skrita' pod veleposlaništvo Republike Finske, saj bi to onemogočalo pridobitno dejavnost. Promocijski centri *Finpro* so sicer ponekod locirani v istih poslopih kot veleposlaništva Finske, vendar je naslov tudi vse, kar imajo z veleposlaništvu skupnega. Formalna neodvisnost od veleposlaništev je ena najpomembnejših značilnosti *Finpro*, in hkrati tista, ki mu omogoča delovanje na način, ki smo ga opisali.

5. Eurosportello Veneto

5.1 Zakaj Eurosportello Veneto v diplomski nalogi

Kje so meje ekonomske diplomacije? Je ekonomska diplomacija prisotna le takrat, ko so v lobiranju za podjetja na mednarodni ravni udeležene vlade držav z različnimi ministrstvi? Pri *Finpro* smo videli, **da gre tudi brez tega** – tam je sicer delež vladnega financiranja visok, vendar pa družba deluje po podjetniškem principu. Predstavniki podjetij namreč skupaj s članom razvojno-tehnološke agencije v NS lahko preglasujejo dva predstavnika ministrstev.⁴¹ Pomembno besedo v odločanju imajo finska podjetja, ne glede na to, da država še vedno predstavlja glavno plačnico v vsakoletni proračun *Finpro*. Glavni cilj *Finpro* je internacionalizacija finskih podjetij, zato jih *Finpro* oskrbuje z informacijami in znanjem. *Finpro* se usmerja predvsem na MSP, saj le-ta predstavljajo gonilno silo evropskega gospodarstva. Prav ti dve lastnosti delovanja finske organizacije nas pripeljejo do druge študije primera, za katero sem izbral italijanski *Eurosportello Veneto* (ESV), ki je član mreže *Euro Info Centrov* (EIC), in njegovo gospodarsko predstavništvo v Tuniziji, *Sportello Tunisia*, ki ga je ustanovil skupaj z Regijo Benečija. ESV in *Finpro* si kot glavni namen svojega delovanja zastavljata podobne cilje, vendar v delovanju obeh organizacij prihaja do pomembnih razlik, ki jih bomo podrobneje razložili v nadaljevanju.

Kot smo to storili že v teoretičnem uvodu k tej diplomski nalogi, se zopet prestavimo v razširjen miselni sistem promocije gospodarstva v tujini. Ugotovili smo že, da so meje diplomacije, ki se ukvarja z gospodarstvom in njegovo promocijo v tujini, v praksi zelo široko postavljene: lahko bi trdili, da vsaka posredniška aktivnost, ki nekemu podjetju pomaga internacionalizirati poslovanje in uspeti v tujini, lahko nosi ime komercialna diplomacija. Naloge komercialnega, pa tudi poslovnega ali ekonomskega diplomata, lahko opravlja marsikdo: **število PDA je v skokovitem porastu**, četudi pri tem izpustimo neinstitucionalizirane postopke 'tihega lobiranja' med podjetniki, ko npr. John iz Anglije omeni Pablo iz Argentine, da naj za svoj posel izbere točno določeno angleško podjetje. Tovrstne dejavnosti so sicer pogoste, vendar se jih ne da sistematično preučevati in so zaradi tega za našo razpravo dokaj brezpredmetne. Takoj pa, ko imamo opravka z neko pravno osebo, ki kot svojo aktivnost navaja pomoč pri internacionalizaciji

⁴¹ To je zgolj hipotetičen primer, ki ilustrira velik pomen predstavništva podjetij v nadzornem svetu *Finpro*, saj imajo le-ta 50-odstotni delež. Nikakor s tem ne mislim namigovati na nasprotje med željami vlade in ministrstev, saj so v primeru *Finpro* odločitve večinoma sprejete soglasno.

podjetij ali jo v praksi opravlja, vstopimo v svet PDA in gospodarske promocije. Le-ta doživlja razcvet v številu akterjev, ki so v njej dejavni, vanjo pa se vključujejo tako **nacionalne države s svojimi organi** (različna ministrstva s svojimi oddelki), **paradržavne tvorbe s sodelovanjem zasebnega sektorja** (npr. *Finpro*), **TNP, nacionalne in mednarodne NVO**, in nenazadnje **regije** (npr. prek predstavniških pisarn v Bruslju, o katerih smo že govorili). Posredno se v njihove dejavnosti vključujejo tudi **medvladne oz. nadnacionalne entitete**, kot je EU (npr. prek prizadevanja za internacionalizacijo z ustanavljanjem programov za pomoč MSP). Prav **regija** kot PDA bo v središču pozornosti študije primera. Pri tem bomo pokazali, da PDA ne delujejo neodvisno drug od drugega, marveč je v procesu ustanovitve in delovanja določenega PDA prisotno sodelovanje različnih PDA in prepletanje njihovih pristojnosti. Poglejmo si praktičen primer: nek EIC, ustanovljen s strani EK, ki deluje v regionalnem okviru (npr. članskem združenju podjetnikov), bo odprl svojo pisarno v neki neevropski regiji, kjer bo njen predstavnik predstavljal podjetja iz regije in si prizadeval zanje najti čim bolj zanimive in perspektivne poslovne priložnosti. Predvidimo, da bo pri tem sodeloval tudi s konzulom svoje države v državi prejemnici – skupaj bosta lahko pomagala podjetjem in se dopolnjevala v dejavnostih. Najpomembnejše pri tem pa je, da bodo od tega imela korist podjetja. Vidimo, da je že v zgornjem primeru prisotnih veliko akterjev: **organ medvladne organizacije** (EK) je ustanovitelj EIC, ki deluje znotraj svoje gostiteljice na **regionalni ravni**. Pride do ustanovitve pisarne na drugem kontinentu, kjer **vladni akterji** (veleposlaniki) in **predstavniki EIC** skupaj iščejo poslovne priložnosti za podjetja iz svoje države oz. regije – sodelujejo na skupnih konferencah, organizirajo skupne okrogle mize, itn. **Vladni, mednarodni medvladni in regionalni akterji** (vsi PDA) torej s sodelovanjem pridobijo posel za neko podjetje, ki si želi npr. poslovno sodelovati v procesu privatizacije v ciljni državi.

5.2 Eurosportello kot akter postmoderne diplomacije

ESV je akter komercialne diplomacije, ki v sebi združuje številne lastnosti PDA in jih še nadgrajuje: a) v njegovo delovanje se vključuje (tako finančno kot tudi na zasnovni ravni) **regionalna oblast** (*Regione Veneto* – Regija Benečija); b) večinsko ga financira EK (torej **medvladna organizacija**); c) v sodelovanju z regionalno oblastjo **je odprl svoje predstavništvo v tujini** (Tunizija), kjer skrbi za promocijo beneških podjetij in njihovo sodelovanje v evropskih

projektih' in procesu privatizacije v Tuniziji; d) svoje sodelavce pošilja na misije v tujino (Srbija in Črna gora, Hrvaška); e) podjetjem ponuja informacije o internacionalizaciji in evropski zakonodaji; f) sodeluje z drugimi organizacijami v regiji, ki dopolnjujejo njegovo dejavnost (npr. *Centro Estero, Sportello APRE*). (*Eurosportello Veneto* 2004: 59)

Glavna dejavnost ESV je **spodbujanje internacionalizacije podjetij in njihova promocija v tujini** prek sodelovanja z bruseljsko lobistično pisarno Združenja zbornic Benečije (ZZB), ki ESV redno obvešča o projektih, ki so razpisani s strani EK in za podjetja iz Benečije opravlja tudi lobistično dejavnost. ESV deluje, tako kot vsak EIC, v okviru svoje organizacije gostiteljice (OG), ta pa je njegovem primeru ZZB. Glede na to, da je OG neko podjetniško člansko združenje, ki ima za svoj cilj (mednarodno) promocijo svojih članov, tj. podjetij, in da je na drugi strani del njene strukture tudi ESV, ki skrbi za internacionalizacijo MSP, se na dlani ponuja ugotovitev, da imamo opravka s **promocijo beneških podjetij v tujini**. Če temu dodamo še dejstvo, da ima pomembno vlogo v delovanju in financiranju ZZB tudi Regija Benečija, ki je imela kot prva italijanska regija svojo predstavniško pisarno v Bruslju že leta 1998 v istih prostorih kot ZZB, vidimo, da je nabor PDA popoln. Vse to ustvarja v primeru, ki si ga bomo podrobneje ogledali v tej študiji primera, neko pozitivno in učinkovito kombinacijo, ki ima za rezultat povečan obseg mednarodne dejavnosti podjetij iz Benečije in njihovo pospešeno promocijo na tujem, bodisi prek sodelovanja v 'velikih poslih' ali v številnih evropskih projektih. Tej podjetniško naravnani zmesi, ki se kaže tudi v delovanju ESV, botruje predvsem **zasebno-podjetniška narava ZZB** kot njegove OG in **mednarodno-poslovna usmerjenost njenega vodstva**, predvsem direktorja Gian Angela Bellatija, ki je, kot sem imel priložnost spoznati v šestih mesecih dela v ESV, vedno na lovu za promocijo podjetij v tujini in za dobrim projektom, v katerih bi le-ta lahko sodelovala.

Študija primera ESV je zanimiva za to diplomsko delo zaradi naslednjih dejavnikov:

- 1) njegova glavna naloga je **skrb za internacionalizacijo MSP iz 'svoje' regije**. Pri tem se srečujeta dva pomembna dejavnika, podjetništvo in mednarodna aktivnost;

- 2) njegova organizacija gostiteljica je **podjetniško združenje**, kar povečuje njegovo podjetniško naravnost.⁴² V primeru, da bi bila organizacija gostiteljica neka državna ali paradržavna institucija (kot je to primer v Sloveniji, kjer EIC Ljubljana gosti PCMG – Pospeševalni center za malo gospodarstvo), bi bila podjetniška naravnost veliko manjša;
- 3) tesno sodeluje z **bruseljsko delegacijo ZZB**, ki mu pomaga pri pridobivanju mednarodnih projektov EK in išče poslovne priložnosti za podjetja iz Benečije;
- 4) tesno sodeluje z **Regijo Benečija**, ki finančno in zasnovno pomaga pri delovanju ESV ter pri prijavi projektov daje smernice o tem, katerim področjem je potrebno nameniti še posebno pozornost (npr. raziskave in razvoj, okoljevarstvena politika itd.);⁴³
- 5) sodeluje z oddelkom *Centro Estero Veneto*, ki je mednarodna pisarna v sklopu ZZB. Včasih je bil *Centro* tudi OG ESV, potem pa je prišlo do reorganizacije;
- 6) **Posega na področje tretjih držav** in ima predstavniške pisarne tudi na njihovem ozemlju. Primer tega je *Sportello Tunisia*, ki si ga bomo podrobneje ogledali v nadaljevanju;
- 7) Svoje pogodbene sodelavce pošilja na misije v tujino, v sklopu projektov. Tako so imeli v sklopu projekta LODE, ki se je končal maja letos, svojega predstavnika v Splitu, Reki (Hrvaška), Podgorici (Črna Gora) ter Zrenjaninu (Srbija). Ti sodelavci na misijah v tujini ne izpolnjujejo samo nalog, ki so omejene na konkretne projekte, marveč izkoristijo tudi priložnosti za promocijo podjetij iz svoje regije ter so na lovu za poslovnimi priložnostmi, ki jih nato posredujejo podjetjem iz Benečije.⁴⁴

Posebno pozornost bomo namenili sodelovanju z regionalno oblastjo, Regijo Benečija. Sodelovanje ESV in Regije Benečija se je pričelo že leta 1998, ko je Benečija kot prva italijanska regija leta ustanovila svojo predstavniško pisarno v Bruslju, ZZB pa je tam že dve leti imel svojo

⁴² S podjetniško naravnostjo mislim predvsem na zavest, da je potrebno pomagati podjetjem in da je prvo vodilo ravnanje po načelih ekonomske logike. Lahko bi potegnil vzporednico z zasebnim in državnim lastništvom – v zasebnem je podjetniška naravnost veliko večja.

⁴³ EK se za promocijo mednarodnega regionalnega sodelovanja vse bolj obrača na regije. Prav tako je vsaka regija »logičen koordinator regionalnih institucij kot sta ZZB in ESV« (*Eurosportello Veneto* 2002: 20). Sodelovanje med tremi institucijami obstaja predvsem na naslednjih področjih (*ibid.*): a) strukturni skladi in tehnična pomoč; b) promocija sodelovanja podjetij iz Benečije v mednarodnih projektih; c) spodbujanje mednarodnega sodelovanja podjetij na področju raziskav in razvoja; d) organizacija predavanj in seminarjev na temo internacionalizacije in mednarodnega podjetniškega sodelovanja; e) pridobivanje finančnih sredstev za projekte na področju tretjih držav (npr. Balkan, Azija); f) sodelovanje pri organizaciji sejmov in v ta namen iskanje podjetij po celem svetu; f) sodelovanje pri spletni predstavitvi;

⁴⁴ V Črni Gori je Giorgio Rochetto navezal stik z albanskima podjetnikoma, ki sta imela svoje podjetje za sadje in zelenjavo. Iskala sta strateškega partnerja iz tujine. Rochetto je v Benečiji odkril podjetnika, ki je bil pripravljen investirati v Črni Gori in posel se bo v bližnji prihodnosti izvršil (Interno gradivo *Eurosportello Veneto* 2005).

pisarno oz. stalno delegacijo. Leta 1998 je prišlo do dogovora o skupnih prostorih. Sčasoma se je taka rešitev pokazala kot izjemno učinkovita, saj je spodbujala sinergijo med obema institucijama, izognila pa se je tudi nepotrebni tekmovalnosti v stilu 'kdo bo koga'. Lahko rečemo, da je s to rešitvijo »največ pridobila prav regija« (*Eurosportello Veneto* 2002: 21). Sodelovanje je še posebej pomembno v naslednjih dejavnostih (*ibid.*):

- 1) **mednarodna promocija regije Benečija in njenih podjetij**, predvsem prek organizacije tematskih sestankov na katerih EK obveščajo o potrebah gospodarstva v regiji in promocije storitev in proizvodov podjetij iz regije;
- 2) **nudjenje informacij podjetjem in zainteresiranim posameznikom** prek spremljanja iniciativ EK, predvsem na področju raziskav in razvoja, okoljevarstva, regionalne politike;
- 3) **tehnična pomoč pri projektiranju** (individualizacija evropskih projektov in pomoč pri prijavi in pisanju evropskih projektov);
- 4) **office hosting** – (prostor za poslovne sestanke in nudenje uslug tajništva podjetjem, organizacija sestankov med institucijami Skupnosti v Bruslju ali v Italiji).

5.3 Zgodovina in organizacija Euro Info Centrov

Ne glede na to, da v primeru ESV ne gre za povsem tipičen EIC, saj se od njih razlikuje tako po številu sodelavcev kot po spektru in količini svojih dejavnosti, pa moramo za boljše razumevanje vloge EIC pogledati zgodovino njihovega nastanka ter razloge zanj in omeniti še formalne okvire v katerih delujejo. EIC so bili ustanovljeni v osemdesetih letih s strani EK, izvršnega organa EU, s ciljem pospeševanja in promocije MSP na regionalni ravni. Danes obsega mreža EIC več kot 300 centrov, ki delujejo tako v državah članicah kot tudi v državah kandidatkah za članstvo v EU. Tudi v Sloveniji imamo tri: v Ljubljani, Mariboru in Kopru.⁴⁵ (*Eurosportello Veneto* 2004: 9) Formalno osnovo za njihovo ustanovitev predstavlja akcijski načrt Evropskega sveta, sprejet 3. novembra 1986, ki vpeljuje 'dolgoročni program za podjetništvo'⁴⁶ prek ustanovitve 'centrov za informiranje evropskih podjetij' (*DG Enterprise and Industry* 2006b). Glede na to, da MSP »predstavljajo 99.8 % evropskega gospodarstva« (*ibid.*), je logično, da jim je EU namenila

⁴⁵ Mreža EIC je trenutno razširjena med 46 držav, tj. med vse članice EU ter Norveško, Islandijo in države kandidatke. EIC se nahajajo še v Albaniji, Macau, Čilu, ZDA ter Kanadi – skupaj v približno 280 mestih (*DG Enterprise and Industry* 2006c)

⁴⁶ V izvorniku *Multiannual Programme for Entrepreneurship*.

posebno pozornost z ustanovitvijo centrov za pomoč, promocijo ter informiranje o njihovih aktivnostih. Za implementacijo te odločitve pa so odgovorne nacionalne institucije, ki se ukvarjajo s spodbujanjem podjetništva oz. so sodelovale pri oblikovanju odločbe. V italijanskem primeru je to Ministrstvo za industrijo. (*Eurosportello Veneto* 2001: 7)

Generalna direkcija EU za podjetništvo in industrijo (*DG Enterprise and Industry*), je znotraj EK zadolžena za izdelavo t.i. 'večletnih podjetniških programov' (*ibid.*) V njih je zapisan načrt EK za spodbujanje internacionalizacije MSP, pomembni pa so še zaradi dejstva, da se v njih definira pojem organizacija gostiteljica. OG bomo pogosto omenjali, ko bo govora o EIC: ti namreč niso institucije EU s svojo pravno osebnostjo in popolnoma samostojno strukturo, kot npr. Agencija EU za okolje v Københavnu ali Evropski parlament. Prav tako jih ne moremo metati v isti koš s predstavništvu EU v njenih državah članicah – tudi ta imajo namreč svojo pravno osebnost in avtonomno strukturo, kot npr. Predstavništvo Evropske komisije v Ljubljani. EIC so del povsem drugačne strukture, strukture njihovih OG, ki so povečini del nacionalnega sistema servisov za pomoč podjetjem in imajo že ustanovljene svoje mreže podatkov in kontaktov (*Ibid.*). To je tudi razumna odločitev, saj se na tak način ne prihaja do nepotrebnega in največkrat dragega podvajanja dejavnosti.

OG nastopa kot nekakšna **mati EIC**, ki skrbi za njegovo delovanje in ga hrani z dejavnostmi, EIC pa se pod njenim okriljem razvija in postane subjekt *sui generis*. Proces izbire OG je sledeč: najprej Generalna direkcija EU za podjetništvo in industrijo v Uradnem listu Evropske skupnosti objavi razpis za odprtje novih EIC. Zainteresirane organizacije se nato prijavijo in so izbrane na podlagi načrta, ki ga predložijo, izkušenj na področju pomoči podjetjem in možnosti za kakovostno vlogo gostitelja EIC. Predmet naše študije, ESV, je bil ustanovljen leta 1989 (*ibid.*: 8).⁴⁷ Med OG in EK se nato podpiše pogodba, s katero se obe stranki zavežeta k spoštovanju določil, ki naj bi tvorile kakovosten odnos.⁴⁸ Ta pogodba uvaja t. i. nadzor kakovosti: vsi EIC so

⁴⁷ Potrebno je poudariti, da v primeru EIC nikakor ne gre za organ EK, tudi zaposleni v njih niso na njenem plačilnem seznamu. Vseeno pa EK prek Generalne direkcije EU za podjetništvo in industrijo opravlja pomembne funkcije v delovanju mreže EIC (po *Eurosportello Veneto* 2001: 9): a) Izdeluje 'večletne podjetniške programe' v katerih začrta smernice razvoja mreže EIC; b) ovrednoti vsakoletne aktivnosti mreže EIC in jih ponudi v presojo Evropskemu parlamentu in Svetu EU; c) nudi pomoč EIC s svojo Pisarno za tehnično pomoč (*Technical Assistance Office* – TAO) in imenuje posebnega nadzornika, ki letno preuči delovanje mreže; d) financira delovanje mreže prek vsakoletnega nakazila; e) v določenih primerih pomaga s posebnim financiranjem zunaj okvirov; f) koordinira in stimulira OG; g) organizira in financira vsakoletno srečanje mreže EIC.

⁴⁸ OG, ki je izbrana z javnim razpisom, se obveže, da bo opravljala naslednje vloge (po *Eurosportello Veneto* 2001: 10): a) EIC bo zapolnila s svojim osebjem, ji ponudila na razpolago svoje prostore in opremo; b) sofinancirala bo

povezani v mrežo s posebnim računalniškim programom, ki jim omogoča stalno medsebojno komunikacijo znotraj mreže in hkrati z EK. Vsak EIC mora redno poročati EK o sestavi svojega osebja, predvidenem proračunu, izdatkih in prihodkih v tekočem letu, organiziranih poslovnih kontaktov in konferenc, pomoči podjetjem v konkretnih primerih, izpeljanih projektih in o vseh drugih aktivnostih. Nenapovedani pregledi se uporabljajo kot sredstvo za preverjanje točnosti poslanih podatkov (*ibid.*) Vsakih šest mesecev pa se izvrši še neodvisna, zunanja inšpekcija, ki jo izvede pravna oseba, izbrana na razpisu EK. Ta inšpekcija pa ni zgolj kozmetične narave, saj je npr. v Italiji že v prvih treh letih delovanja zaprlo vrata 11 od 28 EIC, ki so bili odprti v poznih osemdesetih ali v začetku devetdesetih. (*ibid.*: 12)

5.4 Eurosportello v letu 2005

Preidimo na praktični del študije primera. V koledarskem letu 2005 je ESV sodeloval v več kot 400 različnih projektih, večinoma namenjenih MSP. Od teh projektov jih je bilo približno 60 s socialno in kulturno tematiko ter tistih, ki so se ukvarjale s področjem raziskav in razvoja. Približno 120 projektov je bilo namenjenih spodbujanju podjetništva med mladimi ter pospeševanju ženskega podjetništva, kar bi lahko zajeli z besedno zvezo 'pomoč nepriviligiranim skupinam'. (*Eurosportello Veneto 2005*: 9)

V ESV je zaposlenih trenutno 26 ljudi, s čimer je **največji EIC** v mednarodni mreži, ki obsega 306 centrov. Le tri osebe so stalno zaposlene, ostali delujejo na podlagi pogodb. Delovno razmerje na podlagi pogodb za določen čas (večinoma gre za eno leto), je pomemben element v ESV, saj je ob koncu leta vsak zaposlen predmet analize svojih aktivnosti v preteklem letu, ki jih mora izkazati s konkretnimi projekti ali ustvarjenimi poslovnimi kontakti na mednarodni ravni. Vsak zaposleni ima točno določeno področje dela. Filippo Mazzariol se na primer ukvarja zgolj s projekti pod okriljem Šestega programa EK za raziskave in razvoj, v sklopu katerega išče podjetja znotraj Veneta in jih povezuje s tujimi partnerji. Corrado Marchetti je zadolžen za sodelovanje z Afriko in Azijo, med svojim dveletnim delovanjem v Tuniziji, ki se mu bomo še posvetili, pa je tam odprl vrata številnim podjetjem iz Benečije. (*Eurosportello Veneto 2006*: 7)

delovanje EIC; c) preverjala bo, ali EIC izpolnjuje določila pogodbe); d) izpolnjevala bo načrte EK v zvezi z razvojem in aktivnostjo mreže; e) udeleževala se bo periodičnih sestankov na temo EIC z EK.

Tabela 3.4: Primerjava *Finpro* in *Eurosportello*

	<i>Finpro</i>	ES
<i>Ustanovitev</i>	1999 (pod tem imenom)	1989
<i>ustanovljen od</i>	Finskih podjetij + MTI	EK
<i>nivo delovanje</i>	Nacionalni →mednarodni	regionalni → mednarodni
<i>glavni fokus</i>	MSP (70 % klientov), velika podjetja	MSP, zainteresirani posamezniki
<i>aktivnosti</i>	izdelava študij za vstop na tuje trge, promocija finskih podjetij prek 51 centrov <i>Finpro</i> po svetu,	iskanje projektov po svetovnih regijah, iskanje podjetij za sodelovanje v njih, organizacija mednarodnih sejmov in poslovnih srečanj
<i>cilji</i>	internacionalizacija MSP, marketinške usluge, izdelava strokovnih študij o sektorjih industrije.	MSP, internacionalizacija, evropski projekti, informiranje podjetij o evropski zakonodaji
<i>Financiranje</i>	70% država, 30% podjetja	privatni EIC: 70 % samofinanciranja, 30 % OG, javni EIC: 70 % OG, 30 % samofinanciranje
<i>letni proračun</i>	29 mio €	pribl. 1 mio €
<i>Nadzor</i>	nadzorni svet (6 članov)	OG, vsakoletno poročilo EK + nenapovedane kontrole vsakih 6 mesecev
<i>centri na tujem</i>	51	1
<i>Število zaposlenih</i>	337 (vključno s centri po svetu)	26
<i>neposreden vpliv podjetij na aktivnost</i>	da - prek NS	ne - zgolj posreden
<i>Število projektov/nalog v lanskem letu</i>	1600	400 projektov
<i>'call center'</i>	6.600 kontaktov	6.900 kontaktov

Vir: prirejeno po *Eurosportello Veneto* (2006) in *Finpro* (2006, 2005).

5.5 Sportello Tunisia

S ciljem, da bi imeli podjetniki iz Benečije svoj informacijski in promocijski center v Tuniziji, kjer je Italija pomemben trgovski partner, je ESV pod okriljem ZZB in v sodelovanju z Regijo Benečija v Tunisu septembra leta 2003 odprl svojo lastne prostore, ki so dobili ime *Sportello Tunisia* (ST). ESV je v Tunis poslal svojega stalnega sodelavca, ki je tam deloval kot vodja pisarne s petimi zaposlenimi. (Interno gradivo *Eurosportello Veneto* 2006: 1) ST je bil ustanovljen na pobudo direktorja ZZB Gian Angela Bellatija, ki je v odprtju centra na drugi celini

videl inovativno in nenavadno novost v delovanjih EIC drugje po Evropi. Najprej se nam lahko poraja vprašanje, zakaj je bila izbrana ravno Tunizija. Odgovor je večplasten (po Interno gradivo *Eurosportello Veneto* 2004: 1-3):

- 1) v letu 2004 (zadnji podatki na voljo) je bila **Republika Italija drugi trgovinski partner Tunizije** (za Francijo). Skupni promet med obema državama je znašal 3183,4 milijonov evrov. Tunizija je v Italijo izvozila 1426,2 milijonov evrov, kar je predstavljalo 22 % vsega izvoza, medtem ko je iz Italije uvozila za 1755,7 milijonov evrov, kar je predstavljalo 20 % vsega uvoza. Italija je imela v medsebojni trgovinski bilanci presežek v vrednosti 10,3 %. Glede na to, da je tunizijski primanjkljaj relativno majhen, lahko zaključimo, **da sta državi druga drugi vzajemno pomembni trgovinski partnerici**. Cilj je bil torej še dodatno povečanje trgovinskega prometa med državama, kar je, kot bomo pozneje videli, tudi uspelo;
- 2) glavni sklop proizvodov, tako na uvozni kot izvozni strani trgovinske bilance Tunizije, predstavljajo oblačila in tekstilni proizvodi. Od 2.079 tekstilnih podjetij v Tuniziji jih je kar 422 (ali 20,3 %) delno ali povsem v italijanskih rokah. To lahko razložimo z dejstvom, da je Tunizija center za številna *off-shore* podjetja – polproizvodi torej vstopajo v državo, nato sledi njihova obdelava in na koncu prodaja nazaj v tujino. Glavni podsklop tekstilnih proizvodov, ki ga je regija Benečija v Tunizijo v letu 2003 izvozila za 516 mio €, so tkanine in konfekcija. To ni presenetljivo, če vemo, da iz Benečije prihaja italijanski velikan *Benetton*, ki je prenesel svojo proizvodnjo v Tunizijo. Druga večja regionalna podjetja, ki so sledila vzorcu *Benettona*, so *Bumatex* in *Donatex* (člana skupine *Busatto Maglieria*) ter *Blue Point*. Vidimo torej, da je Tunizija močno povezana z nekaterimi tekstilnimi velikani, ki prihajajo iz Benečije;
- 3) v Tuniziji v zadnjih letih poteka **proces privatizacije državnega premoženja**. Z ustanovitvijo centra ST je bila pametno odprta možnost za lobiranje pri pridobivanju poslov za podjetja iz Benečije in njihovem lastniškem sodelovanju pri privatizaciji (predvsem v sektorjih gradbeništvo, obdelava pohištva, vodovodi);
- 4) **odpiranje vrat** podjetjem iz Benečije, ki se ukvarjajo s področji z visoko dodatno vrednostjo, kot npr. **informacijska in komunikacijska tehnologija**. ST je v letu 2005

pomagala podjetjem iz regije pri pridobivanju projektov, ki jih je z javnimi razpisi izvedla tunizijska vlada;

- 5) promocija in pospeševanje sodelovanja beneških podjetij **pri projektih EU s tretjimi državami** (trenutno se izvaja program MEDA v sklopu evro-mediteranskega partnerstva);⁴⁹
- 6) obveščanje podjetij o različnih poslovnih priložnostih, ki se zanje ponujajo v Tuniziji. To se je v praksi izvedlo z **vsakomesečnim newsletterjem**, ki so ga iz ST razposlali prek elektronske pošte več kot 1.200 MSP iz Benečije;
- 7) sodelovanje (skupaj z beneškimi podjetniki) **na sejnih, okroglih mizah in seminarjih** o liberalizaciji tunizijskega storitvenega sektorja, sektorjih tekstila in mehanike.

Znotraj Regije Benečija je bil za zasnovo ST zadolžen Oddelek za industrijo, v Tunis pa je bil za vodjo predstavništva poslan uslužbenec ESV, Corrado Marchetti, ki **ni imel statusa diplomatskega agenta**. Projekt **ni bil financiran z denarjem EK** in ni bil del pobude MEDA. Financirala sta ga »v 90 % Regija Benečija, manjkajočih 10 % je dodala ZZB« (Marchetti 2006: 1), za izvedbeno plat projekta pa je poskrbel ESV. Potrebno je poudariti, da gre za popolnoma samostojen projekt dveh partnerjev, ZZB in Regije Benečija, ki je bil zamišljen, financiran in izpeljan na regionalni ravni, šele pozneje (v izvedbeni fazi projekta) se je vključil 'evropski denar', pač kot posledica projektov pri katerih je ST sodeloval. Regija Benečija kot PDA je imela pri ustanovitvi in poznejšem financiranju ST ključno vlogo, EK se je vključila le posredno prek ZZB. Po odprtju pisarne septembra 2003 je bil Corrado Marchetti v Tunisu prisoten vse do septembra lanskega leta. Od takrat je operativna centrala ST v Benetkah, v Tunisu pa se pripravlja odprtje posebne informacijsko-asistenčne točke 'Showroom' za beneška podjetja, ki naj bi jo pod projektnim vodstvom nacionalnega združenja zbornic odprli letos jeseni. (*ibid.*)

Dejavnosti ST bi lahko razdelili v dva dela (po Interno gradivo *Eurosportello Veneto* 2005: 9): prva je **informativna dejavnost za podjetja iz Benečije**, ki se izraža prek izdajanja mesečnega

⁴⁹ Program MEDA je poglobilni finančni instrument EU za implementacijo Evro-Mediteranskega partnerstva. Program ponuja tehnično in finančno podporo procesu ekonomsko-socialne prenove v državah partnerstva (članice EU in Alžirija, Egipt, Sirija, Jordanija, Tunizija, Turčija in Neodvisna palestinska oblast). Za njegovo izvajanje je zadolžen GD *EuropeAid*. V programskem sklopu 2000-2006 znaša proračun projekta 5.350 mio €, s tem da finančno sodelujejo še druge institucije, npr. EIB, ki je za obdobje 2000-2007 namenila 6.400 mio €. Program, ki spodbuja privatizacijo in svobodno trgovino prek režimov strukturne prenove, deluje v okviru Barcelonske deklaracije, dokumenta o evro-mediteranskem sodelovanju, ki je bil sprejet novembra leta 1995. Poglobilni cilj Barcelonske deklaracije je vzpostavitev območja proste trgovine znotraj evro-mediteranskega partnerstva do leta 2010. (European Commission 1996)

newsletterja, ki je vseboval informacije o naložbenih priložnostih, javnih razpisih, pomembnejših mednarodnih sejnih ter programih EU za razvoj mediteranskega partnerstva (npr. že opisani MEDA). Druga, pomembnejša dejavnost ST pa je **tehnična in specialistična pomoč beneškim podjetjem v Tuniziji**. V letu 2005 je ST tako izvedel štiri tehnične pomoči pri odprtju novih družb, kjer je šlo bodisi za mešano italijansko-tunizijsko lastništvo ali *start-up* aktivnosti za začetek posla v Tuniziji za beneška MSP. ST je pridobil **lokalne partnerje za devet beneških podjetij**, ki so iskala tržni sporazum za internacionalizacijo poslovanja. Štiri od teh podjetij so sodelovanje v toku lanskega leta tudi uresničila. ST je lani opravil tudi 42 mini raziskav za **italijanske institucije** (vladne agencije, Nacionalna gospodarska zbornica, Univerze itd.), ki so želele pridobiti specifične informacije v zvezi z naložbami in trgovinsko politiko Tunizije. Poleg tega so v ST vsake štiri mesece pripravili **krajšo strateško analizo o gospodarski situaciji v Tuniziji**, v njej pa so osvetlili predvsem perspektivne industrijske sektorje, ki bi bili s svojim naglim razvojem lahko zanimivi za beneška podjetja (npr. informacijska tehnologija), izpostavili so prihajajoče dogodke, ki bi bili zanimivi za podjetnike (npr. SEMAT, mednarodni sejem pohištva) in opisali dejavnosti tunizijske vlade na poti k liberalizaciji gospodarstva. (Interno gradivo *Eurosportello Veneto* 2004: 1)

Nekatere druge aktivnosti pri katerih je sodeloval ST v letu 2005 pa bomo zgolj omenili (Interno gradivo *Eurosportello Veneto* 2005: 8):

- 1) delavnica **Medenterprise Tunisia** v februarju 2005, organiziran s strani EU, posvečen predvsem informacijski tehnologiji, elektroniki in telekomunikacijam;
- 2) delavnica na temo **tehnologije obdelave marmorja v aprilu 2005**, na kateri sta sodelovali tudi dve beneški podjetji, organizirana s strani Tunizijske agencije za promocijo industrije (API) in Ministrstva za industrijo;
- 3) **5 seminarjev na temo modernizacije sektorjev tekstila**, turizma in mehanike ter liberalizacije storitvenega sektorja, organiziranih v sklopu Programa za industrijsko modernizacijo (PIM), v sodelovanju z Delegacijo EU v Tuniziji in tunizijskim Ministrstvom za industrijo (februar 2005);
- 4) forum o **naložbenih priložnostih v Tuniziji** (junij 2005).

Že v prvem letu svojega delovanja (oktober 2003 – oktober 2004) je ST prejel 268 prošenj za pomoč pri internacionalizaciji oz. nudenje informacij v zvezi s poslovanjem v Tuniziji. Od teh jih

je 120 prispelo s strani italijanskih podjetij (45 % vseh), 35 s strani tujih podjetij (13 %), 58 s strani italijanskih institucij (22 %), 35 s strani mednarodnih institucij (13 %) in 20 (ali 13 %) s strani posameznikov. (Interno gradivo *Eurosportello Veneto* 2005: 4)

Po 15 mesecih aktivnosti ST so bili že vidni napredki v odmevnosti ST, posledično je bilo tudi število obravnavanih prošenj večje. V prvih treh mesecih aktivnosti so prejeli 107 prošenj za pomoč in informacije, kar je za 59,7 % več v primerjavi z istim obdobjem leto prej. Od tega jih je kar 65 % prišlo s strani podjetij, povečalo pa se je tudi zanimanje tunizijskih ministrstev in različnih agencij za sodelovanje s ST. V prvih 15 mesecih svojega delovanja je ST nudil pomoč pri internacionalizaciji ali izvajal informativno dejavnost za 224 podjetij (59 % vseh pomoči), 119 italijanskih ali mednarodnih institucij⁵⁰ (32 %) ter 32 (ali 9 %) posameznikov. ST je v letu 2005 zasnoval tudi projekt v sklopu iniciative za industrijsko modernizacijo, s katerim je nato ESV kandidiral za sredstva programa EU, imenovanega PIM, za katerega je bila odgovorna Delegacija EK v Tuniziji (*ibid.*)

5.6 Zaključki

Študija primera ESV in ST je pokazala, da kot PDA lahko deluje tudi akter, ki je ustanovljen s strani organa mednarodne organizacije, je z njene strani tudi večinsko financiran in hkrati vpet v regionalni podjetniško-zbornični sistem. Ključni dejavniki, ki so potrebni, da akter kot je ESV ustanovi svojo pisarno za pomoč podjetjem na drugi celini, pa so domiselnost, izvirnost, dober finančni načrt ter kakovosten partner v primeru, da je finančno in organizacijsko odprtje pisarne na drugem kontinentu velik zalogaj. ESV bi se zlahka 'vdal v usodo' in opravljal tekoče posle, obveščal podjetja o priložnostih in sem ter tja prijavil kak evropski projekt, kot to počne večina članov mreže. Vendar pa se je kljub temu, da ga v to nihče ni silil niti ni imel nikakršne pogodbene dolžnosti, kaj šele vzornikov v mreži EIC, sprejel izziv in se ustanovitve lastnega promocijsko-informacijskega centra v tujini resno lotil. Za financiranje se ni zanašal na programe EU, marveč je za parterja pridobil Regijo Benečija, ki je delovanje ST v večinski meri tudi financirala.

⁵⁰ Italijanske institucije, ki so najpogosteje poizvedovale po storitvah ST, so predvsem različne vladne agencije, univerze ter Nacionalna gospodarske zbornica (CCI – *Camera di commercio Italia*). Med tujimi institucijami so prednjačila ministrstva in razne gospodarske agencije iz Tunizije, tuja veleposlaništva v Tuniziji ter tamkajšnja delegacija EU. (Interno gradivo *Eurosportello Veneto* 2005: 7)

Potrebno je poudariti, da 'ustoličenje' ESV za PDA ne bi nikoli uspelo brez medsebojnega sodelovanja z drugimi institucijami na regionalni in nacionalni ravni. Ključnega pomena je bilo sodelovanje z Regijo Benečija, ki je nastopala kot partnerica v 'misiji Tunizija'. Sodelovanje z drugimi akterji ne spodbija položaja akterja gospodarske promocije, ga le dopolnjuje. Glavni motiv snovalcev projekta ST pa je bil pomagati in promovirati beneška podjetja v državi, ki je gospodarsko za Benečijo velikega pomena. Kot smo videli, je ST to uspešno izvedel, vzpostavil veliko kontaktov in na nek način zaoral ledino, zdaj pa se je lahko nekoliko umaknil in z njegovo dejavnostjo v Tuniziji nadaljuje druga institucija.

6. Innovation Norway

Innovation Norway (IN) je podjetje v državni lasti, ki je bilo ustanovljeno konec leta 2003, z delovanjem pa je pričelo v januarju 2004. IN je pod svoje okrilje prevzelo Norveško turistično organizacijo, norveški Svet za trgovino, Sklad za industrijski in regionalni razvoj in vladno Svetovalno pisarno za inovacije. IN ima zaposlenih 750 ljudi, ki so razporejeni po celi Norveški in v 30 državah po svetu, glavna pisarna pa se nahaja v Oslu. Med partnerji IN so tudi norveško MZZ, MTI, Gospodarska zbornica ter Združenje norveške industrije.

Norveška je torej pred nekaj leti ubrala 'holistični pristop' in vse zgoraj omenjene organizacije, ki so vsaka na svoj način izvajale dejavnosti, usmerjene v pospešitev internacionalizacije ter vhodnih in izhodnih TNI, združila pod isto streho – izvedla je podoben ukrep, kot ga je **zgolj poskusila izvesti Slovenija** z ustanovitvijo Japti. Da pa kot posledica številnih dejavnosti, ki so zdaj zbrane na enem mestu, ne bi nastala nepregledna zmeda, je IN področja modro razdelil na spletu. Glavna stran IN na naslovu www.invanor.no ponuja pretežno informacije norveškim podjetjem, ki želijo razširiti svojo dejavnost na mednarodnih trgih. Seznanja jih z dejavnostjo IN centrov po svetu in jim predstavlja številne priložnosti za internacionalizacijo. Zaradi dejstva, da je stran namenjena domačim (norveškim) podjetjem, je v angleškem jeziku zgolj nekaj osnovnih informacij. Za tujce, ki se zanimajo za poslovanje z Norveško (bodisi za izvoz ali uvoz) pa nas IN preusmeri na zelo pregledno zasnovan portal www.nortrade.com, kjer IN s svojimi partnerji predstavi obsežno paleto možnosti mednarodnega poslovanja.

Že takoj na začetku opazimo, da je portal izdelan na uporabniku prijazen način, saj nam na levi strani domače strani takoj predstavi povezave do različnih sektorjev industrije, ki so prisotni na Norveškem, in so v nadaljevanju še podrobneje razdeljeni. Tako lahko tisti, ki jih zanima poslovanje z Norveško, na enostaven način pridejo v stik s tamkajšnjimi podjetji, preberejo njihove profile, jim pošljejo poizvedbo prek spleta ali pa si preberejo več o industriji v sektorsko specifičnih predstavitev, ki so prav tako na voljo na začetni strani.

Posebna povezava, ki se imenuje *Norway Abroad*, nas pripelje do kontaktnih točk Norveške v tujini. Nanje se lahko obrnejo tisti, ki želijo več informacij o poslovnih priložnostih. Ključno pri tem je, da so pod rubriko združeni **tako centri IN po svetu kot tudi DKP** Norveške in **predstavništva Norveške gospodarske zbornice**, vključena pa so tudi **tuja DKP na**

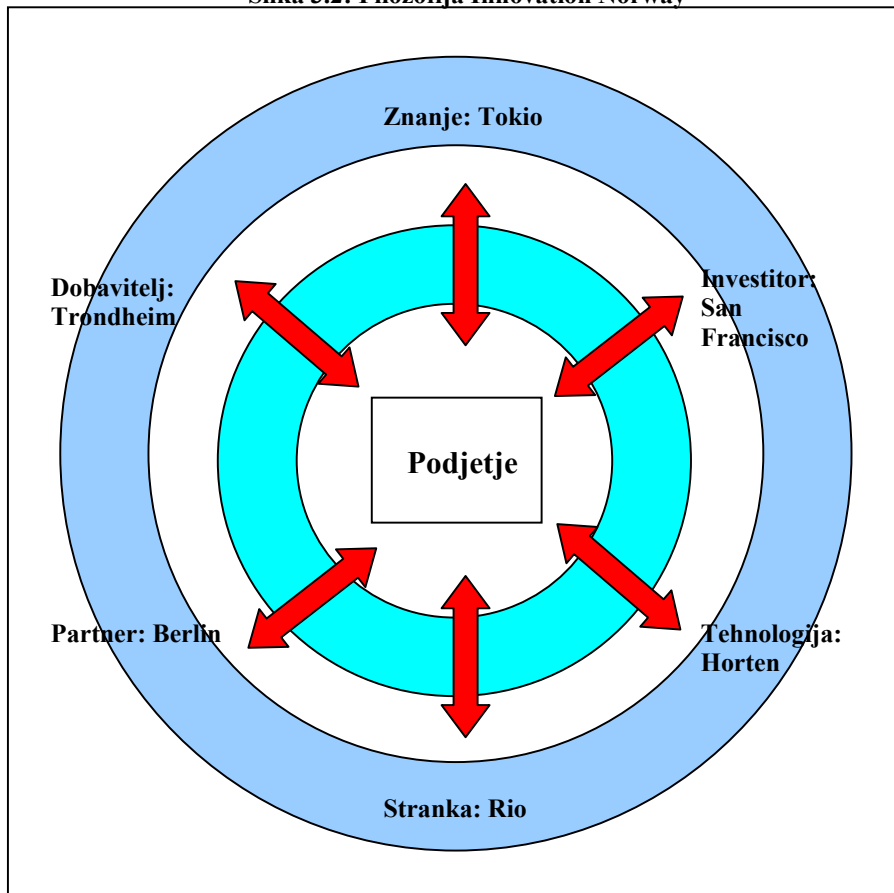
Norveškem. Če v iskanje vtipkamo npr. Hrvaško, dobimo kontaktne naslove (telefone, spletne strani, lokacijo in elektronsko pošto) tako norveške ambasade na Hrvaškem, centra IN v Zagrebu (ki se nahaja na istem naslovu kot ambasada) ter hrvaške ambasade v Oslu. S predstavitevijo vseh kontaktov, na katere se lahko zainteresirani obrne, se tako poudarja sodelovanje norveških akterjev na področju mednarodne trgovine, uporabniku pa se olajša iskanje in spraševanja o tem, na koga naj naslovi svojo prošnjo. **Slovenija še vedno nima tovrstnega portala, zato bi se lahko iz norveškega primera marsikaj naučila!**

Trgovinski svet Norveške na portalu *Nortrade* ureja interaktivno izvozno-uvozno sekcijo, ki je razdeljena na dva dela. Prvi je namenjen iskanju priložnosti za norveške izvoznike, drugi pa je namenjen podjetjem, ki jih zanima uvoz na Norveško. V obeh primerih nam je na voljo iskalnik po **sektorjih industrije** in po **državah**, s katerim lahko podrobneje opredelimo svoje iskanje in najdemo partnerje med podjetji.

Na portalu so na voljo še povezave do gospodarskih novic pomembnejših časnikov, ki zadevajo Norveško, in povezave na strani norveške vlade. Za tiste, ki bi radi Norveško izkusili tudi s turistične plati, pa je na voljo povezava do spletnega portala www.visitnorway.com – spomnimo se, da je IN medse ob svojem nastanku sprejela tudi takratno **Norveško turistično organizacijo**. Spletni portal, namenjen turistom, nam postreže z iskalnikom po norveških regijah, kjer lahko izbiramo med vrsto informacij in dejavnostmi, ki nas zanimajo, naj si bo to prenočišče, lokalne znamenitosti, kulinarčne posebnosti ali kulturne prireditve.

IN nam torej na spletu, ki je danes prevladujoča oblika predstavljanja dejavnosti in iskanja priložnosti, resnično ponudi **vse na enem mestu** – slogan, ki ga Slovenija odlično obvlada na papirju. Opisani portali pod okriljem IN ustvarijo vtis, da je bil namen snovalcev prav vsakomur, ki ga Norveška zanima s kateregakoli vidika, ponuditi koristne informacije in ga usmeriti na prave naslove. Ob sprehajanju po omenjenih portalih pa se uporabniku poraja občutek, da je vse medsebojno povezano in da bo našel tisto, kar išče: prav to je najpomembnejša kakovost norveškega pristopa, ki bi jo lahko učinkoviteje uporabili tudi v Sloveniji.

Slika 3.2: Filozofija Innovation Norway



Vir: Interno gradivo TIA (2006).

7. Internacionalizacija gospodarstva in predstavništva slovenskega gospodarstva

7.1 Slovenija na prelomnici

Slovenija se danes nahaja na veliki razvojni prelomnici. Pred njo je obdobje, v katerem mora, kot pravi Strategija razvoja Slovenije (SRS, tudi Strategija) »kot članica EU ponovno preudariti strateški položaj [...] v širšem globalnem okviru« (Strategija 2005: 13). Za Slovenijo ni več dovolj, da se ponaša z dejstvom, da je najbolj ekonomsko razvita nova članica EU. Prav tako Slovenija ni več tista nova država članica, ki z največjo hitrostjo zmanjšuje razvojni zaostanek za EU – sooča se namreč s problemi »počasnega prestrukturiranja gospodarstva, njegovi skromni inovativnosti, ohranjanju visokega deleža delovno intenzivne industrije, prenizki tehnološki zahtevnosti izvoza« (Strategija 2005: 15), na svetovnih lestvicah konkurenčnosti, kot sta IMD (*International Institute for Management Development*) in WEF (*World Economic Forum – Svetovni gospodarski forum*), pa je v nekaj zadnjih letih zdrsela navzdol (Program reform 2005: 17).

Problem, s katerim se je Slovenija soočala vse od svojega nastanka, je v zadnjih letih postal še bolj očiten: zaradi t. i. gradualističnega pristopa, ki je bil »temeljna značilnost slovenske političnoekonomske tranzicije« (Strategija 2005: 15), je Slovenija pričela izgubljati svojo globalno konkurenčnost. Postopen pristop k reformam in poudarjanje potrebe po izogibanju 'šok-terapijam', ki so jih izkusile nekatere druge post-komunistične države, je sicer zmanjševal tveganja v gospodarstvu in preprečeval velika socialna prestrukturiranja, zdaj pa je državo pripeljal do točke, v kateri mora temeljito razmisliti o načinih za doseg svojih ambicioznih ciljev, če želi v naslednjem desetletju postati ena najuspešnejših držav na svetu in »eden svetilnikov 21. stoletja« (Kabinet predsednika vlade 2006: 3) Slovenija je ob relativno uspešnem gospodarskem razvoju v obdobju tranzicije sicer uspela ohraniti visoko raven socialne razvitosti: kot navaja UMAR (Urad RS za makroekonomske analize in razvoj), se stopnja revščine znižuje, izmerjena dohodkovna neenakost se ne povečuje, brezposelnost je nižja od povprečja EU, regionalne razlike pa se ne povečujejo tako bliskovito kot v nekaterih drugih evropskih državah (Strategija 2005: 16). Vendar pa je zdaj očitno, da je država za te 'priboljške' drago plačala: pogosto nerazumno subvencioniranje manj produktivnega dela gospodarstva in oblikovanje

nepreglednega sistema socialnih prejemkov je pripeljalo do položaja, v katerem je vse več mladih iskalcev zaposlitve, delež neaktivnega prebivalstva je prevelik, stopnja izobrazbe je še vedno prenizka, neučinkovito pa je tudi prilagajanje številnim spremembam v današnjem globaliziranem okolju. Zaradi omenjenih dejstev Slovenijo danes dohitevajo in prehitevajo številne tranzicijske države (*ibid.*)

7.2 Strateške zamisli

Da se Slovenija nahaja na izjemni razvojni prelomnici, na kateri bo morala izbrati pravo pot, če želi postati ena najrazvitejših držav na svetu, dokazujejo tudi številne strategije in dokumenti, ki jih je v tekočem mandatu sprejela vlada. Ključni dokument je SRS, ki ga je po številnih javnih razpravah v sodelovanju z različnimi strokovnjaki s številnih področij pripravil UMAR.⁵¹ Na podlagi dokumenta konkretnih predlogov za implementacijo izhodišč SRS, ki so ga pripravili v vladnem Odboru za reforme, je vlada 2. novembra 2005 sprejela dokument 'Okvir gospodarskih in socialnih reform za povečanje blaginje v Sloveniji'.⁵² MG je oktobra lani pripravil 'Program reform za izvajanje Lizbonske strategije v Sloveniji', ki sledi prioriteta, načrtanim v SRS. Še prej, avgusta lani, je vlada sprejela Program vlade RS za spodbujanje internacionalizacije podjetij za obdobje 2005-2009 (PSI), ki je za izvajanje dejavnosti spodbujanja internacionalizacije zadolžil javno agencijo, ki je zdaj poznana pod imenom Japti, za nosilca programa internacionalizacije pa je imenoval MG (Program vlade RS za spodbujanje internacionalizacije: 9) Dejavnosti spodbujanja internacionalizacije prek ustanavljanja predstavništva slovenskega gospodarstva (PSG) v tujini je nadalje opredelil Program predstavništva slovenskega gospodarstva (PPSG), ki je bil sprejet istega meseca, v medijih (Dnevnik 2005b) pa smo lahko takrat prebrali, da bo država za internacionalizacijo podjetij odslej namenjala »1,5 odstotka bruto domačega proizvoda«. Julija letos je MG pripravilo še 'Program ukrepov za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2007 – 2013'. Vlada je s ciljem obveščanja

⁵¹ Vlada je SRS sprejela na svoji 30. redni seji dne 23. 6. 2005 (Strategija 2005: 1). Potrebno je podariti, da je zasnovano za SRS pripravila že vlada v prejšnji sestavi. UMAR je priprave za izdelavo SRS začel že po sklepu vlade dne 7. julija 2003, ki je pooblastil UMAR za koordinacijo projekta. Prvi osnutek SRS, ki je dostopen tudi na spletu, označuje središčno geslo »V Sloveniji se srečuje svet«. V ciljih in tonu je precej drugačen kot pozneje sprejeta SRS, kar je zagotovo posledica drugačnih pogledov sedanje vlade na proces reform in na načine njegove izvedbe. Za primerjavo glej Strategija razvoja Slovenije – Izzivi prihodnosti (UMAR 2004)

⁵² Besedilo dokumenta, ki ga je sprejela vlada, je zelo podobno dokumentu, ki so ga mesec dni prej pripravili v Odboru za reforme, kljub temu pa vsebuje nekaj pomembnih razlik.

državljanov o potrebi po temeljnih spremembah v družbi in gospodarstvu izdelala tudi spletni portal 'Slovenija jutri' (www.slovenijajutri.gov.si), na katerem na 'uporabniku prijazen način' obvešča različne ciljne skupine (mladi, upokojenci, zaposleni, brezposelni, MSP) o predlaganih reformah, ki jih zadevajo ter posledicah, ki jih zanje prinašajo.

Lahko rečemo, da ima Slovenija prvič v svoji petnajstletni zgodovini pregleden in precej kakovostno izdelan **načrt** za spodbujanje internacionalizacije. Spodbudna lastnost vseh omenjenih dokumentov je, da so medsebojno v veliki meri usklajeni. To pomeni, da izhajajo iz istih ugotovitev in pregledno opredeljujejo cilje, strategije in akterje pri izvajanju reform. Zakaj je takšna usklajenost pomembna? Kot lahko preberemo v SRS (Strategija 2005: 13), je za uspešno izvajanje strategije »ključna jasna opredelitev ciljev in nosilcev ukrepov«, kjer so iz usmeritev izpeljani »konkretni ukrepi z odgovornimi nosilci in merljivimi cilji«. Če je usklajenost na visoki ravni, potem je vsakemu akterju jasno, katere so njegove naloge: v optimalnem primeru ne prihaja do podvajanja dejavnosti in napačnega razumevanja vlog, v bolj verjetnem scenariju pa je možnost za tovrstne napake vsaj občutno zmanjšana. Glavna prednost jasno postavljenih in med izvajalci usklajenih prioritet pa je možnost kakovostnega in preglednega *monitoringa* uresničevanja strategije. Ena od glavnih pomanjkljivosti dosedanjih razvojnih strategij je bilo **njihovo slabo izvajanje** ter odsotnost dopolnjevanja in izboljševanja. Jasno opredeljeni cilji in ukrepi pa omogočajo izdelavo periodičnih poročil o njihovem izvajanju in na vsaki točki nudijo priložnost za dopolnjevanje strategije in njeno prilagajanje (nepredvidljivim) situacijam v družbi. Zato je SRS »odprta knjiga, ki predvideva sistematično in stalno dopolnjevanje in spreminjanje vsebinskih opredelitev, ciljev in ukrepov.« (Strategija 2005: 24) Toda prilagodljivost je v tem primeru pozitivna vrtilina le do trenutka, ko **podleže raznim političnim oz. lobističnim kupčkanjem**, ki nato popačijo strategijo do te mere, da postane popolnoma neprepoznava v svojih ciljih. Kot posledico tega nato dobimo neko eksotično zmes ukrepov, kjer se zdi, da si postavljajo medsebojno izključujoče cilje. Spreminjanje vsebinskih opredelitev na tak način je škodljivo za razvoj Slovenije v eno najuspešnejših svetovnih držav in **potrebno si je prizadevati, da do takšnih škodljivih praks ne bi prišlo na tej zgodovinsko pomembni točki razvoja države.**

7.3 Kaj predvideva Strategija razvoja Slovenije

Središčno točko SRS predstavlja 'pet razvojnih priorit' za Slovenijo in akcijski na'rt za leti 2005 in 2006, ki je dodan vsaki izmed njih. Prioritete so zasnovane na na'cin, da vklju'čujejo pristojnosti ve' resorjev, ki naj bi sodelovali pri njihovem uresni'evanju, od tistih, ki jih je mo'žno izvesti v relativno kratkem 'asu, do tistih, ki zahtevajo temeljitejše in dolgotrajnejše politike in se bodo uresni'ili v nekoliko daljšem 'asovnem obdobju. V skladu s tem je program uresni'evanja SRS razdeljen na tri obdobja, ki se razpenjajo od leta 2006 do 2013. V prvem obdobju (do 2007) bo potekalo izvajanje kratkoro'nih ukrepov, sledilo naj bi obdobje pospešene gospodarske rasti nad 5 % do leta 2010, ko bodo ukrepi 'dobili vetra v jadra'. V zaklju'cnem obdobju naj bi se rast umirila na okoli 5 %, Slovenija pa bi takrat že imela svoje mesto v klubu najuspešnejših evropskih dr'žav. (Strategija 2005: 10)

Čeprav se bomo v diplomski nalogi pretežno ukvarjali zgolj s prvo, za nas (in o'čitno tudi za slovensko vlado) najpomembnejšo razvojno prioriteto, pa je prav, da na tej to'čki predstavimo vseh pet (po Strategija 2005: 9):

- 1) Prva razvojna prioriteta: **Konkuren'no gospodarstvo in hitrejša gospodarska rast;**
- 2) Druga razvojna prioriteta: **U'činkovito ustvarjanje, dvosmerni pretok in uporaba znanja za gospodarski razvoj in kakovostna delovna mesta;**
- 3) Tretja razvojna prioriteta: **U'činkovita in cenejša dr'žava;**
- 4) 'etrta razvojna prioriteta: **Moderna socialna dr'žava in ve'čja zaposlenost;**
- 5) Peta razvojna prioriteta: **Povezovanje ukrepov za doseganje trajnostnega razvoja.**

Vidimo, da so razvojne prioritete tematsko povezane: te'ško si je namre'č predstavljati, da z konkuren'nim gospodarstvom in hitrejšo gospodarsko rastjo ne bi dobili tudi kakovostnih delovnih mest ali pa ve'čje zaposlenosti, u'činkovita dr'žava je predpogoj za doseganje teh ciljev. Glede na to, da so vse prioritete medsebojno povezane, se seveda uspešnost v uresni'evanju ene prelije tudi na druge. Vendar pozor! Po enakem postopku neuspešnost v uresni'evanju ene prioritete pomeni tudi hiter razpad sistema in kakor domine lahko padejo tudi druge prioritete ter s seboj odnesejo smeje in kakovostne na'рте o razvoju.

Za našo razpravo so pomembni sklopi, ki se ukvarjajo z internacionalizacijo slovenskih podjetij (predvsem MSP) in s podpornimi mehanizmi, ki jih država načrtuje za pomoč pri začetku ali nadaljevanju njihove mednarodne dejavnosti. Vladna ministrstva so, kot je že bilo omenjeno, v skladu s SRS izdelala dodatne programe, ki natančneje opredeljujejo ukrepe iz strategije. Tako je MG kot »nosilec programa internacionalizacije« (Program vlade RS za spodbujanje internacionalizacije 2005: 9) avgusta 2005 izdelal PPSG, ki se na 42 straneh ukvarja z vzpostavitvijo in sistematizacijo promocijskih centrov za slovenska podjetja v tujini. Spustimo se torej v analizo dokumentov, kjer je vlada zapisala svoje načrte v zvezi z internacionalizacijo, MSP in podpornimi mehanizmi zanje.

Internacionalizacija nastopa v prvi prioriteti SRS o konkurenčnem gospodarstvu in hitrejši gospodarski rasti. Namenjen ji je poseben sklop znotraj nje: pod naslovom 'podpora internacionalizaciji gospodarstva' najdemo naslednje ukrepe (Strategija 2005: 26):

- 1) **razviti ekonomsko diplomacijo**, aktivnejše delovati v EU in WTO, postati polnpravna članica OECD;
- 2) **spodbujati internacionalizacijo** uspešnih slovenskih podjetij in razviti modele financiranja internacionalizacije malih in srednjih podjetij;
- 3) spodbujati **gospodarsko sodelovanje** ter **sodelovanje na področju tehnološkega razvoja** s slovenskimi narodnimi skupnostmi v zamejstvu in s Slovenci po svetu;
- 4) spodbujati **mednarodno mobilnost** v sekundarnem in terciarnem izobraževanju in raziskovalni dejavnosti v obe smeri;
- 5) spodbujati **mednarodno uveljavljanje slovenske kulturne produkcije** ter Slovenije kot turistične destinacije in prostora za mednarodno kulturno in gospodarsko povezovanje.

Vidimo, da je na prvem mestu sklopa o internacionalizaciji kot cilj postavljen razvoj ekonomske diplomacije. Ustreznije bi bilo glede na pomen pojma in ukrepe, ki so razloženi v nadaljevanju in vključujejo predvsem pomoč pri internacionalizaciji MSP, zapisati zraven še pojem **komercialne diplomacije**.⁵³ Vendar pa je glede na zmešnjavo okoli poimenovanja, ko MZZ to aktivnost poimenuje gospodarska, MG pa ekonomska diplomacija, ne eno ne drugo ime pa v celoti ne

⁵³ Razliko med komercialno in ekonomsko diplomacijo smo opredelili v teoretičnem delu diplomske naloge, ob tem pa sledili definiciji R. Sanerja in L. Yiu iz leta 2003. Glede na to, da Sanerja in Yiu citirajo skorajda vsi avtorji, ki pišejo o gospodarskem vidiku diplomacije, lahko zaključimo, da je njuna definicija splošno sprejeta.

pojasnjuje aktivnosti, ki si jih pod tem pojmom predstavljajo, to (delno) napačno poimenovanje razumljivo, ne pa tudi sprejemljivo za prihodnost.⁵⁴

Del prve prioritete je tudi **sklop o spodbujanju podjetniškega razvoja in povečanju konkurenčnosti**. Eden glavnih ciljev znotraj njega, ki se navezuje na internacionalizacijo, je zaznava in podpora področjem, kjer ima Slovenija konkurenčne prednosti in dopuščanje razvoja novih potencialno uspešnih področij (Strategija 2005: 25). Pod istim sklopom najdemo tudi ponovno omembo MSP, saj je eden izmed ciljev tudi »razviti nove modele financiranja razvoja malih in srednjih podjetij«, omenja pa se tudi razvoj podjetništvu prijaznega podpornega okolja in podjetniške kulture (*ibid.*)

Znotraj sklopa o povečanju prilivov razvojno spodbudnih domačih in tujih naložb SRS predvideva dodeljevanje finančnih spodbud za TNI ter **zagotavljanje informacij in svetovalnih storitev tujim investitorjem o poslovnem okolju**, kar je v neposredni povezavi z vzpostavljanjem opornih točk slovenskega gospodarstva v tujini, ki bodo služile tudi kot informacijska točka za privabljanje tujih investitorjev.

7.4 Od besed k dejanjem – akcijski načrt Strategije in njegov pomen

V **dveletnem akcijskem načrtu SRS** za prvo razvojno prioriteto je predvidena izdelava programov spodbujanja in krepitev institucionalne podpore »slovenskim podjetjem pri nastopanju na hitro rastočih svetovnih trgih (Brazilija, Rusija, Indija, Kitajska)« (Strategija 2005: 28). To je modra prioriteta, saj Slovenija ni država, ki bi se lahko pohvalila z geografsko diverzifikacijo svojega izvoza. V letu 2005 je namreč kar 67,7 % svojega izvoza ustvarila z državami EU-25, skoraj 60-odstotni delež znotraj tega pa predstavljajo države 'stare' EU-15. Delež slovenskega izvoza v Azijo, kjer se nahajajo bliskovito rastoči trgi Kitajske, Rusije in Indije, je še vedno izredno majhen (3,45 %), v primerjavi z letom 2004 pa je lani celo nekoliko padel. Delež slovenskega izvoza v Južno Ameriko, kjer se nahajajo številne hitro rastoče države na čelu z Brazilijo, ima trend upadanja in je skorajda zanemarljiv (0,17 % lani). Na tem mestu pa se z izvozno strategijo Slovenije ne bomo ukvarjali, saj bo temu namenjeno naslednje poglavje.

⁵⁴ Bilo bi priporočljivo, da bi definicije Sanerja in Yiu upoštevali tudi v naših ministrstvih. Če to ne bi uspelo, bi bil dobrodošel vsaj dogovor o tem, da za isto stvar uporabljajo isto ime.

Akcijski načrt predvideva spodbujanje izhodne internacionalizacije slovenskih podjetij zaradi nižjih stroškov in krepitev ukrepov v ta namen: zbiranje in posredovanje zunanjetrgovinskih informacij in podpora promocijskim dejavnostim podjetij prek **vzpostavitve opornih točk gospodarstva v tujini** (Program predstavništva 2005: 28).

Kljub svojemu drznemu imenu pa akcijski načrt krovnega dokumenta razvoja slovenske države **ne predstavlja zapovedi, po katerih bi se ubogljiivo ravnala slovenska ministrstva!** To meni direktor UMAR, ki mi je v pogovoru dejal, da so s sodelavci SRS napisali po lastni analizi, jo v idejnem smislu uskladili z vlado, **samo izvajanje SRS**, kot tudi njeno interpretiranje in upoštevanje, pa je »stvar ministrstev« (Pogovor z Janezom Šušteršičem 2006). UMAR zato ni nek policist, ki bi nato vlado nadziral z namenom ugotoviti, v kakšni meri se izvajajo določila, zapisana v SRS.

Vprašljiva je torej smiselnost akcijskih načrtov in strategij, če nato postanejo plastelin, ki ga tisti, ki naj bi izvajali ukrepe, oblikujejo na način, ki niti približno ne spominja na začetno obliko. Kot pravi J. Šušteršič, se ideološko ozadje različnih vlad (npr. prejšnje in sedanje) najbolj odraža v **pripravljenosti vlade, da se določeni ukrepi zapišejo v strategije**, samo izvajanje drznih akcijskih načrtov pa je nato zaradi politične preračunljivosti in potrebe po usklajevanju med programsko zelo različnimi strankami zelo daleč od različice, zapisane v strategijah (*ibid.*)

7.5 Zakon o spodbujanju tujih neposrednih investicij in internacionalizacije podjetij

Poleg vzpostavitve enostavnega in preglednega sistema vzpodbujanja konkurenčnosti, ki ga predvideva SRS po načelu 'vse na enem mestu' (Strategija 2005: 26) pa je pomemben ukrep še ustrezno preoblikovanje Agencije za gospodarsko promocijo in tuje investicije (AGPTI) v javno agencijo, ki bo sposobna nuditi gospodarskim subjektom (predvsem MSP) celovito in podjetjem prijazno podporo pri vzpodbujanju konkurenčnosti in pospeševanju internacionalizacije. To preoblikovanje je pravzaprav edini ukrep, predviden v SRS, ki se je do te časovne točke vsaj na papirju uresničil, večje vprašanje pa je, **če je tudi dosegel cilje zaradi katerih je bil ustanovljen**. Formalna podlaga za ustanovitev Japti je predvidena že v 11. členu Zakona o spodbujanju tujih neposrednih investicij in internacionalizacije podjetij (ZSTNIIP).⁵⁵ V 10. členu

⁵⁵ Zakon je DZ RS sprejel dne 15. 7. 2004 (Ur. L. RS št. 86/2004, 5. 8. 2004).

zakona je predvideno, da vlada RS sprejme program internacionalizacije gospodarstva za petletno obdobje, kar se je leto dni kasneje (25. 8. 2005) tudi zgodilo. ZSTNIIP v **14. členu predvidi tudi vzpostavitev opornih točk gospodarstva v tujini**, ko govori o tem da lahko »agencija ob predhodnem soglasju vlade odpre svoje predstavništvo v tujini«.

Pomembna določba zakona, ki Japti približa podobnim agencijam oziroma družbam v tujini, pa je vključena v 18. členu ZSTNIIP: **agencija lahko namreč svoje storitve na področju spodbujanja internacionalizacije uporabnikom tudi zaračunava**. Le-te so navedene v 9. členu in vključujejo zbiranje in posredovanje zunanjetrgovinskih informacij, organiziranje poslovnih delegacij, sejmskih predstavitev, seminarjev in konferenc ter drugih promocijskih dogodkov; poslovno svetovanje; izobraževanje za mednarodno poslovanje; opravljanje informacijskih, svetovalnih ali drugih storitev za nerezidente ter opravljanje drugih nalog, ki prispevajo k uspešnejši internacionalizaciji slovenskih podjetij.

Omembe vredna možnost, ki jo uvaja ZSTNIIP, in jo v svojem načrtu upoštevatata tako Program PSI in PPSG, pa je še javno pooblastilo drugim zasebno- ali javno-pravnim osebam za opravljanje dejavnosti javne agencije na področju internacionalizacije, ki ga omenja 15. člen. Na ta način je možno, da v proces promocije internacionalizacije stopijo tudi drugi akterji, npr. PDA, ki imajo dejavnosti s področja internacionalizacije podjetij opredeljene v ustanovitvenem aktu.

7.6 Ustanovitev Javne agencije za podjetništvo in tuje investicije

Japti, ki je bil v skladu z ZSTNIIP ustanovljen s sklepom vlade o preoblikovanju AGPTI, je **izvajalec** programa za spodbujanje internacionalizacije, katerega **nosilec** je MG (Program vlade RS za spodbujanje internacionalizacije 2005: 9).⁵⁶ Oporne točke slovenskega gospodarstva v tujini (PSG) bodo delovale v okviru Japti in bodo organizacijsko in kadrovsko (ne pa nujno tudi fizično) ločeni od DKP in s tem MZZ. Čeprav v nobenem izmed omenjenih dokumentov ni natančno definiran pojem nosilca, je dejstvo, da prihodke iz proračunske postavke Japti krije MG (v višini 593,7 milijonov tolarjev), kar predstavlja 22 % celotnih prilivov, s strani proračunskih naročnikov – ministrstev – pa bo Japti dobil 74 % celotnih prilivov, pri čemer je zopet na prvem mestu MG z 1.601,7 milijonov tolarjev, kar predstavlja 59,5 % celotnih prilivov. Zanimivo, da

⁵⁶ Sklep o preoblikovanju Pospeševalnega centra za malo gospodarstvo v Javno agencijo Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije, Ur. L. RS 73/2005, 1. 8. 2005: 7783.

med ostalimi ministrstvi ni predvideno niti eno naročilo s strani MZZ (Program dela Japti 2006: 26-27) Lahko torej zaključimo, da je MG nosilec programa internacionalizacije predvsem zato, ker izvajalcu nameni levji delež sredstev za opravljanje te naloge.

V procesu ustanovitve Japti oziroma njegovega preoblikovanja iz AGPTI so se pokazale nekatere pomanjkljivosti in neizkoriščene priložnosti, ki jasno kažejo na to, da Slovenija slabo izvaja sicer kakovostne konceptualne zamisli. Z drugimi besedami povedano, **Slovenija je močna na papirju, v praksi pa velikokrat zataji in se zadovolji s povprečnim**. Na to kaže tudi postopek snovanja Japti: na začetku je obstajal idejni koncept, da se znotraj Japti združi vse akterje, ki delujejo na področju promocije internacionalizacije, tujih neposrednih investicij, turizma, tehnološkega razvoja, kreditiranja inovativnih projektov podjetij (Pogovor z Laro Černetič 2006). Če podrobno pogledamo, opazimo podobnost z norveškim modelom, kjer so tudi v praksi res vzpostavili sistem z že klišejskim skupnim imenovalcem 'vse na enem mestu', ki ga pri nas tako radi uporabljamo v raznih programih in predstavitvah, manj pa tudi v praksi. Prav 'vse na enem mestu' naj bi bil cilj racionalizacije državne uprave, ki jo je snovalo Ministrstvo za javno upravo in ki naj bi končno sistematizirala dejavnosti države na več področjih, s tem pa preprečila podvajanje nalog in nepotrebno trošenje proračunskih sredstev (*ibid.*) Japti naj bi tako postal javna agencija, ki bi pod svojo streho združila vse zgoraj omenjene akterje, ki na tak ali drugačen način skrbijo za promocijo Slovenije in njenih podjetij, bodisi v smislu izhodnih dejavnosti (izvoz podjetij, pomoč pri sklepanju poslov s tujino) kot tudi vhodnih dejavnosti (TNI, promocija turizma). Poimensko se je omenjalo naslednje institucije: Pospeševalni center za malo gospodarstvo (PCMG), Agencija RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije (TIPO), Slovenska turistična organizacija (STO), Agencija za tehnološki razvoj (TIA) ter Slovenski podjetniški sklad (SPS) (*ibid.*) Ta velika organizacija naj bi dobila svoje prostore, delo naj bi se vsebinsko povežalo, spadala pa bi pod na novo ustanovljeno Ministrstvo za razvoj, ki naj bi bilo veliko po obsegu in bi predstavljalo nekakšen konglomerat vseh vladnih prizadevanj na področju internacionalizacije, TNI, turizma ter pospeševanja podjetništva, predvsem MSP (Pogovor z Janezom Šušteršičem 2006).

Na koncu pa so se stvari odvile precej drugače: V Japti sta se povezali le dve instituciji, TIPO in PCMG skupaj z EIC Ljubljana, ki je predstavljal 'organizacijsko enoto' znotraj PCMG. Namesto petih sestavnih delov, ki so bili na začetku predvideni za združitev v 'veliki' Japti, **sta ostala le**

dva. Za SPS in STO je bilo rečeno, da tako ali tako po svoji dejavnosti »ne spadata v področje dela Japti« (Pogovor z Laro Černetič 2006), TIA pa je posebna zgodba. Njen osnovni namen naj bi bil podpora tehnološko inovativnim projektom slovenskih podjetij, s katerimi bi le-ta lahko prodrli tudi na tuje trge. Prav zato je TIA že od samega začetka sodelovala pri snovanju Japti, katerega sestavni del naj bi postala (Pogovor z Marto Svetina 2006). Nato pa so nastale težave, saj po koalicijski pogodbi področje tehnološkega razvoja spada pod Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, kljub temu, da je TIA nastala predvsem zaradi pomoči podjetjem in naj bi sodelovala pri t. i. programu Phare in kreditiranju podjetij (*ibid.*) Obstajala je ideja za kompromisno rešitev, po kateri bi pristojno ministrstvo za TIA postalo Ministrstvo za razvoj, kar pa se na koncu ni uresničilo, saj je bilo ministrstvo ustanovljeno v veliko manjšem obsegu kot je bilo sprva predvideno in je prevzelo bolj koordinacijsko vlogo v prizadevanju za uresničevanje vladnih reform, predvidenih v SRS (Pogovor z Janezom Šušteršičem 2006) Zdaj Ministrstvo za razvoj deluje celo brez ministra, kar je dokaj realen in hkrati žalosten pokazatelj dejstva, da so načrti za smeje reforme (tudi) na področju ustanavljanja Japti podlegle političnim kupčkanjem, predvsem na nižjih nivojih in ne toliko na nivoju predsednika vlade in ministrov (Pogovor z Marto Svetina 2006) TIA so birokratsko 'selili' z ministrstva na ministrstvo vse do julija letos, ko je končno postalo jasno, da je zanj pristojno Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo.

Japti torej danes sestavljata nekdanji PCMG in TIPO, ima pa 62 zaposlenih, svojega direktorja in svet. Eden izmed glavnih problemov Japti je, da je delo premalo koordinirano, saj tudi fizično ni prišlo to združitve omenjenih dveh akterjev pod eno streho. TIPO še vedno deluje v prostorih MG, medtem ko je osebje nekdanjega PCMG locirano v stavbi WTC na Dunajski. Agencija sicer ima svoj logotip (ki bi ga bilo po mojem mnenju potrebno čim prej zamenjati), nima pa svoje pregledne predstavitevne strani za podjetnike, kjer bi jim na razumljiv način predstavila delovanje agencije in jim ponudila uporabne povezave do priložnosti, ki se jim ponujajo. Tako TIPO še vedno ohranja svojo relativno slabo obnovljeno spletno stran, na kateri ni niti povezave do spletnih strani Japti (TIPO 2006).

V Japti pa se obeta še ena sprememba, saj naj bi EIC Ljubljana prešel izpod njegovega okrilja v okrilje GZS. Tako bo Japti ostal še brez enega akterja, ki lahko pomaga MSP pri internacionalizaciji (Pogovor z Laro Černetič 2006) To samo po sebi ni tragično, seveda ob

pogoju da med Japti in GZS obstaja volja za kakovostno in plodno sodelovanje (kot ga sam predlagam na področju odpiranja pooblaščenih PSG na določenih lokacijah). Samo upamo lahko, da se negativne izkušnje iz preteklosti ne bodo ponovile in da so se akterji iz svojih napak tudi nekaj naučili!

Vsekakor Japti v prihodnjem letu čaka veliko dela: že tako ali tako zamuja z ustanavljanjem PSG, od katerih bi »eden ali dva« morala delovati že v letu 2005, še vedno pa ne deluje niti eno (Program predstavništva 2005: 9). Pomembno bi bilo tudi, da čim prej doseže dokončno strukturo (s tem mislim predvsem na status EIC Ljubljana), ustvari notranjo povezanost med sodelavci in se preseli v skupne prostore. Potrebno je zasnovati tudi novo celovito spletno predstavitev s kakovostnimi in razumljivimi povezavami znotraj nje (TIPO, portal Izvozno okno), kar se naj bi že dogajalo (Pogovor z Laro Černetič 2006, Izvozno okno). Vse to bo potrebno narediti, če se želi Japti, kot piše v njegovem Programu dela (2006: 15), »uvrstiti med najbolj prepoznavne agencije za spodbujanje TNI in internacionalizacije v regiji.«

7.7 Predstavništva slovenskega gospodarstva v tujini

Idejo o ustanovitvi gospodarskih predstavništev Japti v tujini, ki jo je utemeljil ZSTNIIP, je do potankosti razvil PPSG, ki se na več kot štiridesetih straneh ukvarja s podrobnostmi ustanavljanja predstavništev Japti v tujini. Za obravnavo pojma PSG pa potrebujemo tudi njegovo definicijo, ki jo najdemo prav v PPSG (Program predstavništva 2005: 3):

Predstavništvo slovenskega gospodarstva je generično ime za skupino sodelavcev v tujini, ki slovenskim podjetjem na področju mednarodnega poslovanja zagotavlja informacijske, svetovalne in druge storitve skladno s standardi, ki jih določata Ministrstvo za gospodarstvo ter na osnovi Zakona o spodbujanju tujih investicij in internacionalizacije podjetij [...] ustanovljena javna agencija (današnji Japti, opomba B. V.) V primeru, ko PSG deluje v okviru DKP, se delovanje, v skladu z dogovorom, ki je podrobneje predstavljen v 12. poglavju, usklajuje z Ministrstvom za zunanje zadeve.

Cilji ustanovitve mreže PSG so (Program predstavništva 2005: 4):

- 1) zaščita slovenskih poslovnih in nacionalnih interesov;**
- 2) pomoč slovenskemu gospodarstvu pri internacionalizaciji njegovega poslovanja;**
- 3) promocija Republike Slovenije in njenega gospodarstva v svetu;**
- 4) zastopanje gospodarskih interesov Republike Slovenije v tujini;**

- 5) **zagotavljanje kvalitetnih in učinkovitih storitev za slovenska podjetja pri mednarodnem poslovanju ter**
- 6) **sistematična animacija tujih investitorjev na posameznih ciljnih trgih.**

Z ustanovitvijo PSG se nam obeta »kvalitativen premik na področju spodbujanja internacionalizacije slovenskih podjetij in tujih neposrednih investicij«, saj bo Japti koordiniral njihovo mrežo, meril njihovo uspešnost in zagotavljal vključenost PSG v izvajanje programov za spodbujanje TNI in internacionalizacije (Program dela 2006: 24).

V skladu z definicijo in cilji PSG so v PPSG zasnovali tri oblike gospodarskih predstavništev v tujini (Program predstavništva 2005: 3):

- 1) **oddelek znotraj DKP**, ki deluje skladno z dogovorom med MG in MZZ, vendar ohranja organizacijsko, administrativno in finančno samostojnost (ki pa je dvoumna, op. B. V.);
- 2) **samostojno PSG Japti**, ustanovljeno v skladu s 14. členom ZSTNIIP, ki deluje na samostojni lokaciji, popolnoma neodvisno od DKP;
- 3) **Predstavništvo ali poslovna enota javno ali zasebnopravne ustanove v tujini**, ki je izbrano na javnem natečaju in sklene z Japti pogodbo za izvajanje dejavnosti predstavništva Japti, pri čemer je obseg dejavnosti predstavništva določen v pogodbi, ki jo podpiše Japti s pooblaščenim izvajalcem. Odprta možnost za sodelovanje z drugimi institucijami, ki lahko finančno, kadrovsko in organizacijsko prispevajo k promociji internacionalizacije (npr. podjetja in njihova združenja ter druge podobne organizacije).

K točki 1. Tam kjer Slovenija na DKP nima 'ekonomskih diplomatov', obstaja pa potreba po promociji gospodarstva, se odpre PSG, tja pa je napoten njegov novi vodja. Japti pri obstoječih ES na DKP izvede analizo ekonomske upravičenosti ustanovitve PSG. V primeru, da analiza pokaže potrebo po obstoju PSG, se le-to ustanovi in dotedanji 'ekonomski diplomat' postane vodja PSG, **če je sklenjen dogovor med MZZ in MG (!)**. V primeru neupravičenosti obstoja PSG pa naj bi 'ekonomski diplomat' nemoteno dokončal svoj mandat. Način izvedbe analize obstoja upravičenosti ni predviden (Program predstavništva 2005: 7, 11) **MG prevzame vsebinsko delovanje mreže ekonomskih svetnikov** (ki trenutno delujejo po navodilih MZZ, drugič pa po navodilih MG, odvisno od sogovornika) in bo »skladno s potrebami okrepil PSG z zaposlitvijo lokalnih sodelavcev PSG« (Program predstavništva 2005: 9) Zaposleni v PSG pa

organizacijsko ne bodo povsem samostojni, kot bi lahko sklepali, marveč bodo še vedno člani osebja DKP in torej podrejeni njegovemu vodji. Vodja DKP bo imel status diplomata in se bo moral natančno držati Zakona o zunanjih zadevah ter določil Dunajske konvencije. (*ibid.*: 30)

PSG, ki deluje v okviru DKP, izvaja vse 'osnovne dejavnosti ekonomske diplomacije', ki so navedene v Tabeli 7.1 pod prvo točko, medtem ko bo samostojno PSG Japti izmed teh dejavnosti opravljalo le spremljanje bilateralnih ekonomskih odnosov med državama ter lobiranje in sodelovanje z lokalnimi oblastmi (Program predstavništva 2005: 5) PSG, ki deluje kot »organizacijska oblika znotraj DKP«, bo primerljivo z delovanjem vojaških diplomatskih predstavnikov v okviru DKP.

K točki 2. Samostojna PSG, ki jih imenujemo PSG Japti, se odpirajo na lokacijah, kjer Republika Slovenija nima DKP (Program predstavništva 2005: 7). Za PSG Japti so zanimiva predvsem poslovno-finančna središča, ki dostikrat niso tudi upravna središča države (Milano v Italiji, Koln ali Munchen v Nemčiji, Rio de Janeiro v Braziliji itd.). Poglavitni razlog za odprtje samostojnega PSG Japti je potreba, da se podjetjem nudi pomoč in informacije tam, kjer jih najbolj potrebujejo in kjer je povpraševanje največje. PSG Japti zaradi svojega statusa ne more izvajati nekaterih nalog PSG v okviru DKP (npr. interveniranje z avtoriteto državnega predstavnika v državi akreditacije), njegova prednost pa je večja neodvisnost in prilagodljivost. Razpolagal bo tudi z večjimi prostori, zato bo lahko ena izmed njegovih storitev tudi oddaja v najem poslovnih prostorov, česar PSG v okviru DKP ne bo moglo redno izvajati. Na PSG Japti, kot tudi na PSG znotraj DKP, bodo predvidoma zaposleni naslednji delavci (Program predstavništva 2005: 9):

- 1) vodja predstavništva,
- 2) administrativni sodelavec ali poslovni sekretar;
- 3) študent praktikant in
- 4) pogodbeni sodelavci.

Japti namerava najprej odpreti štiri PSG Japti, v naslednjih fazah bodo sledile druge oblike (glej naslednje poglavje).

K točki 3. Pooblaščen predstavništva se ustanovljajo tam, kjer Slovenija bodisi nima DKP bodisi finančnih zmožnosti, da bi ustanovila PSG Japti. Možno je tudi, da finančne zmožnosti sicer obstajajo, a trg potencialno ni tako zanimiv za slovensko gospodarstvo, da bi se odprtje PSG

Japti izplačalo. Zato se poišče izvajalca dejavnosti, ki odpre pooblaščen PSG in se v pogodbi obveže »glede kvalifikacije in usposobljenosti sodelavcev na predstavništvih« (Program predstavništva 2005: 10). Izvajalce nalog pooblaščenega predstavništva izbere Japti na javnem natečaju, nato pa z izvajalcem sklene pogodbo, ki določa način dela in pokrivanja stroškov, naloge in cilje predstavništva ter način poročanja in merila za uspešnost delovanja (*ibid.*: 11). Jasno je, da se v primeru pooblaščenega PSG naloge in financiranje določajo od primera do primera, saj je tudi od izvajalca dejavnosti odvisno, v kakšni meri se je pripravljen posvetiti nalogam in ciljem PSG. PPSG namigne, da ima za izvajalce nalog pooblaščenih PSG v mislih predvsem (slovenska) podjetja in njihova predstavništva v tujini. **Sam menim, da je takšno gledanje preozko zastavljeno**, saj bi v primeru pooblaščenih predstavništev **moralo priti tudi do sodelovanja z GZS**, ki ima v nekaterih državah (Balkan, RF – Ruska federacija) že ugled in kakovostno razvito mrežo lokalnih partnerjev.⁵⁷

7.8 Financiranje predstavništev

Če ZSTNIIP pušča odprto pot tako glede deleža samofinanciranja PSG kot tudi glede natančnejše opredelitve storitev in oblik predstavništev, PPSG to problematiko obravnava natančneje: zavzema se za postopno zaračunavanje storitev uporabnikom, tako da PSG »v drugem letu delovanja (kar bi moralo biti že letos, vendar zaenkrat ni ustanovljen niti eden, op. B. V.) /.../s prodajo storitev pokrije 10 odstotkov vseh stroškov, v štirih letih pa doseže 20-odstotno pokritje vseh stroškov posameznega predstavništva« (Program predstavništva 2005: 5), enak cilj pa je zapisan tudi v PSI (Program vlade RS za spodbujanje internacionalizacije 2005: 12). S samoplačniškim delovanjem se bodo PSG približali principu delovanja podobnih družb v tujini, kot sta npr. *Finpro* ali *Enterprise Ireland* (EI). PSG bodo zaračunavali svoje specializirane storitve – torej tržne raziskave, sektorske analize in PR storitve za svoje stranke – katerih značilnost je *tailor-made* pristop, ki zahteva posvečanje vsakemu uporabniku storitev posebej.

Storitve za podjetja bodo PSG zaračunavali na podlagi števila ur, ki jih svetovalci-uslužbenci porabijo za nudenje uslug podjetjem. PPSG predvideva, da bodo njegovi strokovnjaki četrtno

⁵⁷ Edini problem za sodelovanje z GZS pri odpiranju pooblaščenih PSG je lahko njen novi status, s katerim se v skladu z Zakonom o zbornicah ukinja obvezno članstvo podjetij (za GZS, ne pa tudi za OZS – Obrtno zbornico Slovenije). V primeru, da bo veliko število podjetij svoje članstvo v GZS preneslo na druge zbornice, bo seveda tudi vloga GZS in njena primernost za vlogo pooblaščenega izvajalca PSG občutno zmanjšana.

svojega časa porabili za storitve podjetjem, preostale tri četrtine pa za »marketinške in prodajne aktivnosti, stike s strankami, pripravo ponudb in druge aktivnosti, povezane z gospodarsko promocijo« (Program predstavništva 2005: 27). Cilj PSG je torej zaračunati 25 % ur, ki jih opravijo njegovi uslužbenci – po izračunu v PPSG (*ibid.*) bi ob ceni delovne ure 25 evrov to na letni ravni prineslo približno 15.000 evrov.

PPSG ne omenja možnosti, da bi posamezen uslužbenec PSG za pridobitev 'velikih projektov' (kar se meri predvsem s finančno donosnostjo za promocijski center) prejel dodatno enkratno vsoto denarja kot nagrado za svojo uspešno dejavnost in stimulacijo za prihodnje delo, kot to obstaja v *Finpro*. Kljub temu, da cilji na področju storitev za podjetja »niso samo finančni, pomembni so tudi drugi cilji: zadovoljstvo uporabnikov storitev, število projektov, opravljenih za mala in srednja podjetja, vsakoletni napredek in razvoj zaposlenih /.../, sodelovanje z lokalno skupnostjo« (*ibid.*), pa je po mojem mnenju smiselno, da bi na PSG uvedli tudi to prakso. Res je, da bi le-ta lahko povečala 'neenakost' med zaposlenimi, kar pa je vseeno boljše kot druga skrajnost, ki je obstajala v sistemu 'ekonomskih diplomatov' na DKP: fiksna plača ne glede na obseg in kakovost dejavnosti!

Povprečne letne stroške na samostojnem PSG PPSG ocenjuje na 40 milijonov tolarjev letno (kar zneso približno 167.000 evrov), kar pa ne vključuje kadrovskih stroškov zaposlenih na predstavništvu, ki so zaposleni na MG, ki bo po novem tudi financiralo njihovo dejavnost (PPSG: 9, 30). Z ustanovitvijo PSG pa bo, kot kaže, končno rešena tudi večna dilema o financiranju 'ekonomskih diplomatov', kar je bil eden glavnih problemov v že sicer slabem sodelovanju med MZZ in MG, saj so le-ti večinoma prihajali iz vrst MG, financiral pa jih je MZZ, ki pa je hkrati tarna, da nad njimi nima ustreznih pristojnosti (Pogovori na GZS 2006).

7.9 Problemi in pasti

Zgornja definicija PSG, cilji vzpostavitve mreže in predvidene oblike PSG so dokaj kakovostno zastavljene, zato se v njihovo analizo ne bomo spuščali. V slovenskem primeru to tudi ne bi bilo smiselno, saj tisto, kar je dobro zapisano na papirju, dostikrat doživi tragično popačenje v praksi. Prav zaradi tega je pomembneje opozoriti na področja in probleme, ki lahko privedejo do situacije, da se kakovostno zastavljeni cilji ne bodo mogli tudi kakovostno izvajati.

7.9.1 Problem 1: delitev pristojnosti med sodelujočimi akterji

Ustanovitev PSG je zdaj dejstvo. Škarje in platno v procesu njegovega nastanka je od vsega začetka imelo MG, ki je menilo, da Slovenija s svojim mehanizmom promocije internacionalizacije in TNI prek 'ekonomskih diplomatov' na DKP še zdaleč ne izkorišča vseh možnosti, ki so ji na voljo. Zaradi tega je potrebno ustanoviti posebna predstavništva, ki bodo lahko delovala bolj neodvisno, nekakšno mrežo opornih točk za slovenska podjetja v tujini in promocijo TNI. MZZ je takoj zaslutil, da gre v tem primeru za nekakšno ustanavljanje 'paralelne mreže', kar mu ni bilo pogodu, čeprav naj bi se oba ministra dogovorila, da bo »ekonomska diplomacija prešla z zunanjega na gospodarsko ministrstvo« (Dnevnik 2005b, glej tudi Dnevnik 2005e in Delo 2005). Bolj ali manj odkrito nestrinjanje z idejo, da se MZZ 'poslovi' od t. i. ekonomske diplomacije je zaslediti že v internih dokumentih posveta o ekonomski diplomaciji, ki ga je leta 2002 pripravil MZZ. Takrat so govorniki ugotovili, da se »težišče ekonomske diplomacije nahaja zunaj MZZ«, predstavnik MZZ pa je v skladu s tem zavzel stališče, da je »morebitna paralelna mreža gospodarskih predstavništev MG ali organov v njeni sestavi neprimerna« (Interno gradivo MZZ 2002). V procesu svojega raziskovanja za izdelavo te diplome sem večkrat potrdil občutek, da tovrstna napetost v smislu »mi smo boljši, oni pa nič ne delajo« še vedno obstaja. Bržkone je ta miselnost zasejana že na nižjih ravneh ministrstev in se prenaša 'iz roda v rod', ne glede na to, če se vmes zamenja vlada ali pa ministrski stolček zasede druga oseba.

Z ustanovitvijo PSG se nam, ob rahlo površnem branju omenjenih programov, obeta konec stalnih nesporazumov in napačnih razumevanj dejavnosti, organizacije in kadrovske ureditve, ki je veljala v sedanjem sistemu 'ekonomskih diplomatov' na DKP. Glavni razlog za omenjeno formalno ločitev pristojnosti je nečastna zgodovina propadlih preteklih dogovorov med MZZ, MG in GZS – predlagana ureditev ustvarja vtis, da so snovalci (torej MG) želeli **na vsak način zmanjšati vlogo MZZ** pri ustanavljanju in delovanju PSG. To jim je le delno uspelo: MZZ v PPSG enkrat nastopa v vlogi poslavljajočega se akterja, s katerim je potrebno urediti še številne formalnosti, da bo končno predal vse vajeti v roke MG, po drugi strani pa so nekatera določila delovanje PSG znotraj DKP – kot bomo videli kmalu – dvoumna in zopet odpirajo možnosti za prihodnje nesporazume, ki jih je bilo v petnajstih letih že več kot dovolj. Glede na opravljene pogovore in raziskave v procesu pisanja te diplome sem mnenja, da je negativne nastrojenosti med MG in MZZ še vedno toliko, da je **izjemno precizna in jasna ločitev nalog med MZZ in**

MG edina pot do učinkovitega sistema predstavništva v tujini (Pogovori na MZZ 2006). Menim, da se PPSG te jasnosti in preciznosti v nekaterih točkah izogne. Posledica tega je nepregledna zmeda, ki vlada tudi na zasnovni ravni za prihodnost: tako bo na **MZZ še naprej deloval oddelek za gospodarsko diplomacijo**, čeprav je ta 'prešla pod MG'. Poraja se vprašanje o tem, kaj bodo njegova delovna področja: oddelek bo odslej deloval na področju **energetske politike RS (!) in multilateralne gospodarske diplomacije** (Ministrstvo za zunanje zadeve 2006), aktiven pa bo tudi pri organizaciji gospodarskih delegacij v tujini.⁵⁸ Ne bom se spuščal v vprašanje, kaj počne energetska politika v oddelku ekonomske diplomacije, zagotovo pa je nenavadno, da bo na MZZ oddelek ekonomske diplomacije še naprej obstajal, in sicer s področjem dela (multilateralni ekonomski odnosi), za katerega ima MG **svoj lasten sektor!** (Ministrstvo za gospodarstvo 2006) Tovrstni 'polovični ukrepi', ko akterji izjavijo, da so dosegli dogovor o prenosu pristojnosti, v praksi pa nato pride do popačenja prvotnega načrta, kjer vsi po malem delajo vse, niso dobra spodbuda za prihodnost.

Kakšen vpliv pa bo imel MZZ na ustanavljanje PSG Japti? V začetni fazi naj bi ministrstvo »podalo mnenje« o odprtju posameznega PSG, vendar ni jasno, ali bo to mnenje zavezujoče ali zgolj posvetovalno (Ministrstvo za zunanje zadeve 2006). Več težav nastaja v opredeljevanju statusa PSG znotraj DKP, ki je ena izmed predvidenih oblik delovanja PSG.

Točka, kjer je v PPSG zapisano največ dvoumnih nejasnosti, ki lahko v samo delovanje PSG zopet vnesejo zmedo, ki bi se je morali najbolj otepati, pa je ravno **vsebinski vidik delovanja PSG znotraj DKP**. Na začetku preberemo trditev, da so zaposleni v PSG »**operativno, administrativno in finančno samostojni**«, vendar morajo kljub temu aktivnosti in obveznosti usklajevati z vodjem DKP (*ibid.*) Jasno je torej, da operativno vodje PSG **ne bodo** povsem samostojni, saj bodo morali svoje dejavnosti, ki so verjetno povečini 'operativne', z nekom usklajevati. Še bolj nejasna pa je formulacija, ki so jo zapisali avtorji PPSG in se glasi takole (*ibid.*):

Vsebinsko usmerjanje dela PSG je v pristojnosti MG, vodje PSG poročajo ministru za gospodarstvo, v vseh ostalih dimenzijah svojega dela (podčrtal B. V.) pa so vodje PSG podrejene veleposlaniku.

⁵⁸ Kot smo ugotovili v teoretičnem uvodu, ima 'multilateralna gospodarska diplomacija' po Sanerju in Yiu (2003) drugačno ime: ekonomska diplomacija.

Zdi se, da so tukaj snovalci PPSG uporabili pristop, da se »nekaj napiše tako, da se pravzaprav nič ne napiše«, ki ga je (sicer za drug dokument) omenjal tudi J. Šušteršič (Pogovor z Janezom Šušteršičem 2006). V omenjenem citatu ni jasno, kaj so »vse ostale dimenzije« in ali mednje morda spada tudi organizacijska dimenzija ali pa nekatere druge vsebinske dimenzije, o katerih lahko le ugibamo. Morda so dimenzije tudi naloge, ki naj bi jih vodje PSG opravljali. Pomembno je, da se te dimenzije izjemno jasno določijo, da ne bo v prihodnosti prihajalo do ponovnih problemov med DKP in PSG, ali širše rečeno, med MZZ in MG. PPSG tega kljub edinstveni priložnosti – iz razlogov, o katerih lahko zgolj špekuliramo – ne stori, kar je ena njegovih največjih pomanjkljivosti.

7.9.2 Problem 2: jasno definirane naloge vseh oblik predstavništva

Če PPSG ni dovolj natančen pri delitvi pristojnosti med MZZ in MG, pa se bolje odreže pri natančnem definiranju dejavnosti predstavništva (glej Tabela 7.1).

Natančno opredeli naloge vsakega tipa PSG posebej in določa, katere izvajane dejavnosti bodo plačljive in katere ne. Kot osnovo vzame dosedanjo dejavnost 'ekonomske diplomacije', ki so jo izvajali 'ekonomski diplomati' na PSG. Nekatere naloge bodo še naprej ostale v izključni pristojnosti DKP: morda najpomembnejša izmed njih je interveniranje v korist slovenskih podjetij prek avtoritete veleposlanika, ki je vseeno tako specifična, da jo npr. vodja DKP ne more posedovati. Na to dejstvo so pravilno opozarjali že razpravljavci na omenjeni okrogli mizi o 'ekonomski diplomaciji', kjer je bilo rečeno, da vodja ekonomskega predstavništva »v odločujočih krogih kotira mnogo nižje od npr. veleposlanika«, katerega beseda ima večjo težo, saj ima »dostop do višjih nivojev« (Interno gradivo MZZ 2002). Prav tako ostaja DKP pristojno za sklepanje in spremljanje mednarodnih in bilateralnih pogodb.

Na drugi strani lahko PSG Japti, ki naj bi delovala neodvisno od DKP, uvajajo dejavnosti, ki jih veleposlaništva zaradi različnih dejavnikov niso sposobna oz. je njihovo izvajanje oteženo: v prostorih PSG Japti lahko **podjetje najame prostore**, ki jih nato uporablja za »inkubator, v katerem se /.../ pripravlja za prodor na novo tržišče« (Program predstavništva 2005: 18). Hkrati ima na voljo vso potrebno infrastrukturo in stalen stik s svetovalci PSG.

Podjetje lahko najame tudi uslužbenca PSG kot svojega **lokalnega svetovalca za določen čas**. Ta svetovalec nato lahko deluje kot osebni pomočnik predstavnika podjetja ali celo (če to predvideva

pogodba med podjetjem in predstavništvom) »za določen čas vodi novo podjetje ali podružnico« (*ibid.*) Čeprav je možnost zanimiva, pa je malo verjetno, da bi podjetja vodenje svoje podružnice v tujini zaupala kar uslužbencu PSG, ki bi zanje delal nekaj ur na teden – bolj racionalno in učinkovito je po mojem mnenju najeti prostore v PSG (kar je ceneje kot najem po tržni ceni na drugi lokaciji) in tja poslati svojega predstavnika, ki je uslužbenec podjetja in je popolnoma predan delovanju v njegovo korist.

Tabela 7.1: Naloge, dejavnosti ter plačljivost le-teh za vse tri oblike predstavništev

Dejavnost	Konkretne naloge (že izvajano doslej s strani ES – nova naloga)	Plačljivo
1. Osnovne dejavnosti ek. diplomacije (se izvajajo zgolj v PSG znotraj DKP, ne v samostojnih PSG Japti in pooblaščenih PSG)	- spremljanje bilateralnih gospodarskih odnosov med državama;	NE
	- posredovanje pri sklepanju mednarodnih pogodb in sporazumov na gospodarskem področju;	NE
	- interveniranje v korist slo. podjetij z avtoriteto državnega predstavnika v državi akreditacije;	NE
	- lobiranje in sodelovanje z lokalnimi oblastmi;	NE
	- podpora vodji DKP pri izvajanju nalog ek. diplomacije	NE
2. Storitve za podjetja	- priprava poslovnih poročil in poslovnih novic;	NE
	- tržni profili držav;	NE
	- splošne informacije o pogojih poslovanja v državi	NE
3. Storitve individualne narave za podjetja in druge institucije	- priprava splošnih pregledov trga in izdelava poglobljenih tržnih raziskav;	DA
	- iskanje primernih poslovnih partnerjev;	DA
	- organizacija ter pomoč in sodelovanje pri obiskih potencialnih poslovnih partnerjev;	DA
	- iskanje dobaviteljev in podizvajalcev;	DA
	- pomoč pri ustanavljanju podjetij in podružnic;	DA
	- oddajanje prostorov in opreme v najem;	DA
	- najem lokalnega svetovalca za slovenska podjetja za določen čas;	DA
	- spremljanje dogajanja na trgu in posredovanje informacij o poslovnih priložnostih;	DA
	- promocijske in PR storitve za podjetja;	DA
	- pomoč pri organizaciji skupinskih promocijskih nastopov;	DA
- priprava sektorskih poročil in poročil o izdelkih;	DA	
- storitve za tuja podjetja povezane z izvozom Slovenije	DA	
4. Dejavnosti, potrebne za delovanje in razvoj sistema	- promocija dela predstavništev med slovenskimi podjetji;	NE
	- priprava seznamov slovenskih podjetij v državi;	NE
	- poročanje	NE
5. Storitve na področju spodbujanja TNI	- pridobivanje tujih investitorjev;	NE
	- svetovalna in informacijska podpora tujim investitorjem	NE

Vir: prirejeno po PPSG (2005: 4,5 in 13-21).

Največja 'dodana vrednost', ki se uvaja z ustanovitvijo PSG, pa je (z veliko zamudo) **izdelava poglobljenih tržnih raziskav, sektorskih analiz in promocijskih storitev za slovenska podjetja**. Pomembna nova dejavnost je tudi **iskanje dobaviteljev in podizvajalcev** – vse te

dejavnosti bodo v prihodnje plačljive, saj gre za specializirane in specifične dejavnosti, prilagojene posamezni stranki. Prav omenjene dejavnosti predstavljajo osrčje sistema gospodarske promocije, kot smo ga spoznali v študiji primera finske družbe *Finpro* – škoda je le, da se v Sloveniji uvaja šele po petnajstih letih od nastanka države. Nudenje teh storitev bodo stranke plačevale **glede na delovne ure**, ki jih bodo uslužbenci PSG namenili za izdelavo. To je dobra rešitev, ki se približuje praksi podobnih organizacij v tujini: zaradi specifičnosti in različnega obsega nalog je nesmiselno vnaprej določiti cenik za tržno raziskavo ali sektorsko analizo, zato PPSG (2005: 16) predvideva, da je za tržno raziskavo potrebnih od 25 do 50 delovnih ur, podrobnosti pa se določijo v pogovoru med podjetjem in PSG, ki nato sestavi ponudbo, v kateri natančno določi finančne podrobnosti sodelovanja. Pomembno je, da se tovrsten *tailor-made* pristop uporablja pri vseh plačljivih storitvah PSG.

Izjema v novi shemi plačljivosti storitev so storitve v zvezi s promocijo TNI. Kot mi je povedal že J. Šušteršič, so na UMAR ugotovili, da je »pomanjkanje TNI v Sloveniji še večji problem od internacionalizacije slovenskih podjetij« (Pogovor z Janezom Šušteršičem 2006), zato je razumljivo, da so vse **storitve PSG s področja spodbujanja tujih investicij brezplačne in se torej financirajo iz državnega proračuna!** (Program predstavništva 2005: 5)

Lahko zaključimo, da so dejavnosti PSG kakovostno zastavljene in jasno določene (za podrobnejšo predstavitev glej Program predstavništva 2005: 13-21). Največje vprašanje pa ostaja, če se bodo kakovostno tudi izvajale.

7.9.3 Problem 3: miselni preskok

Ključnega pomena v procesu začetka delovanja nove oblike gospodarske promocije Slovenije pa je **potreba po drugačni miselnosti**. To pomeni, da vpleteni v projekt nastanka PSG **ne** podležejo logiki, da je 'tako ali tako vse isto' in da se nič ne da spremeniti, kot se je to nazadnje zgodilo z ustanovitvijo Japti, kjer so se izvedle številne formalne spremembe, v sami dejavnosti vključenih organizacij pa ni prišlo do potrebnih prevetritev. To niti ni nenavadno, saj so tudi fizično ostale medsebojno ločene, uslužbenci pa so ostali isti. Zato je potrebno, da tisti, ki bodo dejavno sodelovali v projektu ustanavljanja PSG in v njihovem delovanju obrnejo novo poglavje v svojih glavah in začnejo delovati ter razmišljati drugače kot v sistemu propadlih poskusov sodelovanja med MZZ, MG in GZS (za podrobnosti glej Gruden 2005: 48-56 in Čepin 2003: 51-5). V

primeru, da bodo diplomati, 'ekonomski svetniki' in njihovi nadrejeni na ministrstvih še vedno delovali po starih miselnih vzorcih in drug drugega obkladali z obtožbami, potem bodo vsi programi in formalni nastavki premalo za kakovostno izvedbo projekta. Zato pa je potreben dober kader.

7.9.4 Problem 4: kadrovski profil zaposlenih na predstavništvi

V teoretičnem uvodu tega diplomskega dela so bile navedene zaželene lastnosti PD: poznavanje mednarodnih odnosov in diplomacije, multikulturalna osveščenost in prilagodljivost, politične spretnosti (spretnost v pogajanjih, govorništvu ter stiki z mediji) in sposobnost 'političnega podjetništva'. Logično je, da bi uslužbenci PSG morali posedovati omenjene spretnosti. Zato je potrebno, da se v prihodnje išče ljudi, ki ustrezajo profilu PD. V primerih, ko bodo dosedanji uslužbenci nadaljevali delovno razmerje in prešli v sistem PSG (predvsem zaposleni na DKP, ki bodo z ustanovitvijo PSG zamenjali delovno mesto), pa bi le-ti morali opraviti poseben preizkus o ustreznosti za določeno delovno mesto. Če bi se pokazalo, da ne obvladajo katere izmed lastnosti PD, bi moral Japti (v dogovoru z MZZ in MG) bodisi predlagati njihov odpoklic ali pa jim omogočiti ustrezno šolanje za pridobitev manjkajočih spretnosti.⁵⁹

Zanimivo je, da se PPSG tako pomembni temi, kot je profil zaposlenih v PSG, **sploh ne posveča!** To je lahko posledica dveh dejavnikov: arogance, ki izhaja iz miselnosti, da poseben profil tako ali tako ni potreben (kar je izjemno podcenjujoče za poklic PD) ali pa 'vdanosti v usodo', saj se je že velikokrat pokazalo, da je vsakršno pretirano 'profiliranje' odveč, če nato v praksi izbor poteka po povsem drugačnih kriterijih. Mala diplomacija, kot je slovenska, mora biti po mnenju Petriča (1996: 892) »profesionalno kvalitetna«, vrata vanjo pa morajo biti zaprta vsem tistim, »ki jih mednarodna problematika (in mesto v diplomaciji) zanimata le zaradi ugodnosti, ki jih po sicer pogosto zmotnem prepričanju ljudi diplomacija nudi« (*ibid.*) Slabo izobražen diplomat, izbran brez ustreznega šolanja in referenc o svoji uspešni mednarodni dejavnosti, »bo nagnjen k oportunističnemu, k improviziranju v skladu s trenutnimi interesi in k intrigam« (*ibid.*: 893) Tovrstnih 'diplomatskih intrig', ki so bile že večkrat predmet javnih razprav (glej npr. Dnevnik 2005c in 2005d), Slovenija ne potrebuje (več), zato je nerazumljivo, da PPSG ne določa natančnih

⁵⁹ Ob tem se poraja vprašanje, katera šola je v Sloveniji primerna za šolanje PD. Po propadlem sodelovanju med MZZ in FDV pri projektu Diplomatska akademija Slovenija zaenkrat nima šole, ki bi sistematično izobraževala bodoče diplomate.

kriterijev za njihovo novačenje. Edina informacija v zvezi z imenovanjem sodelavcev PSG je, da jih izbere vodja PSG »v skladu s sistematizacijo PSG (pomen pojma sistematizacija ni jasen, op. B. V.) na podlagi javnega natečaja ter ob soglasju vodje DKP« (Program predstavnštva 2005: 31). PD, ki bodo delovali na PSG bo torej izbral vodja PSG, ki se bo o tem (v primeru, da gre za PSG v okviru DKP) posvetoval še z veleposlanikom. To torej pomeni, da bo na samostojnem PSG njegov vodja edini človek, ki bo odločal o bodočem sodelavcu po kriterijih, ki (še) niso znani.⁶⁰

Vsekakor v PPSG manjka podroben profil uslužbenca PSG. Izgovor, da bodo kriteriji tako ali tako določeni v javnem natečaju, ne vzdrži, saj profil PD vsebuje veliko lastnosti (npr. sposobnost pogajanja, govorništva, multikulturalna osveščenost), ki jih ni mogoče potrditi z dokazili (kot npr. potrdilo o znanju tujih jezikov in izobrazbi), kot to zahteva javni natečaj.

Priložnost še ni zamujena, zato bi Japti moral v bližnji prihodnosti **izdelati dokument, ki bi natančno orisal profil PD**, zaposlenega na PSG, in ga formalno ustoličiti kot referenčni dokument za izbor bodočih uslužbencev, ki bi ga vodje PSG in DKP morali vestno upoštevati.

7.9.5 Problem 5: merjenje učinkovitosti predstavništev

Ena glavnih napak nepreglednega sistema ES na DKP, ki je predstavljal glavno orožje Slovenije na področju gospodarske promocije in spodbujanja internacionalizacije, je bila tudi pomanjkljiva urejenost *monitoringa*, tj. spremljanja učinkovitosti delovanja predstavništev. To niti ni čudno, saj sploh ni bilo jasno, **kdo naj bi spremljanje učinkovitosti izvajal!**

Po novem je za nadzor pristojen Japti, zaposleni v PSG pa poročajo ministru za gospodarstvo, tj. vodji matičnega ministrstva za Japti (Program predstavnštva 2005: 30). Pomemben novi element je **letni program dela PSG, tako na ravni mreže kot na ravni posameznih predstavništev**. Letni program dela mreže PSG pripravi Japti, potrdi pa ga minister za gospodarstvo. Le-ta potrdi tudi programe vseh posameznih PSG, ki ga pripravijo njihovi vodje. Japti uvaja sistematična

⁶⁰ Pogoji, ki jih mora izpolnjevati bodoči vodja PSG, so bili objavljeni v Ur. L. RS, št. 71/2006, dne 7. 7. 2006: 5489) v razpisu za vodje predstavništev v tujini. Ti pogoji so: 1. univerzitetna izobrazba; 2. vsaj sedem let delovnih izkušenj na področju mednarodne trgovine; 3. dobro poznavanje poslovnega okolja Slovenije in države, za katero se javlja; 4. aktivno znanje angleškega jezika in jezika države, za katero kandidira; 5. komunikativnost in sposobnost za delo v prodaji; 6. organizacijske sposobnosti; 7. poznavanje računalniških orodij ter 8. aktivno znanje slovenskega jezika.

merila za spremljanje učinkovitosti PSG, na podlagi katerih se bo tudi odločal o nadaljnjem delovanju predstavništva oz. njegovem zaprtju (Program predstavništva 2005: 29):

- 1) **anketa o zadovoljstvu uporabnikov** – najprej tri mesece po opravljeni storitvi bodo podjetja izpolnila anketo o vplivu uslug PSG na njihovo poslovanje. Poseben poudarek bo na izvozno usmerjenih MSP. Za ugotovitev, da posamezno PSG deluje uspešno, je potreben 50-odstotni delež zadovoljnih/zelo zadovoljnih strank (PSG 2005: 29, 40). PPSG predvideva možnost, da bi tudi ankete organizirali v okviru predvidenega informacijskega sistema, v katerega bi bili povezani vsi PSG in s pomočjo katerega se bodo nadzirale in usmerjale vse dejavnosti PSG.⁶¹ Na ta način bi bili rezultati anket o zadovoljstvu s storitvami PSG vseskozi na voljo vsem članom mreže;
- 2) **število kontaktov, uspešnih lobiranj in intervencij v korist podjetij** s strani državnega predstavnika (za PSG v okviru DKP);
- 3) **število uporabnikov storitev PSG s posebnim poudarkom na deležu MSP**, ki naj bo čim višji;
- 4) področje spodbujanja tujih investicij – merilo bo **število kontaktiranih potencialnih investitorjev in realiziranih investicij** ter število potencialnih investitorjev, ki so obiskali Slovenijo;
- 5) **primerjava dejanskega in predvidenega (ciljnega) zaslужka** posameznega PSG v tekočem letu, s posebnim poudarkom na zaslужku s strani MSP;
- 6) **število prispevkov posameznega PSG na spletnem portalu Izvozno okno** – eno od sredstev za uspešnejši proces internacionalizacije je tudi popularizacija uporabe kakovostnega spletnega portala Izvozno okno. Portal nudi informacije o izvoznih trgih, deluje pa po načelu ažurnosti in konkretnosti. Prav zato je pomembno, da bi zaposleni na PSG na portalu pogosto objavljali zanimive podatke o poslovnih priložnostih, razpisih, sektorjih industrije in poslovnem okolju v državah svoje lokacije.

Sistem *monitoringa* je celovito in sistematično zastavljen. Morda nekoliko moti le njegova izrazito kvantitativno naravnana merilna lestvica: nekdo lahko napiše dvakrat toliko prispevkov na Izvozno okno kot njegov kolega na drugem PSG, pa to ne pomeni, da je avtomatično boljše

⁶¹ Dostop do informacijskega sistema, ki ga bo vzdrževal Japti, bodo imeli zaposleni v PSG in Japti, vodja DKP (znotraj katerega bo deloval PSG) in posamezne pooblaščen osebe MG in MZZ (Program predstavništva 2005: 31).

opravi delo. Prav tako je pri številu intervencij in lobiranj v korist posameznih podjetij pomembno tudi to, za kakšne vrste intervencije gre: morda se je nek veleposlanik srečal z ministrom za gospodarstvo države gostiteljice, medtem ko je njegov kolega v drugi državi lobiral pri enem izmed državnih sekretarjev. Vendar to samo po sebi ni problem: v kolikor bo informacijski sistem znotraj mreže PSG dobro deloval, se bo 'dober glas' iz odziva podjetij hitro širil in skrbel za zdravo razmerje med kvaliteto in kvantiteto.

Na ravni mreže vseh PSG pa bodo tudi **obstajali kriteriji, po katerih se bo določala njena uspešnost**. Na 'makro ravni' bodo ključni naslednji dejavniki (Program predstavnštva 2005: 30):

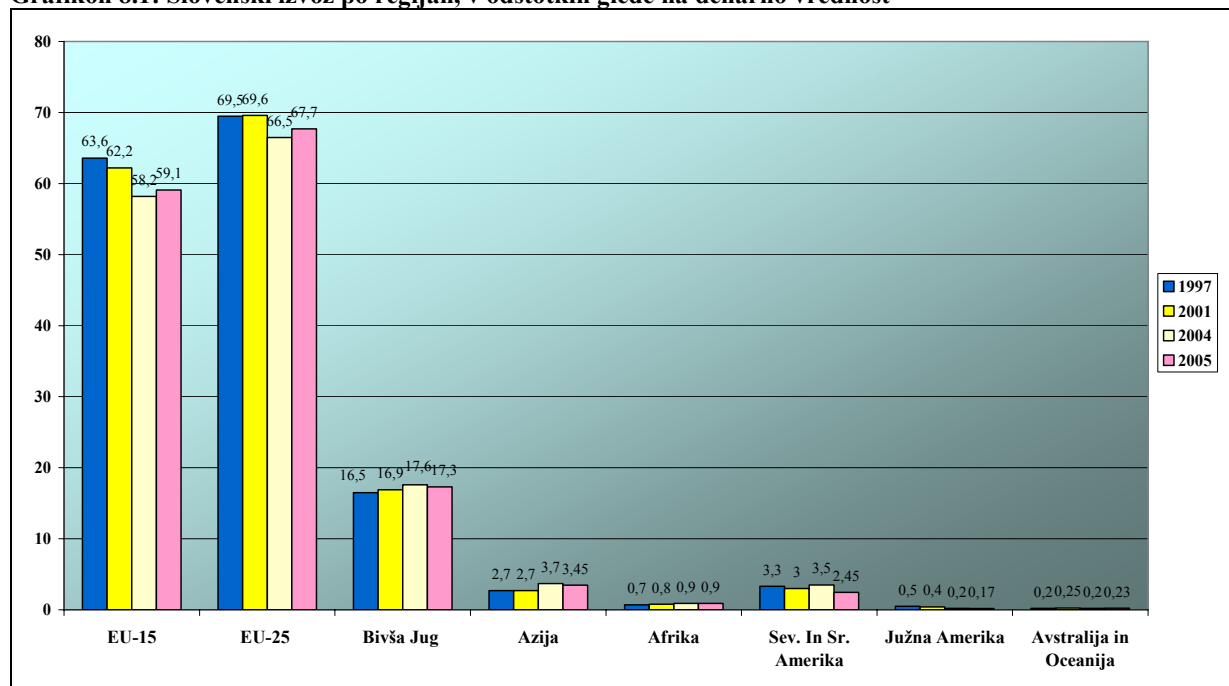
- 1) **neposredno povečanje izvoza Slovenije v posameznem letu** kot rezultat delovanja predstavništev;
- 2) **število strank PSG, katerih izvoz raste**, s posebnim poudarkom na MSP;
- 3) **zadovoljstvo strank** (že omenjena anketa) ter
- 4) **delež prihodkov mreže PSG v tekočem letu v primerjavi z odhodki**.

8. Kam usmeriti strelivo?

8.1 Potreba po strateškem razmisleku

V dveletnem akcijskem načrtu SRS za prvo razvojno prioriteto je predvidena izdelava programov spodbujanja in krepitve institucionalne podpore »slovenskim podjetjem pri nastopanju na hitro rastočih svetovnih trgih (Brazilija, Rusija, Indija, Kitajska)« (Strategija 2005: 28). Na spletni strani 'Slovenija jutri' lahko preberemo, da si Slovenija prizadeva za »čimprejšnjo vzpostavitev gospodarskih točk za prodore na tuje trge za slovenska podjetja, še posebej v državah BRIK« (Slovenija jutri 2006).⁶² To je modra prioriteta, saj Slovenija ni država, ki bi se lahko pohvalila z geografsko diverzifikacijo svojega izvoza. V letu 2005 je namreč kar 67,7 % svojega izvoza ustvarila z državami EU-25, skoraj 60-odstotni delež pa predstavljajo države 'stare' EU-15 (glej grafikon 8.1). Slovenija je torej izvozno izredno močno navezana na EU, pri čemer so njene nove članice za kot izvozne partnerke relativno nepomembne in služijo le 'za vzorec'.

Grafikon 8.1: Slovenski izvoz po regijah, v odstotkih glede na denarno vrednost

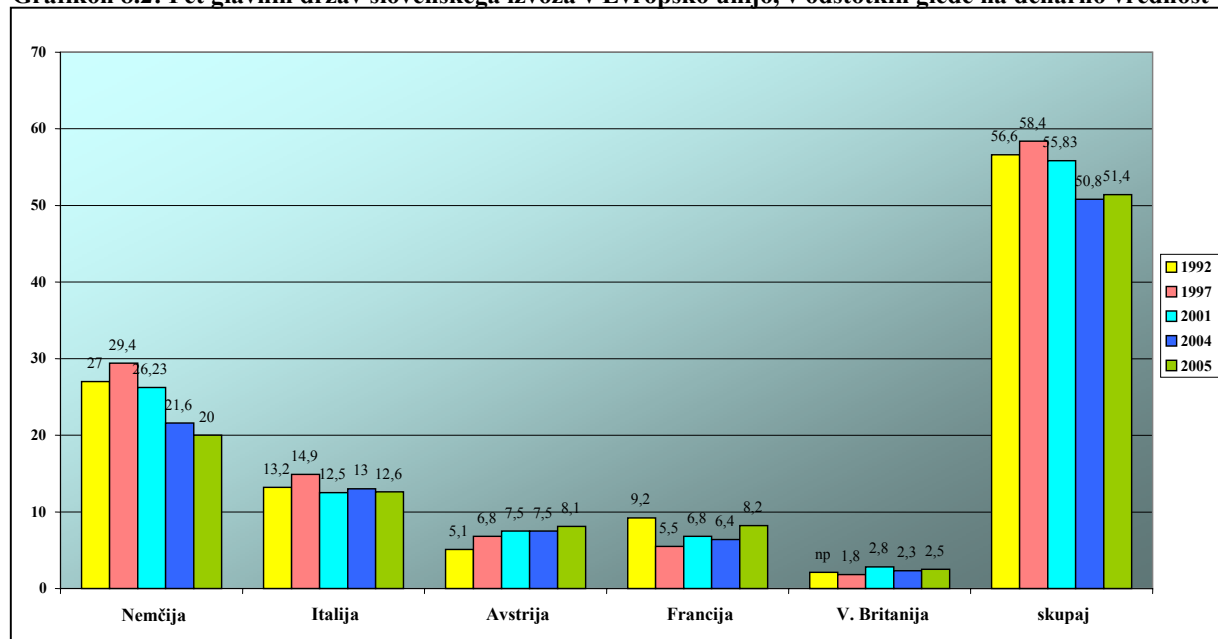


Vir: Statistični urad Republike Slovenije (1998: 357-73, 2002: 390-406, 2005: 413-3, 2006a: 393-411 ter 2006b).

⁶² Države BRIK so Brazilija, Ruska federacija, Indija in Kitajska (Slovenija jutri 2006).

Podrobna analiza nam pokaže, da Slovenija pravzaprav več kot 90 % svojega izvoza v EU ustvari z vsega petimi državami – Nemčijo, Italijo, Avstrijo, Francijo ter Veliko Britanijo – pri čemer Nemčija in Italija poskrbita za levji delež znotraj tega kvinteta (glej grafikon 8.2). Viden je sicer postopen upad nemškega deleža, ki se je v zadnjih osmih letih zmanjšal za 10 %, nekoliko pa se povečuje delež Avstrije.

Grafikon 8.2: Pet glavnih držav slovenskega izvoza v Evropsko unijo, v odstotkih glede na denarno vrednost



Vir: Statistični urad Republike Slovenije (1998 357-73, 2002: 390-406, 2005: 413-31, 2006a: 393-411, 2006b) ter Čepin (2003: 69).

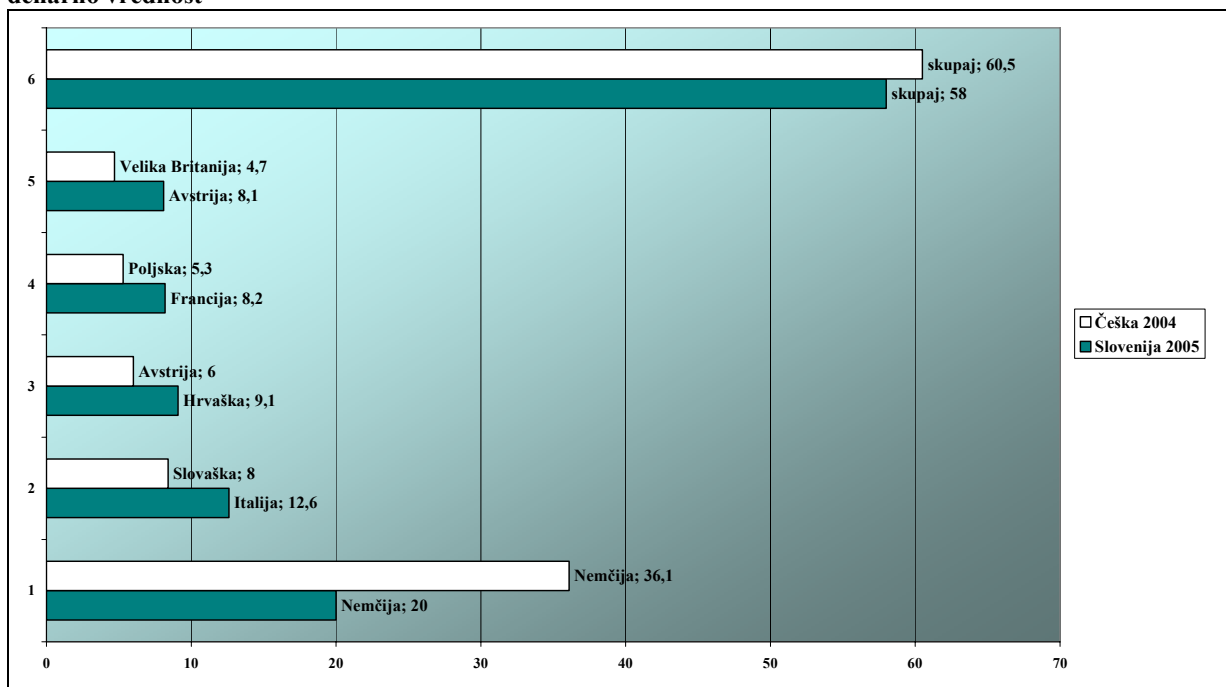
Če pogledamo še pet glavnih držav slovenskega izvoza nasploh, nam ostanejo štiri države EU in Hrvaška: vanje je Slovenija lani izvozila 57,8 % vsega svojega blaga. Vendar to ni razlog za alarm: tudi Republika Češka, ki ima široko razvejan in kakovostno izdelan sistem promocije podjetij na tujem, ima podobno bilanco, le da je še bolj navezana na svojo prvo izvozno partnerko, Nemčijo, v katero izvozi krepko čez 30 % svojega blaga (glej primerjavo na grafikonu 8.3).⁶³ **Rešitev torej ni zmanjševanje izvoza** v največje trgovinske partnerje, marveč **iskanje in identifikacija novih priložnosti** in prodor na **hitro rastoče trge** (države BRIK, nove članice EU), kjer država še ni prisotna. Slovenija bi morala biti aktivnejša na področjih, kjer njeno blago še ni uveljavljeno in si prizadevati za čimprejšnji prodor MSP ter njihovih proizvodov in storitev

⁶³ Za ilustracijo kakovostnega strateškega pristopa Republike Češke na področju zunanje trgovine velja obiskati zgolj spletno stran češkega Ministrstva za trgovino in industrijo na naslovu www.mpo.cz/en/foreign-trade. Tam so na voljo dokumenti o izvozni strategiji Češke za področje 2006-2010 in nato po posameznih regijah in državah: mdr. najdemo izvozne strategije za zalivske države, Rusko Federacijo in Vietnam (*Ministry of Industry and Trade 2006*).

na trge v vzponu, saj ne bi bilo dobro, da bi se ponavljala zgodba iz preteklosti, ko »imamo pri nas sestanke, Azijci in Američani pa razvijajo nove izdelke« (Bobinac, citirano po Dnevnik 2005).

Smiselno je torej v prvi fazi PSG ustanoviti na lokacijah, ki so perspektivne z gospodarskega vidika in ne pozabiti na tiste, kjer je slovensko gospodarstvo že uveljavljeno in je možnost prvega nastopa MSP na trgu velika (sosednje države, nekatere glavne izvozne partnerke v EU). Po mojem mnenju so pomembna prioriteta tudi nove članice EU, kamor je Slovenija doslej usmerjala premalo pozornosti.

Grafikon 8.3: Prvih pet držav češkega izvoza (2004) in primerjava s Slovenijo (2005), v odstotkih glede na denarno vrednost



Vir: Statistični urad Republike Slovenije (2006b) in Czech Statistical Office (2006).

Program PSG, ki ga je avgusta 2005 izdalo MG kot nosilec dejavnosti za internacionalizacijo slovenskih podjetij, navaja naslednje dejavnike, ki naj vplivajo na lokacijo PSG (Program predstavništva 2005: 7):

- 1) možnosti za prve vstopne na trg MSP (sosednje države, veliki rastoči trgi v bližini, možnost novih vstopov zaradi članstva v EU);
- 2) rast povpraševanja po izdelkih iz izvoznega asortimana slovenskih podjetij (analiza na osnovi *ITC Trade Map*);

- 3) možnost delovanja predstavništva na področju animacije tujih investitorjev;
- 4) možnost pridobitve ustreznih sodelavcev za predstavništvo;
- 5) veliki rastoči trgi (G7 in G20).

Izbira lokacije je nadalje »pogojena z ekonomsko analizo pričakovanih javnih koristi PSG in s poslovnim načrtom PSG« (*ibid.*) Kljub temu da ta nejasna formulacija odpira možnosti za utemeljitev praktično vsakršne odločitve o lokaciji predstavništev, pa nam Program postreže z najprimernejšimi lokacijami za njihovo delovanje. V nadaljevanju si bomo zato ogledali regije, ki so za Slovenijo poslovno zanimive, predlagali strategijo glede PSG in jo primerjali s tisto, ki jo predlaga uradni program MG.

8.2 Analiza po področjih izvoza

8.2.1 Evropska unija

Posvetimo se najprej območju EU. Za potrebe analize ga bomo razdelili na dve kategoriji: stare članice EU (EU-15) izpred širitve leta 2004 in devet držav poleg Slovenije, ki so v EU vstopile pred dvema letoma – te bomo poimenovali EU-7.⁶⁴ Že v začetku poglavja smo videli, da je Slovenija izredno izvozno navezana na stare EU-15, prvenstveno na Nemčijo, sledijo pa ji Italija, Francija in Avstrija. Tradicionalno velik izvoz v Nemčijo je posledica močne regionalne navezave znotraj nje – po nekaterih podatkih naša država skoraj 90 % izvoza v Nemčijo usmeri na **Bavarsko**, drugod po državi, predvsem na severu, pa je njeno blago relativno slabo poznano in redkeje prisotno (Pogovor z Jožefom Kuničem 2006). Visok izvoz v Francijo je predvsem posledica izvoza avtomobilov novomeškega **Revoza**, s precejšnjim naskokom največjega slovenskega izvoznika.⁶⁵

Pri obravnavanju držav EU-15 ne moremo mimo dveh pomembnih dilem, **dileme prioritete** in **dileme intralokacije**. **Dilema prioritete** pomeni vprašanje, ali je smiselno prizadevanja za promocijo gospodarstva usmeriti v države oz. regijo, kamor država že usmeri veliko večino

⁶⁴ Termin EU-8 uporablja Svetovna banka v svojih četrtletnih gospodarskih poročilih (*World Bank* 2006). Ciper in Malta zaradi svoje majhnosti in lege v te analize nista vključena, pa tudi za slovenska podjetja nista ključnega pomena. Tako sem skoval termin EU-7, v katerega so vključene vse nove članice EU (Poljska, Češka, Madžarska, Slovaška, Litva, Latvija, in Estonija) razen Slovenije.

⁶⁵ Podjetje Revoz, ki predstavlja okoli 8 % celotnega slovenskega izvoza, je sicer slovenski rezident, njegov 100-odstotni lastnik pa je francosko podjetje Renault *s.a.s* (Revoz 2006).

svojega izvoza. Odgovor na takšno vprašanje ni enoznačen: po eni strani je odgovor nanj pritrdilen, saj je potrebno kovati železo dokler je vroče in torej še bolj podpreti slovenska podjetja pri vstopanju na trge, na katerih so slovenski proizvodi že uveljavljeni in cenjeni, po drugi strani pa je odgovor negativen, saj naj bi bilo bolje finančna sredstva in prizadevanja usmeriti v trge, kjer je Slovenija še nepoznana, izdelati celovito strategijo za vstop nanje in nato začeti graditi od temeljev. Prvo različico bi lahko primerjali z **efektom snežene kepe**, kjer se nanjo (uspešni slovenski izvozniki v neko državo) stalno lepijo še druga podjetja in nato vsi skupaj uživajo prednosti jedra, ki se je pričelo kotaliti na vrhu klanca. Te prednosti so predvsem prepoznavnost, ugled in zanesljivost. Po drugi strani pa drži, da se podjetja sama 'lepijo na sneženo kepo' in ne potrebujejo drugih posrednikov – veliko podjetij ima namreč že napeljane stike, ki jih znajo tudi kakovostno uporabiti in prenesti drugim podjetjem. To je argument proti ustanavljanju predstavništev tam, kjer je slovensko gospodarstvo že uveljavljeno.

Dilema intralokacije pa se ukvarja z vprašanjem lokacije predstavništva znotraj nekega območja ali države. Nemalokrat upravno središče države (njeno glavno mesto), kjer so locirana DKP, ni tudi poslovno središče, ki je najbolj zanimivo za gospodarstvo. Taki primeri v naši bližini so Italija, kjer je Milano s poslovnega vidika bolj zanimiv kot Rim, Nemčija, kjer je München privlačnejši in bližji slovenskim podjetjem kot Berlin. V bolj oddaljenih državah je takih primerov kar nekaj, najbolj znani pa so verjetno Brazilija (Brasilia – glavno mesto, Sao Paulo – poslovno središče) in ZDA (Washington DC, številna druga poslovna središča: New York, območje okoli San Francisca, Chicago), pa tudi Kitajska (Peking – Šanghaj). Dilema intralokacije se glasi, ali je smiselno poslati komercialnega diplomata v kraj (glavno mesto države), ki s poslovnega vidika ni tako zanimiv: po eni strani je dobro, da imajo podjetja v državi neko kontaktno osebo, na katero se lahko obrnejo za pomoč pri prodoru na trg, po drugi strani pa je tudi to neracionalno, če ta oseba ni na tekočem z poslovnim dogajanjem in je tudi fizično oddaljena od središča slednjega. Mala država kot Slovenija si ne more privoščiti, da bi njeni komercialni diplomati ('ekonomski svetniki') bili locirani v kraju, ki je za posel relativno nezanimiv.

Glede na to, da EU-15 Slovenija usmeri več kot 90 % svojega izvoza v EU, je razumljivo, da je tudi mreža komercialnih diplomatov na slovenskih DKP v EU-15 najširša – sedem od sedemnajstih ekonomskih svetnikov, ki jih Slovenija trenutno ima na bilateralni ravni, je namreč

zaposlenih na DKP v EU-15: v Berlinu, Bruslju, Dunaju, Londonu, Parizu, Rimu in Stockholmu (Ministrstvo za zunanje zadeve 2006). Lahko trdimo, da so države EU-15 v numeričnem smislu dobro pokrite, kar pa ne pomeni nujno, da tudi v organizacijskem. Dilema intralokacije je očitno prisotna v dveh primerih: Slovenija ima na primer ekonomskega svetnika v Rimu, za slovenske izvoznike pa je najbolj zanimiv Milano in območje okoli njega. Podobno je v Nemčiji, saj je DKP v Berlinu veliko severneje od točke, kjer se ponavadi 'ustavijo' slovenska podjetja (München). Najbolj enostavna (in praktično) edina rešitev bi bilo zato odprtje samostojnih PSG Japti v poslovnih središčih teh dveh držav, npr. Münchnu ali Milanu, vendar potem zopet trčimo ob dilemo prioritete in se vprašamo, ali ne bi bilo bolje PSG prej ustanoviti v državah BRIK, ki rastejo izredno hitro in kjer Slovenija še ni uveljavljena trgovinska partnerka, kar priporoča tudi SRS (Strategija 2005: 26). Program PSG se zavzema za ustanovitev naslednjih predstavništev v državah EU-15 (Program predstavništva 2005: 7-9):

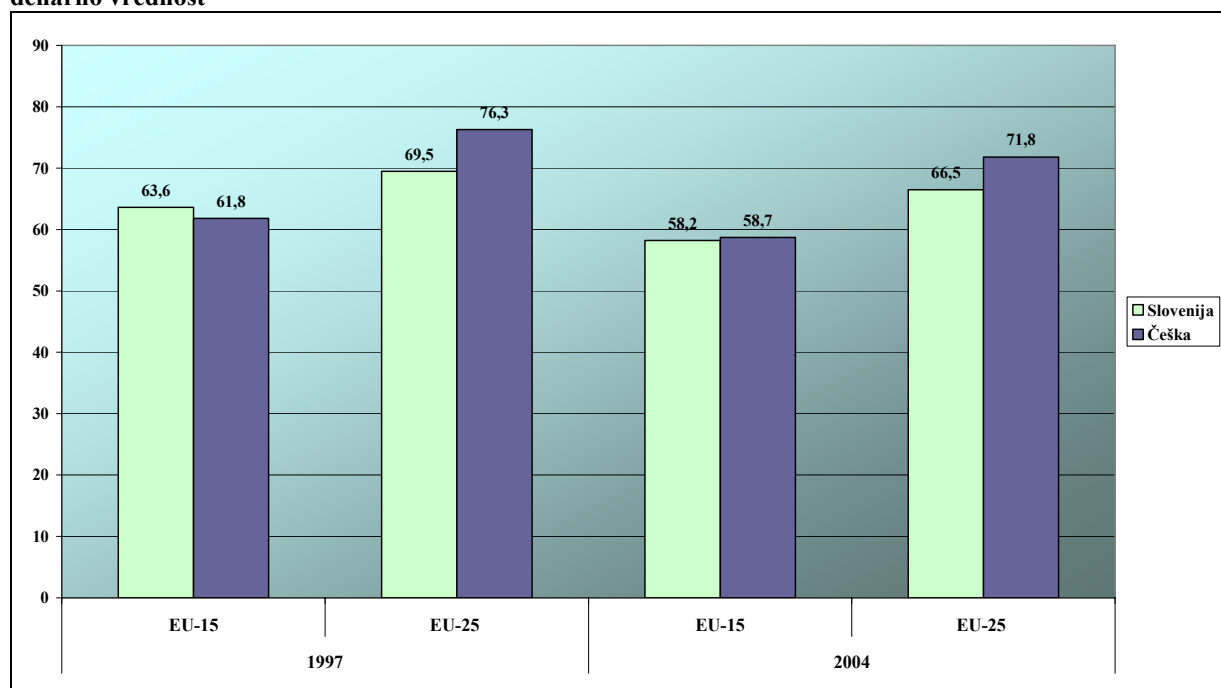
- 1) Italija (Milano ali drugo ustrezno regionalno poslovno središče);
- 2) Avstrija (Dunaj, v okviru DKP);
- 3) Nemčija (Köln ali drugo poslovno središče v regiji in München, samostojni predstavništvi Japti);
- 4) Francija (Pariz, v okviru DKP);
- 5) Velika Britanija (London, v okviru DKP);
- 6) Španija (Barcelona, pooblaščen predstavništvo);
- 7) Nizozemska (v okviru DKP);
- 8) Belgija (v okviru DKP).

Glede na dejstvo, da bo odpiranje PSG »potekalo postopoma skladno z razpoložljivimi proračunskimi sredstvi in v skladu s povpraševanjem podjetij po storitvah PSG« (Program predstavništva 2005: 9) in podatku, da se šele zdaj pričenjajo izvajati ukrepi, predvideni za lansko leto – ustanovitev PSG Japti v enem ali dveh »poslovno-finančnih središčih, kjer trenutno ne delujejo DKP« je bila predvidena za 2005 (*ibid.*) – lahko domnevamo, da bo Slovenija težko (če sploh kdaj) uspela odpreti predvidena PSG v državah EU-15. Sam menim, da to niti ne sme biti njena prioriteta in da **se mora usmeriti na hitreje rastoče trge, kjer poslovno še ni uveljavljena.**

Slovenija bo zagotovo odprla samostojni PSG Japti v **Düsseldorfu** in **Milanu**, saj je bil v Uradnem listu RS poleti objavljen razpis za njuni vodji. (Uradni list 2006: 5489). Čeprav je izbor nemškega Düsseldorfa (torej lokacija, kjer Slovenija s poslovne plati še ni poznana) in Milana (poslovnega središča Severne Italije) pozitiven, pa je to po mojem mnenju zgornja meja za PSG v državah EU-15 v začetnem ciklu, ki bi lahko obsegal ustanovitev osmih predstavništev.

Izvozna – pa tudi uvozna – navezanost Slovenije na države EU-15 ni nič nenavadnega v evropskem merilu: trenutno stanje še zdaleč ni tako alarmantno, da bi morali biti plat zvona. Vseeno pa je koristno izpostaviti tudi druge priložnosti, ki jih slovenska podjetja še lahko izkoristijo – teh je veliko, zato bi bilo nespametno in neodgovorno, da bi se zadovoljili s *statusom quo* in se prednostno usmerili na stare članice EU, kjer smo že pretežno uveljavljeni! To je eden izmed glavnih razlogov, da bi se **Slovenija morala dejavneje usmeriti v države EU-7**.

Grafikon 8.4: Primerjava izvoza Republike Češke in Slovenije v letih 1997 in 2004, v odstotkih glede na denarno vrednost



Vir: Statistični urad Republike Slovenije urad Republike Slovenije (1998: 357-73 in 2006b) ter Czech Statistical Office (2006).

Za primerjavo bomo zopet uporabili Češko – ta ima sicer precej več prebivalcev kot Slovenija (nekaj čez 10 milijonov), vendar ima z našo državo številne skupne točke: je izvozno usmerjena država EU-7, zelo močno trgovinsko navezana na Nemčijo in svoje sosede. Na grafikonu 8.4 vidimo, da sta Slovenija in Češka skorajda izenačeni v ravni izvoza v EU-15 (ali EU-15), medtem

ko je Češka v razmeroma opazni prednosti, če vpeljemo kategorijo EU-25, ki vključuje tudi EU-7. Prednost Češke v izvozu v EU-7 je na prvi pogled logična, saj njena soseda Poljska predstavlja več kot 50 % prebivalstva vseh EU-7 (BBC 2004). Vendar pa je Poljska v letu 2004 bila šele na četrtem mestu med izvoznimi partnerkami Češke (glej Grafikon 1), za manj kot odstotek pa so za njo zaostajale Velika Britanija (4,7 %), Francija (4,65 %), Italija (4,32 %) in Nizozemska (4,3 %). Občutno pomembnejša izvozna partnerka od Poljske je za Češko zaenkrat Slovaška.

Ena od nalog, ki čakajo Slovenijo, je torej povečana promocija njenega gospodarstva v državah EU-7, predvsem na Poljskem, Češkem, Slovaškem in Madžarskem. Na DKP Slovenija že ima ekonomske svetnike v Pragi, Varšavi in Budimpešti, ne pa v tudi v Bratislavi. **Program PSG** za vse omenjene države predlaga ustanovitev **PSG znotraj DKP**, kot prednostna naloga pa je na sedmi strani navedena Madžarska, ki pa bila je po izvozu v lanskem letu za Poljsko in Češko (Program predstavnštva 2005: 7-9 in Statistični urad Republike Slovenije 2006b)⁶⁶. Vendar pa je Madžarska pomembnejša **zunanjetrgovinska** partnerka Sloveniji, saj je bila med uvoznimi partnerkami lani na visokem šestem mestu (Statistični urad Republike Slovenije 2006b). Zato je smiselna **čimprejšnja ustanovitev PSG v okviru DKP na Madžarskem** s ciljem povečanja trgovinskega sodelovanja obeh držav, predvsem večje prisotnosti slovenskih podjetij in proizvodov na Madžarskem. **V okviru DKP** naj se takoj po prenehanju mandata sedanjih ekonomskih svetnikov ustanovijo tudi predstavništva v **Pragi, Varšavi in Bratislavi**. V teh primerih ni potrebni ustanovljati samostojnih PSG Japti – lokacije DKP v glavnih mestih so primerne tudi za gospodarska predstavništva, saj so poleg upravnih tudi poslovna središča države. Na ta način bi lahko Slovenija uspela v naslednjih petih letih povečati delež svojega izvoza v EU-7 na 20 do 25 % na letni ravni.

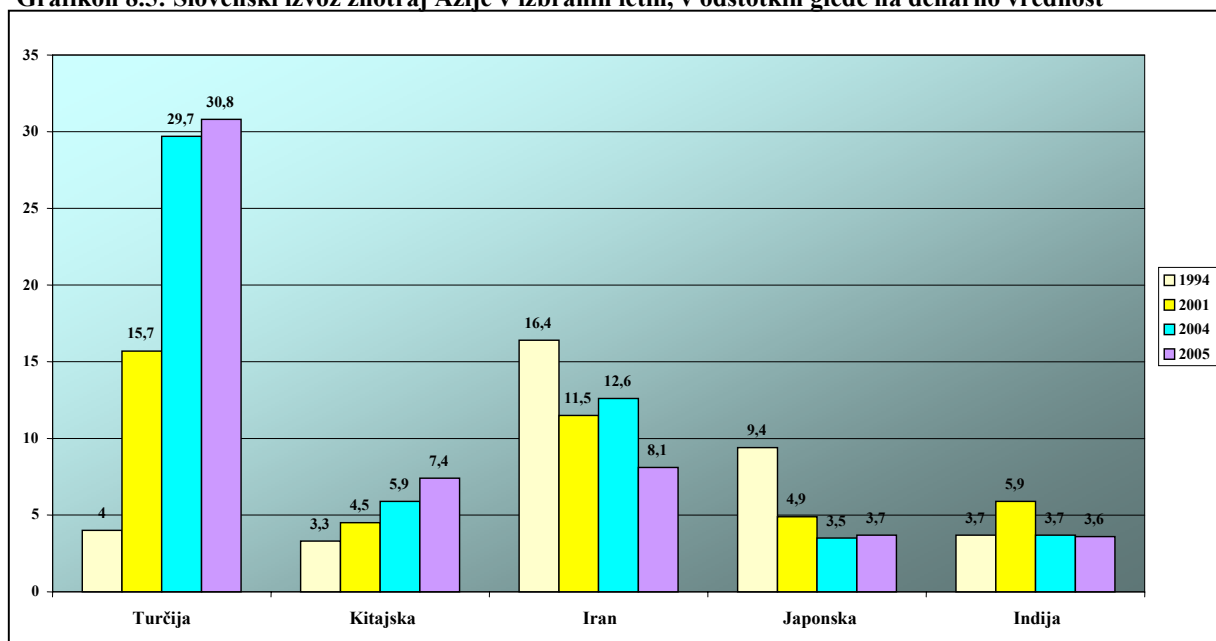
8.2.2 Azija

Če trg EU označimo za tradicionalni izvozni trg, kamor Slovenija že od svojega nastanka pred 15 leti izvozi največ blaga, in temu dodamo še konstantno visok delež slovenskega izvoza v republike nekdanje Jugoslavije, pa tega ne moremo reči za trg **Azije**. Delež slovenskega izvoza v to regijo, kjer se nahajajo omenjeni bliskovito rastoči trgi Kitajske, Rusije in Indije, pa tudi Turčija in gospodarska velesila Japonska, je še vedno občutno premajhen (3,45 %), v primerjavi z

⁶⁶ Poljska je bila lani 9., Republika Češka 11., Madžarska pa 13., Slovaška pa 15. izvozna partnerka Slovenije (Statistični urad Republike Slovenije 2006b).

letom 2004 pa je lani celo nekoliko padel.⁶⁷ (Statistični urad Republike Slovenije 2006a in 2006b)

Grafikon 8.5: Slovenski izvoz znotraj Azije v izbranih letih, v odstotkih glede na denarno vrednost



Vir: Statistični urad Republike Slovenije (1998: 357-73, 2002: 390-406, 2005: 413-31, 2006a: 393-411 ter 2006b).

Nominalno se je slovenski izvoz v Azijo v primerjavi z letom 2001 sicer zvišal za približno 60 %, vendar ostaja skrb zbujujoče dejstvo, da ne kaže trenda naraščanja (*ibid.*) To ob preteklem pomanjkanju usklajenih strateških načrtov za gospodarsko prisotnost v tej izredno perspektivni regiji niti ni presenetljivo. Predvsem moti dejstvo, ki je razvidno iz grafikona 8.5: Slovenija sicer vse več izvažata na Kitajsko, vendar je izvoz tja še vedno štirikrat manjši kot izvoz v Turčijo, ki je z ogromnim (kar prevelikim) naskokom prva slovenska azijska izvozna partnerka. Več kot na Kitajsko pa denimo izvažamo celo v Iran (bržkone kot posledica poslovnega sodelovanja iz časov bivše skupne države). Po lepem rezultatu v letu 2001 (skoraj 6 %), ki je nakazoval pospešen izvoz v Indijo, je v zadnjih dveh letih Slovenija zmanjšala delež svojega izvoza v to državo, kar zagotovo ni spodbuden podatek. Temu je bržkone 'pripomoglo' tudi dejstvo, da na DKP v New Delhiju nismo poslali svojega ekonomskega svetnika.

⁶⁷ MZZ sicer Turčijo prišteva med evropske države, SURS pa jo za statistične potrebe uvršča med azijske države. Še dobro, bi lahko dejali, da je Turčija uvrščena med azijske države vsaj v Statističnem letopisu, saj bi sicer slovenski izvoz v Azijo bil manjši za skoraj tretjino in bi podatki delovali še bolj nespodbudno (Statistični urad Republike Slovenije 2006 in Ministrstvo za zunanje zadeve 2006b).

Kaj je rešitev za povečan vstop slovenskih podjetij na azijski trg? Začnimo z **analizo trenutnega stanja**: Slovenija naj ima trenutno na svojih DKP v Aziji skupaj le dva ekonomska svetnika, v Pekingu in Tokiu.⁶⁸ Le-ti so na plačilni listi MZZ, navodila pa naj bi jim dajalo po nekaterih sogovornikih sodeč MG, po drugih pa MZZ.⁶⁹ Taka zmešnjava ob vprašanju pristojnosti, kot tudi nekatere lokacije naših DKP (Ankara, Peking), niso najprimernejša podpora prihodu slovenskih podjetij na azijske trge. Rešitev seveda obstaja: Slovenija mora 'ujeti enega zadnjih vlakov za Azijo' in hitro izdelati strateški načrt za prisotnost v tej gospodarsko izjemno perspektivni regiji. Glede na dejstvo, da se naša država ponavadi dobro odreže, ko gre za pisanje strategij, manj pa je učinkovita pri njihovi konkretizaciji, je potrebno hitro predložiti dejanske ukrepe in za povečanje slovenskega izvoza v Azijo. Sam predlagam naslednje:

- 1) **prepoznati konkurenčne prednosti Slovenije na azijskem trgu** in nato nanj usmeriti prednostna prizadevanja za internacionalizacijo v letih 2007 in 2008 (pred standardnimi partnerkami v Evropi, predvsem Nemčijo in Italijo, kjer je slovensko blago že tradicionalno prisotno);
- 2) čim prej (prva polovica 2007) ustanoviti **samostojno PSG Japti v Šanghaju** (bolje kot v Pekingu) in izdelati strategijo za povečano prisotnost slovenskih podjetij na kitajskem trgu;
- 3) ohraniti močno trgovinsko partnerko v Turčiji in **odpreti PSG Japti v Istanbulu** do konca letošnjega leta, kar se bo sodeč po razpisu v UL tudi zgodilo (Uradni list 2006)
- 4) odpreti PSG v okviru DKP v New Delhiju (prva polovica 2007);
- 5) izvoz na Japonsko poskušati spraviti na raven iz leta 1994, po možnosti z odprtjem PSG znotraj DKP v Tokiu (ko sedanja ekonomska svetnica konča mandat na DKP).

Poglejmo Program PSG, kjer so načrti glede Azije nekoliko drugačni. MG se zavzema za odprtje PSG Japti v Istanbulu, kar je odlično (Program predstavnštva 2005: 7), v primeru Kitajske pa ne razmišlja o samostojnem predstavnštvu Japti, marveč o pooblaščenem predstavnštvu ali predstavnštvu znotraj DKP (Šanghaj ali Peking) (*ibid.*) Razlog za to je bržkone finančne narave,

⁶⁸ Na spletnih straneh MZZ že približno eno leto na mestu, kjer bi moralo biti ime ekonomskega svetnika v Ankari, ki je sicer vključena v 'mrežo ekonomskih svetnikov' MZZ, piše »trenutno ni razporeditve«. Moja poizvedovanja so pokazala, da ekonomskega svetnika v Ankari dejansko ni (Ministrstvo za zunanje zadeve 2006a).

⁶⁹ Tako sem od svojih virov v MZZ pridobil informacijo, da »MZZ nima pristojnosti dajati navodil 'ekonomskim svetnikom' in da celo veleposlanik ni pristojen, da bi se kakorkoli vmešaval v njihovo delo«, v intervjuju s predstavnikom GZS (Pogovori na GZS 2006) pa sem izvedel, da se je ekonomski svetnik na DKP v Moskvi »na naročilo MZZ moral ukvarjati s protokolom« in se zaradi tega ni bil sposoben v celoti posvetiti poslovni plati nedavne obiska slovenske gospodarske delegacije v Moskvi.

saj se je tvegano spustiti v odprtje samostojnega PSG v Šanghaju, ki bi lahko ob pomanjkanju interesa slovenskih podjetij prineslo veliko finančno izgubo. Sam menim, da je tveganje ob drznih odločitvah vedno prisotno, zato bi bilo vseeno smiselno razmišljati o samostojnem predstavništvu – v končni fazi se, tudi po mnenju nekaterih mojih sogovornikov, PSG v Šanghaju v primeru neekonomičnega delovanja po npr. dveh letih lahko tudi zapre (Pogovor z Janezom Šušteršičem 2006).

V primeru **Indije** in **Japonske** so zgoraj predlagani ukrepi zelo podobni tistim, ki jih navaja Program PSG: zavzema se za PSG v okviru DKP v New Delhiju in za enak ukrep ali pooblaščen predstavništvo v Tokiu (Program predstavništva 2005: 7). Azija je še posebej pomembno območje za slovenski izvoz, saj vključuje dve, pogojno pa celo tri države iz skupine BRIK, ki je, kot navaja SRS, za Slovenijo tako pomembna.⁷⁰ To prioriteto, zapisano v SRS, pa je potrebno uresničevati predvsem z ustanavljanjem PSG. V države BRIK Slovenija danes usmeri le okrog 3,5 % svojega letnega izvoza – lani je bila ta številka nekoliko večja (3,7 %), vendar še vedno občutno premajhna, kar kaže na številne rezerve, ki jih slovenski izvoz še ima v tej skupini držav.

8.2.3 Ruska federacija

Članica skupine držav BRIK pa je tudi lani osma največja slovenska izvozna partnerka, RF (Statistični urad Republike Slovenije 2006). Za boljšo ilustracijo o pomembnosti RF za slovenski izvoz velja omeniti podatek, da je bil lani izvoz v RF nominalno več kot trikrat večji od izvoza v glavno azijsko partnerko, Turčijo, Slovenija pa je imela glede RF že v preteklosti zelo ambiciozne načrte (glej Delo 2004). Slovenski izvoz v RF se v relativnem smislu ne povečuje, zato bi kazalo okrepiti prizadevanja za gospodarsko prisotnost slovenskih podjetij na ruskem trgu. Kljub temu da na slovenskem DKP v Moskvi delujeta kar dva komercialna diplomata, t. i. ekonomska svetnika, je v tej državi še veliko neizkoriščenih priložnosti (Pogovori na GZS 2006 2006). Ta – vsaj na papirju – **najmočnejša slovenska gospodarsko-podporna zasedba**, ki vsebuje 'klasičnega' ekonomskega svetnika, g. Prislana, in ekonomskega svetnika, ki je bil nameščen po dogovoru MZZ in GZS (g. Esad Ajeti), pa še vedno ne uspe dvigniti slovenskega

⁷⁰ Statistični urad RS Ruske federacije v svojih statističnih letopisih ne uvršča med azijske države – če bi jo, bi slovenski izvoz v RF predstavljal več kot 90-odstotni delež izvoza v Azijo. Tako je RF uvrščena v statistično skupino 'Evropa', ki vključuje tako države EU kot druge države na evropskem geografskem področju. (Statistični urad Republike Slovenije 2006).

izvoza v RF nad 3,5 %.⁷¹ O razlogih za to bi lahko dolgo razpravljali, srž problemov pa dobro opisuje nedavni obisk številčne slovenske gospodarske delegacije v Moskvi, kjer se je zaradi slabe organizacije MZZ in MG, ki sta delovali nekoordinirano, »100 vodilnih slovenskih podjetnikov srečalo s tretjerazrednimi referenti na ruski strani« GZS, ki je prispevala ekonomskega svetnika v Moskvi predvsem z namenom, da bo ta delal »konkretne posle«, je bila povabljena le kot navadna članica delegacije skupaj z drugimi slovenskimi podjetji – njena pomoč pri organizaciji kljub dolgoletni praksi sodelovanje z ruskimi podjetji ni bila zaželena (*ibid.*)⁷², bojda zato, ker »GZS na ministrstvih nimajo najraje« (Pogovor z Janezom Šušteršičem 2006). Tako je moral ekonomski svetnik GZS pred samim obiskom in v njegovem teku po navodilu veleposlaništva »skrbeti za protokol«, namesto da bi se ukvarjal s podjetniki (Pogovori na GZS 2006) **Sistem (ne)sodelovanja med MG in MZZ ter GZS**, kjer ni jasno, kdo je zadolžen za katere naloge in po čigavih navodilih, je doživel nazorno ilustracijo prav na obisku, ki je bil v medijih tako triumfalno predstavljen kot veliki gospodarski dosežek (glej npr. Delo 2006a: »Z močno gospodarsko delegacijo po pogodbo o dobavi ruskega plina«) – žal na škodo slovenskih podjetnikov, ki se jim ni obrestovalo niti peturno čakanje v nekem avtobusu med hudim nalivom v bližini Moskve, ki ga je zakuhal slovenski protokol (čakanje, ne naliv).

Predlog: v RF je potrebna temeljita sistematizacija podpore internacionalizaciji slovenskih podjetij. Najprimerneje bi bilo počakati, da sedanjima komercialnima diplomatoma poteče mandat, nato pa **ustanoviti pooblaščen PSG v Moskvi**, ki bi delovalo neodvisno od MZZ. Pri tem bi bilo dobrodošlo **organizacijsko in kadrovsko sodelovanje z GZS**, kajti njene izkušnje v sodelovanju z RF in tamkajšnjimi podjetji bodo zagotovo koristile. Program PSG RF ne omenja med najprimernejšimi (torej prednostnimi) lokacijami za delovanje PSG na 7. strani – omenjena je dve strani pozneje, med možnimi lokacijami PSG znotraj DKP. Menim, da bi v RF zagotovo kazalo hitro ločiti organizacijsko zmešnjavo, ki vlada med tremi akterji (MZZ, MG in GZS), zato pa bi bila najprimernejša oblika pooblaščenega PSG. Tega bi bili, sodeč po pogovorih, ki sem jih opravil v pripravljanju te diplome, veseli prav vsi omenjeni akterji.

⁷¹ Formalno je Esad Ajeti sicer na plačilnem seznamu MZZ, vendar prek periodičnih nakazil MZZ zneske za njegovo plačo pravzaprav prispeva GZS (Pogovori na GZS 2006).

8.2.4 Južna Amerika

Poglejmo si še stanje slovenskega izvoza v regijo, iz katere prihaja zadnja prva izmed držav BRIK, Brazilija. Delež slovenskega izvoza v **Južno Ameriko**, kjer se nahajajo številne hitro rastoče države (Brazilija, Čile, Argentina), ima trend upadanja in je skorajda zanemarljiv – predstavljal je le 0,17 % celotnega izvoza lani. Slovenija ima v Južni Ameriki le eno svoje veleposlaništvo, in sicer v Argentini, to pa je pristojno tudi za Brazilijo, Čile in Urugvaj. Glede na to, da je v SRS zapisana podpora gospodarskega sodelovanja »s [...] Slovenci po svetu« (SRS 2005: 26), bi bila smiselna **ustanovitev pooblaščenega PSG v Argentini** (ko se bodo za to pokazale finančne zmožnosti, po mojem mnenju vendarle ne gre za prvo prioriteto), ki bi ga lahko prevzela zasebnopravna ustanova, npr. kakšno podjetje v lasti slovenskih potomcev. Če interes za to ne bi obstajal, pa bi bila smiselna ustanovitev PSG v okviru DKP v Buenos Airesu. Južna Amerika je gospodarsko perspektivna regija, kjer slovensko gospodarstvo mora imeti svojo oporno točko. Program PSG je nekoliko drznejši in med državami, ki so aktualne za odprtje pooblaščenega predstavništva, navaja še **Brazilijo** in izmed špansko govorečega ameriškega področja še **Mehiko** (Program predstavništva 2005: 9).

8.2.5 Severna Amerika

Omenimo še **Severno Ameriko**: slovenski izvoz v to regijo se je nekaj časa gibal v podobnih številkah kot izvoz v Azijo, vendar je v zadnjih letih padel. Najočitnejši padec je doživel prav lani, ko je na nominalni ravni v primerjavi z letom 2004 dosegel le dobrih 79 % svoje vrednosti. To lahko razložimo z nesistematično slovensko prisotnostjo na tem trgu: v letu 2003 se je slovenski izvoz v ZDA povečal skoraj za 40 % predvsem po zaslugi izvoza Lekovega antibiotika Amoksiklav na tamkajšnje tržišče (Pogovor z Janezom Šušteršičem 2006 in Statistični urad Republike Slovenije 2006). V letu 2004 je izvoz nominalno že padel, leto 2005 pa je bilo za izvoz v Severno Ameriko nasploh najslabše v preteklem desetletju (glej Grafikon 8.1). Trenutno v ZDA deluje ekonomski svetnik na DKP v Washingtonu. Tako kot v številnih drugih primerih (Turčija, Kitajska, Italija) lokacija DKP (Washington) ni najprimernejša za gospodarsko predstavništvo. Slovenija bi morala razmišljati o lokaciji svojega gospodarskega predstavništva na zahodni obali. Z tehnološko-inovativnega vidika bi bila aktualna **Silicijeva dolina** pri San Joseju v severni Kaliforniji, vprašanje pa je, ali je Slovenija za tak korak dovolj zrela. Direktorica slovenske tehnološke agencije TIA, dr. Marta Svetina, se je o možnosti vzpostavitve

predstavništva TIA v Silicijevi dolini marca letos pogovarjala s tamkajšnjimi strokovnjaki: imeti 'svoj' tehnološki center v samem svetovnem inovacijskem središču bi bilo zanimivo in koristno predvsem za slovenska tehnološko inovativna podjetja, ki bi v pisarni, ki bi se delno financirala iz naslova storitev, delno pa iz proračuna, lahko imela 'svojega človeka' (Sporočilo medijem 2006). Ta inovativna ideja je zaenkrat zastala, saj TIA zaradi svojega statusa, ki je nejasen predvsem zaradi stalnega spreminjanja zanjo pristojnega ministrstva, ne ve, s koliko sredstvi lahko razpolaga in kaj so pravzaprav njene strateške usmeritve (Pogovor z Marto Svetina 2006). Če bi na zahodni obali ZDA Slovenija uspela odpreti nekakšen tehnološki PSG, bi bilo na vzhodni obali primerno odprtje pooblaščenega predstavništva v **New Yorku**, preveč drzno pa ne bi bilo tudi razmišljanje o samostojnem predstavništvu Japti. Potrebno bi bilo spremljati interes podjetij za poslovanje ZDA in se na tej podlagi odločiti za nadaljnje ukrepe. Skrajno dolgoročno (in če bi se ponudila potreba) bi kazalo razmišljati tudi o pooblaščenem PSG v **Kanadi**.

Kaj pravi o ZDA PPSG? ZDA navaja med svojimi prioritetami na sedmi strani, uvrstil pa jo je kar pod rubriko 'veliki rastoči trgi'. Zavzema se za »primerno poslovno središče na zahodni in vzhodni obali«, in sicer za samostojno ali pooblaščenno predstavništvo (Program predstavništva 2005: 7). Ti načrti so dokaj smeli in res dolgoročni – primerneje bi bilo pričeti z enim predstavništvom in delati naslednje korake na podlagi njegovega (ne)uspešnega delovanja.

8.2.6 Bivša Jugoslavija

Regija, kjer je naša država tradicionalno izvozno močno prisotna, je nekdanja skupna država, torej republike **Hrvaška, Srbija, Črna Gora, Bosna in Hercegovina in Makedonija**. Hrvaška je bila lani tretja največja izvozna partnerka Slovenije (1,3 milijarde evrov), Srbija in Črna Gora (statistično sta bili obravnavani še skupaj) šesta, Bosna in Hercegovina pa sedma – v obe je Slovenija izvozila po več kot pol milijarde evrov blaga. Lani je Slovenija z republikami bivše Jugoslavije ustvarila več kot 17 % svojega izvoza. Gre torej za področje velikega pomena za slovensko gospodarstvo, saj »približno 6000 od 7500 slovenskih izvoznikov izvažata pretežno v države bivše Jugoslavije« (Pogovori na GZS 2006). Splošno gledano je prioriteta jasna: **Slovenija mora še naprej ohranjati visok delež izvoza v države bivše Jugoslavije, saj je tam njeno blago dobro poznano in cenjeno!**

Lotimo se pregleda **trenutnega stanja**: Slovenija ima v državah bivše Jugoslavije ekonomske svetnike na štirih DKP: v Beogradu, Bosni in Hercegovini, Makedoniji in na Hrvaškem (Ministrstvo za zunanje zadeve 2006) Lahko zaključimo, da je bivša skupna država v še tako majavem obstoječem sistemu slovenske t. i. gospodarske diplomacije kakovostno pokrita. Poleg DKP in znotraj njih delujočih komercialnih diplomatov pa je na Balkanu svoja predstavništva od leta 2002 dalje ustanavljala tudi GZS – tako ima danes svoje oporne točke v Beogradu, Sarajevu in Prištini, povsod pa jih vodijo lokalni uslužbenci. Poraja se vprašanje, čemu je GZS morala ustanoviti lastno predstavništvo v Beogradu in Sarajevu, ko pa tam že delujeta komercialna diplomata na DKP – to ni smiselno z vidika racionalizacije, pa tudi cilji tako GZS kot MG in MZZ so isti: promocija slovenskih podjetij in iskanje poslovnih priložnosti zanje. Odgovor tiči v večkratnih neuspešnih dogovarjanjih za sodelovanje pri vzpostavitvi mreže gospodarskih predstavništev v tujini med slovensko vlado, njenimi ministrstvi in GZS (glej Čepin 2003: 51-53 in Gruden 2005: 48-53). Tako je že leta 1992 propadel prvi poskus sporazuma med GZS in vlado, kjer naj bi vlada GZS zaupala ekskluzivno nalogo promocije slovenskega gospodarstva v tujini, kot je to v veljavi v Avstriji (Gruden 2005: 49). Leta 1997 je nato propadel še že usklajeni **'Sporazum o sodelovanju pri vzpostavljanju mreže in pri delovanju gospodarskih predstavništev Republike Slovenije'** med MZZ, takratnim MEOR (Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj) ter GZS (Čepin 2003: 51). Sporazum nikdar ni bil podpisan, čeprav je bil datum podpisa že določen – kaj je botrovalo temu, ni znano, pojavljale pa so se špekulacije o tem, da se stranke sporazuma niso zmogle dogovoriti o tem »kdo naj bo deloval na posameznih predstavništvih« in »kdo naj bi strokovnjake, ki bi delovali na gospodarskih predstavništvih, financiral« (*ibid.*: 52).

Po večkratnem neuspešnem dogovarjanju je nato GZS leta 2002 ustanovila svoji gospodarski predstavništvu v Beogradu in v Sarajevu, leto pozneje pa še v kosovski Prištini (Čepin 2003: 54). Letni stroški delovanja predstavništev v Beogradu in Sarajevo stanejo GZS približno 90.000 evrov, predstavništvo v Prištini, ki ga vodi lokalni bankir, pa so približno 30.000 evrov (Pogovori na GZS 2006) GZS bo predvidoma letos zaradi nejasnosti obsega svojega članstva v prihodnje in potreb po varčevanju svoje predstavništvo v Prištini zaprla (*ibid.*) To zagotovo ni dobra novica, saj bo s tem Slovenija izgubila gospodarsko predstavništvo prav na Kosovem, edinem ozemlju bivše skupne države, kjer nima svojega komercialnega diplomata prek DKP.

Tako ima Slovenija trenutno po dve gospodarski predstavništvi v Beogradu in Sarajevu – v Beogradu je sodelovanje med DKP in predstavništvom GZS »tradicionalno dobro«, predvsem zaradi močne vloge tamkajšnjega Slovenskega poslovnega kluba, v Sarajevu pa naj bi bilo »sodelovanje zelo slabo« (Pogovori na GZS 2006) V Sarajevu med slovenskim DKP in predstavništvom GZS »ni kemije«, saj GZS s svojo usmerjenostjo na konkretno 'izvajanje posla' in lokalni *networking* nikakor ne najde skupnega jezika z zaposlenimi na našem DKP (*ibid.*) Omenjena opažanja še zdaleč niso spodbudna, ostaja pa upanje, da so se vpleteni iz preteklih napak nekaj naučili in da jih ne bodo ponavljali v prihodnosti.

Predlagana rešitev za področje bivše Jugoslavije je sledeča: počakati, da sedanjima ekonomskima svetnikoma v Srbiji in v Bosni in Hercegovini poteče mandat, nato pa sledi **odprtje dveh pooblaščenih PSG v Beogradu in Sarajevu (najprimerneje pod okriljem GZS – obe strani naj se dogovorita)**. GZS je primerna, saj ima že razvit sistem *matchmakinga* in partnerskih gospodarskih zbornic na tem območju. **Na Hrvaškem** bi bilo smiselno v kratkem roku ustanoviti PSG v okviru DKP v Zagrebu, za **Makedonijo** pa izvesti analizo o smiselnosti ustanovitve PSG znotraj DKP. Program PSG se v primeru republik bivše skupne države v celoti zavzema za sistem PSG znotraj DKP – Zagreb je naveden kot prednostna naloga, PSG v Bosni in Hercegovini ter Srbiji pa naj bi tudi delovala v okviru naših veleposlaništev (Program predstavništva 2005: 7-9). V programu ni omenjena možnost sodelovanja z drugimi ustanovami (v smislu pooblaščenih predstavništev), kar verjetno ni slučaj, saj na MG dobro vedo za predstavništva GZS v tej regiji in njene izkušnje z njo. Sklepam lahko, da so se možnosti sodelovanja z GZS namenoma izognili. Menim, da bi bilo zagotovo smiselno združiti prizadevanja vseh akterjev in v Beogradu in Sarajevu ustanoviti skupni predstavništvi. S tem bi se otresli večnih problemov v zvezi s podvajanjem dejavnosti, pa tudi finančno bi se račun izšel: Program PSG predvideva, da bi na letni ravni stroški posameznega PSG znašali skupaj okoli 45 milijonov tolarjev, kar je približno 187.000 evrov (Program predstavništva 2005: 9). Glede na to, da predstavništvi v Beogradu in Sarajevu GZS na letni ravni staneta približno po 90.000 evrov, bi lahko z združitvijo prihranili denar za eno novo PSG (seveda odvisno od lokacije, števila zaposlenih in organizacije).

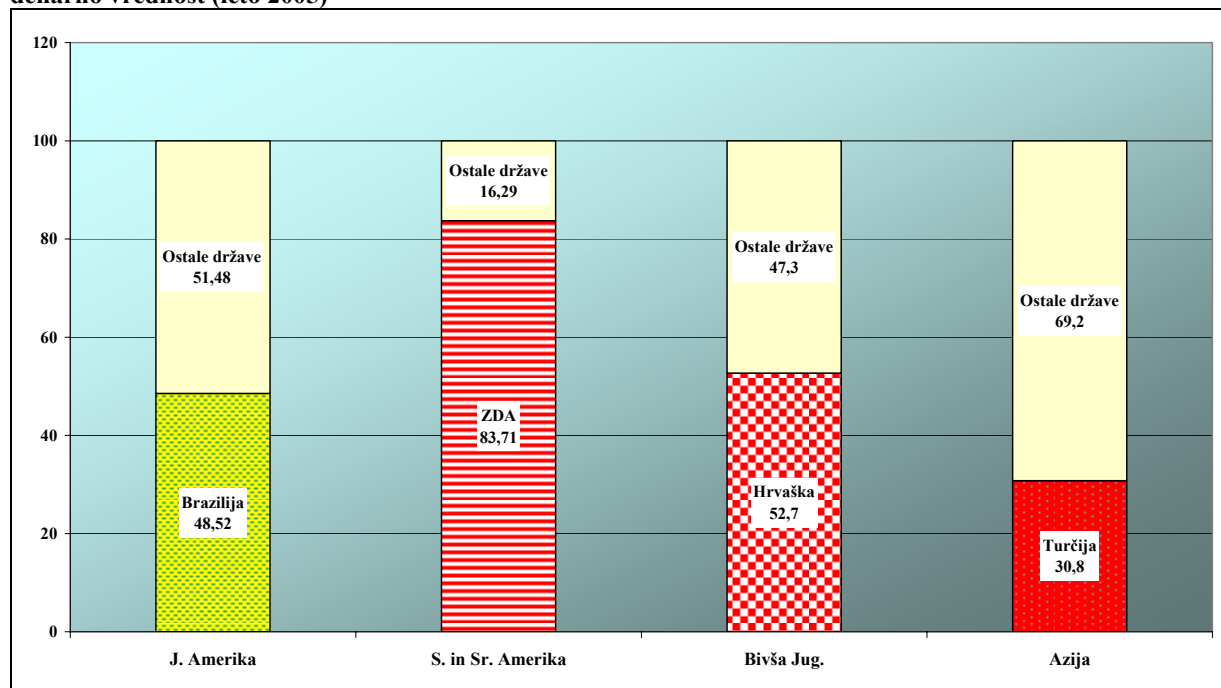
8.2.7 Ostala geografska področja

Glede ostalih geografskih področij je nesmiselno ponujati temeljito analizo, saj je delež slovenskega izvoza v **Avstralijo in Oceanijo** ter **Afriko** že tako ali tako majhen (zadnja leta si

giblje okoli 0,2 %), obstajajo pa tudi številni drugi razlogi, med njimi velika oddaljenost (velja tako za Avstralijo in Oceanijo kot tudi za Afriko) in gospodarsko razmeroma neperspektivna situacija v Afriki. Najpomembnejši razlog pa je zagotovo slovenska majhnost in proračunska omejenost, zaradi katere je potrebno dobro premisliti, kam usmeriti prizadevanja in finančna sredstva (Pogovor z Janezom Šušteršičem 2006). V skladu z omenjenimi dejstvi je torej smiselno razmišljati o pooblaščenih PSG ali PSG znotraj DKP v obeh regijah šele v fazi, ko bo prvi del ustanavljanja PSG že opravljen. Program PSG sicer omenja možnost ustanovitve pooblaščenega predstavništva PSG v Južnoafriški republiki, kakršnihkoli načrtov v zvezi z Avstralijo pa ne omenja (Program predstavništva 2005: 7).

8.3 Potreba po diverzifikaciji

Grafikon 8.6: Najpomembnejše izvozne države Slovenije znotraj posameznih regij, v odstotkih glede na denarno vrednost (leto 2005)



Vir: Statistični urad Republike Slovenije (2006b).

Ena od ključnih nalog, ki čakajo Slovenijo v prihodnjih letih ne glede na geografsko območje, pa je **diverzifikacija izvoza znotraj samih geografskih območij**. Na grafikonu 8.6 je namreč razvidno, da Slovenija v določeni regiji najde svojo najpomembnejšo izvozno partnerko in večino izvoza ustvari z njo. Medtem ko je to popolnoma razumljivo v primeru Severne Amerike in delno

bivše Jugoslavije, pa sta deleža Brazilije v Južni Ameriki in Turčije v Aziji zagotovo previsoka glede na druge države. V Južni Ameriki bi Slovenija morala povečati svoj izvoz v Argentino, Čile in morda tudi v Peru in Kolumbijo, na azijskem področju pa ima še številne rezerve v izvozu na Kitajsko in v Indijo, kar smo omenili že zgoraj.

8.4 Predlog

Zdaj ko smo zaključili z analizo po posameznih področjih in predlagali ter primerjali različne ukrepe glede PSG, lahko ponudimo akcijski načrt za prvi cikel PSG. Pri tem izhajamo iz dejstva, da je ustanovitev štirih predstavništev že v polnem teku in je nanjo nemogoče vplivati. To so:

- 1) Düsseldorf, Nemčija (PSG Japti);
- 2) Istanbul, Turčija (PSG Japti);
- 3) Bukarešta, Romunija (v okviru DKP) in
- 4) Milano, Italija (PSG Japti).

Menim, da bi Slovenija v tem ciklu ustanavljanja PSG, ki se lahko zaključil do leta 2012, v skladu z zgoraj razloženimi priložnostmi ustanovila še predstavništva na naslednjih lokacijah:

- 5) **Varšava, Poljska (v okviru DKP);**
- 6) **Praga, Češka (v okviru DKP);**
- 7) **Budimpešta, Madžarska (v okviru DKP);**
- 8) **Zagreb (v okviru DKP);**
- 9) **Beograd, Srbija (pooblaščno predstavništvo v sodelovanju z GZS);**
- 10) **Sarajevo, Bosna in Hercegovina (v okviru DKP ali v sodelovanju z GZS);**
- 11) **Moskva, RF (pooblaščno predstavništvo v sodelovanju z GZS);**
- 12) **New Delhi, Indija (v okviru DKP);**
- 13) **Šanghaj, Kitajska (PSG Japti);**
- 14) **New York, ZDA (PSG Japti).**

Slovenija bi torej v šestletnem obdobju morala ustanoviti še deset novih predstavništev – le pri dveh bi šlo za samostojno PSG Japti (New York in Šanghaj), vendar na oddaljenih lokacijah, kar

bi pomenilo nekoliko višje stroške obratovanja. Menim, da je ustanovitev samostojnega PSG Japti smiselna edino na lokacijah, ki so poslovno zanimive in gospodarsko perspektivne, kjer pa ne obstajajo kakovostni partnerji, s katerimi bi lahko sodelovali pri odprtju pooblaščenega predstavništva. V kolikor se pokaže, da je na določeni lokaciji potrebna drugačna rešitev zaradi neučinkovitega sodelovanja z DKP, pooblaščenim partnerjem ali premajhnega interesa podjetij, bi morali obliko predstavništva temu primerno prilagoditi.

Dobršno mero samostojnosti (torej neodvisnosti od DKP) bi PSG dosegla tudi s sodelovanjem z GZS, ki v PPSG ni predvideno. Omenili smo področja, kjer ima GZS že izdelano podobo in navezane poslovne stike (predvsem bivša Jugoslavija in RF) – tam bi bilo sodelovanje smiselno in finančno racionalno. Skupna predstavništva bi bila še toliko bolj dobrodošla, saj bi imela pridih pristnega partnerstva med podjetji in državo: GZS bo namreč čez nekaj mesecev postala združenje s prostovoljnim članstvom, podjetja (njegovi člani) pa bi lahko prek predstavništev uresničevala svoje ambicije pri poslovanju s tujino.

9. Zaključek

Uvod sem pričel z mislijo o kompleksnosti sodobne narave mednarodnih odnosov, ki je posledica z gospodarstvom spodbujenega neskončnega procesa globalizacije. Meje med akterji niso več jasno določene: nacionalne države so v procesu spreminjanja svoje vloge, vse več pa je akterjev, ki v želji po uresničevanju lastnih interesov drvijo po mednarodnem odru. Naj zato v zaključku ponudim nekaj misli o predstavi, v kateri ti 'igralci' nastopajo.

Glavno načelo, ki nas je spremljalo skozi celo diplomsko delo, je **uresničevanje interesov**. Multinacionalke imajo interes o zasledovanju čim boljšega poslovanja – zaradi tega lobirajo pri vladah tujih držav, ustanavljajo mednarodne koalicije in skušajo po lastni meri oblikovati mednarodno trgovinsko politiko. Sploh pa ni potrebno priti do multinacionalk, ki zaradi svoje moči tako ali tako vodijo svojo diplomacijo, v sodelovanju z državo ali brez nje. Internacionalizacija poslovanja je danes naravna pot razvoja vsakega podjetja: že neko srednje veliko podjetje je torej lahko odvisno od poslovanja s tujino. V njegovem interesu je, da bi se na tujem trgu čim bolj predstavilo tamkajšnjim potrošnikom, zato lahko s podjetji s sorodnimi interesi na tujem trgu ustanovi promocijski center, kjer se učinkovito predstavlja, pridobiva potrošnike in oblikuje svoje strategije.

Kaj pa **država** – kaj je v njenem interesu? Seveda mora skrbeti, da gospodarstvo dobro deluje, da ima dobre odnose s sosedi in ugled v mednarodni skupnosti. Toda v njenem interesu mora biti tudi, da so 'njena' podjetja čim bolj uspešna: z uspešnostjo podjetij je gospodarstvo močnejše, življenje pa kakovostnejše. Država, še posebej mala, ima torej interes pomagati podjetjem k čim večji mednarodni uspešnosti.

V diplomski nalogi smo videli, da to odlično uspeva na Finskem. Tam podjetja, razvojne agencije, finančni skladi za podporo inovativnim projektom in nenazadnje **država**, sodelujejo v uresničevanju svojih skupnih interesov. Država podjetjem pomaga prek družbe *Finpro*, ki jo večinsko tudi financira, vendar ta deluje po podjetniškem načelu - to zagotavlja že sestava nadzornega sveta, v katerem podjetja ne morejo biti preglasovana. Podjetja – stranke – plačujejo za storitve, ki najboljše zadovoljujejo **njihove interese**. To so raziskave za vstop na tuje trge, navezovanje poslovnih stikov, izdelava sektorsko specifičnih študij: vse to so usluge, ki bi jih

mala in srednja podjetja težko kakovostno opravljala sama, tako pa imajo na ciljnem trgu že nekoga, ki jih je pripravljen opraviti zanje.

Finpro na državni ravni sodeluje s številnimi ministrstvi, ne samo z **zunanjim**, ki je tradicionalno zadolženo za mednarodno dejavnost. Med njimi je bržkone najpomembnejše Ministrstvo za trgovino in industrijo, ki vodi svojo 'diplomacijo' prek več kot štiridesetih samostojnih predstavništev na tujem. Že na ravni države torej opazimo pojav relativno samostojnega diplomatskega akterja, v tem primeru gospodarsko usmerjenega ministrstva – **diplomacija danes res prebija svoje tradicionalno zastavljene meje**. Ministrstvo za trgovino in industrijo igra pomembno vlogo tudi na Norveškem, kjer smo se ustavili pri koherentno zasnovanem podjetju *Innovation Norway*, ki v delovanju in v spletni predstavitvi odlično ponazarja načelo 'vse na enem mestu'.

Da bi še boljše ponazorili obstoj številnih akterjev na sodobnem mednarodnem odru, ki smo jih poimenovali **postmoderni diplomatski akterji (PDA)**, smo se odpravili v Italijo, natančneje v Regijo Benečija. Ta je podjetniško zelo močna, saj predstavlja dom za podjetja kot so *Benetton* ali *Diesel Jeans*, ima pa tudi svojo predstavniško pisarno v Bruslju. Regija Benečija je začutila potrebo, da bi 'svojim' podjetjem pomagala pri poslovanju s tujino, pri tem pa ni čakala na uradni Rim: svoje predstavništvo je v sodelovanju z beneškim Euro Info Centrom odprla v za beneška podjetja poslovno zanimivi Tuniziji. Nauk zgodbe o *Sportello Tunisia* se glasi: vse je mogoče, če obstaja **skupen interes** in nekaj iznajdljivosti v sodelovanju med akterji.

Glavni namen predstavljanja PDA, pomena internacionalizacije podjetij in tujih izkušenj, pa je bila seveda priprava na **študijo slovenskega primera**. Videli smo, da v preteklosti Slovenija ni znala izdelati sistema gospodarske promocije, ki bi ustrezal situaciji, predstavljeni v tem diplomskem delu. Akterji so se med seboj borili za primat o tem, kdo bo ekskluzivni izvajalec kake dejavnosti, niso pa znali uvideti, da bi bilo sodelovanje in dopolnjevanje v korist prav vsem: državi, podjetjem in drugim PDA. To je škodilo predvsem podjetjem in podjetnikom, ki zato niso uživali podobne kakovosti storitev kot njihovi kolegi na Finskem, Norveškem ali Irskem.

Čas v tem primeru ni slovenski zaveznik, zato menim, da je več kot potrebno, da Slovenija resno zastavi svoj sistem komercialne diplomacije. Uradni **programi** in malo manj uradni **predlogi** za ustanovitev gospodarskih predstavništev so tu, vsi so opisani na predhodnih straneh. Potrebno jih bo le še uresničiti. A to je šele težka naloga!

V diplomski nalogi sem podal svoje videnje razmer: menim, da je **potrebno tvegati**, iti na malce bolj oddaljene trge in tam iz Slovenije narediti blagovno znamko. Potrebno je delovati **po podjetniških načelih** (plačljivost) in izkoriščati vse možnosti, ki so na voljo. Koristno bi bilo končno nehati prepire na ravni ministrstev in zbornic, saj ti ob še tako kakovostnih programih uničijo vsakršno možnosti uspešne izvedbe. Morda bi se kdo ob tem cinično nasmehnil, a naj se hkrati vpraša, ali je že kdaj uspelo komu, ki ni niti poskušal.

Zavedam se, da moji predlogi, ki so zgolj rezultat zunanjega opazovanja z nekaj kukanja v notranjost, ne morejo rešiti vseh težav. Siguren pa sem, da sem pokazal, da so **dobra organizacija, kakovostna opredelitev nalog in vključenost zainteresiranih akterjev** – torej vrline, ki sem jih v tekstu najbolj poudarjal in ki jih je v preteklosti primanjkovalo – zadosten in nujen pogoj za uspešnost projekta promocije slovenskega gospodarstva na tujem.

10. Seznam literature in pogovorov

1. About Finpro (2005): Dostopno na <http://www.finpro.fi/en-US/About+Finpro/> (22. 4. 2005).
2. Ajankohtaista (2005): Dostopno na <http://www.yrityssuomi.fi/liston/portal/page.jsp?l=fi> (18. 5. 2005).
3. Bayne, Nicholas in Stephen Woolcock (2004): *The New Economic Diplomacy: Decision-Making and Negotiation in International Economic Relations*. Burlington etc.: Ashgate.
4. BELO (2006): *Europe in Brussels*. Dostopno na http://www.blbe.irisnet.be/europe/fxdd_en.htm (19. 5. 2006).
5. Berridge, G. R. in Alan James (2003): *A Dictionary of Diplomacy, 2nd Edition*. Basingstoke: Palgrave.
6. Bučar, Bojko, Milan Brglez in Petra Roter (2003): Kakšen je pričakovan ali možen razvoj mednarodnih političnih in varnostnih razmerij? *Pogovori o prihodnosti Slovenije pri predsedniku republike*. Dostopno na <http://www.prihodnost-slovenije.si/uploads/ps.nsf/krf/15F6D0C1017CE2ADC1256E940046C576?OpenDocument> (18. 5. 2006).
7. Council of Europe (2006): *List of INGOs Enjoying Participatory Status with the Council of Europe*. Dostopno na http://www.coe.int/t/e/ngo/public/participatory_status/list_of_ngos/liste_des_OING_2006_internet.asp#TopOfPage (18. 5. 2006).
8. Czech Statistical Office (2006): *Statistical Yearbook of the Czech Republic 2005*. Dostopno na <http://www.czso.cz/eng/edicniplan.nsf/kapitola/1001-05-2005-1100> (8. 7. 2006).
9. Czinkota, Michael R. (1993): *International Marketing, 3rd Edition*. Forth Worth etc.: The Dryden Press.
10. Czinkota, Michael R. (1996): *Why National Export Promotion*. International Trade Forum 1996, ABI/INFORM Global.
11. Czinkota, Michael R., Ilkka A. Ronkainen in Maria Ortiz-Buonofina (2004): *The Export Marketing Imperative*. Mason etc.: Thomson.
12. Čačinovič, Rudi (1994): *Slovensko bivanje sveta: razvoj in praksa diplomacije*. Ljubljana: Enostnost.
13. Čepin, Mateja (2003): *Model vzpostavitve gospodarskih predstavništev Republike Slovenije v tujini*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Dagger, Steffen in Till Schröder (2005): *Flagge zeigen: Landesvertretungen in Brüssel*. Dostopno na http://www.bezgranic.net/uploadfiles/1_688_Landesvertretungen.pdf (18. 6. 2006).
15. BBC (2004): *Dazzling Entry For New EU Members*. Dostopno na <http://news.bbc.co.uk/1/hi/world/europe/3675241.stm> (28. 7. 2006).
16. Degan, Vladimir Đuro (2000): *Međunarodno pravo*. Rijeka: Pravni fakultet Sveučilišta u Rijeci.

17. Delo (2004): *Pomoč izvoznikom na ruski trg*. 28. 9. 2004. Dostopno na http://www.delo.si/index.php?sv_path=43,49&so=Delo&da=20040928&ed=0&pa=13&ar=294fe233b5a5e1bd5ec8dc653d403c6204&fromsearch=1 (13. 6. 2006).
18. Delo (2005): *Drugačna mreža predstavništev*. 3. 9. 2005. Dostopno na http://www.delo.si/index.php?sv_path=43,49&so=Delo&da=20050903&ed=0&pa=5&ar=23821370b243c4fdcc7eb2a3b3aeb7de04&fromsearch=1 (12. 6. 2006).
19. Delo (2006): *Z močno gospodarsko delegacijo po pogodbo o dobavi ruskega plina*. Dostopno na http://www.delo.si/index.php?sv_path=43,49&so=Delo&da=20060529&ed=0&pa=1&ar=f6cbc1fb2d595af30e8877c5a6be49a204&fromsearch=1 (23. 7. 2006).
20. Demick, David in Aidan O'Reilly (2000): *Supporting SME Internationalisation: A Collaborative Project for Accelerated Export Development*. Irish Marketing Review, Vol. 13, št.1: 35-46. Dostopno na http://www.cocombine.org/pdf/D26_final_Part1.pdf#search=%22demick%20o'reilly%20supporting%20sme%20internationalization%22 (15. 8. 2006).
21. DG Enterprise and Industry (2006a): *SME definition*. Dostopno na http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm (30. 5. 2006)
22. DG Enterprise and Industry (2006b): *Centres for European Business Information*. Dostopno na http://ec.europa.eu/enterprise/networks/eic/eic-aboutus-history_en.html (15. 5. 2006).
23. DG Enterprise and Industry (2006c) *Euro-Info Centre Network*. Dostopno na <http://ec.europa.eu/enterprise/networks/eic/pdf/euro-info-centre-network.pdf> (19. 5. 2006).
24. Dnevnik (2005a): *Diplomati za podjetja*. 25. 3. 2005. Dostopno na <http://poslovni.dnevnik.si/clanekb.asp?id=118496> (13. 6. 2006).
25. Dnevnik (2005b): *Vizjak pošilja ekonomsko diplomacijo na pohod*. 3. 9. 2005. Dostopno na <http://poslovni.dnevnik.si/clanekb.asp?id=139179> (13. 6. 2006).
26. Dnevnik (2005c): *Ruplovi odpisani ali v kleti in na podstrešju pozabljeni diplomati*. 19. 10. 2005. Dostopno na <http://www.dnevnik.si/clanekb.asp?id=146844> (13. 6. 2006).
27. Dnevnik (2005d): *Minister Rupel izbira diplomate brez razpisov*. 5. 3. 2005. Dostopno na <http://www.dnevnik.si/clanekb.asp?id=115578> (13. 6. 2006).
28. Dnevnik (2005e): *Gospodarska diplomacija poslej v rokah gospodarskega ministrstva*. 12. 8. 2005. Dostopno na <http://poslovni.dnevnik.si/clanekb.asp?id=136531> (12. 6. 2006).
29. Dunning, John H. (1999): *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Essex: Addison-Wesley.
30. European Commission (2002): *SMEs in Focus: Main results from the 2002 Observatory of European SMEs*. Dostopno na http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/analysis/doc/execsum_2002_en.pdf (5. 7. 2006).
31. European Commission (2006): *Barcelona Declaration Adopted at the Euro-Mediterranean Conference - 27-28. 11. 1995*. Dostopno na http://ec.europa.eu/comm/external_relations/euromed/bd.htm (18. 5. 2006).

32. Eurosportello Veneto (2001): *Un anno di attivita*. Venezia: Unioncamere Veneto.
33. Eurosportello Veneto (2002): *Il sistema camerale*. Venezia: Unioncamere Veneto.
34. Eurosportello Veneto (2004): *2001-2003: Tre anni di attivita*. Venezia: Unioncamere Veneto.
35. Eurosportello Veneto (2004): *Relazione attivita*. Venezia: Unioncamere Veneto.
36. Eurosportello Veneto (2006): *Relazione attivita*. Venezia: Unioncamere Veneto.
37. FinChi(2006): *An Extension of Finnish Innovation Environment into China*, <http://www.finchi.cn/> (4. 9. 2006).
38. Finnvera (2006): *Export*. Dostopno na <http://www.finnvera.fi/index.cfm?id=1116> (5. 9. 2006).
39. Finpro (2005): *Annual Report 2004*. Helsinki: Finpro Group.
40. Finpro (2006): *Annual Report 2005*. Helsinki: Finpro Group.
41. Finpro History (2005). Dostopno na <http://www.finpro.fi/en-US/About+Finpro/Who+we+are/History/> (22. 4. 2005).
42. Finpro Trade Centres (2005) by Countries. Dostopno na <http://www.finpro.fi/en-US/Consulting/Market+Knowledge/Vientikeskukset+maittain.htm> (22. 4. 2005).
43. Friedman, Thomas (2000): *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalisation*. New York etc.: First Anchor Books Edition.
44. Gorenak, Štefka (2003): *Internacionalizacija slovenskih dinamičnih podjetij z NTI v tujino*. Tretja konferenca študentov podiplomskega študija EPF.
45. Kabinet predsednika vlade (2006): *Govor Janeza Janše na osrednji državni slovesnosti ob dnevu državnosti* (Ljubljana, 24. junij 2006). Dostopno na http://www.kpv.gov.si/index.php?id=230&tx_ttnews%5Bps%5D=1151187598&tx_ttnews%5Btt_news%5D=1011&tx_ttnews%5BbackPid%5D=231&cHash=ec2bd4bca3 (15. 7. 2006).
46. Gruden, Tina (2005): *Pomen in naloge ekonomsko-poslovne diplomacije kot sestavnega dela zunanje politike držav (primer Slovenije)*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
47. IFC (2006): *Micro, Small and Medium Enterprises: A Collection of Published Data*. Dostopno na [http://www.ifc.org/ifcext/sme.nsf/AttachmentsByTitle/SMEDatabase.xls/\\$FILE/SMEDatabase.xls](http://www.ifc.org/ifcext/sme.nsf/AttachmentsByTitle/SMEDatabase.xls/$FILE/SMEDatabase.xls) (30. 5. 2006).
48. IMF (1993): *Balance of Payments Manual, 5th Edition*. International Monetary Fund. Dostopno na <http://www.imf.org/external/np/sta/bop/BOPman.pdf> (23. 6. 2006).
49. INCCOM (2006): *Project – Work Description*. Dostopno na http://inccom.org/index.php?option=com_content&task=section&id=6&Itemid=88 (4. 9. 2006).
50. Interno gradivo Eurosportello Veneto (2004).

51. Interno gradivo Eurosportello Veneto (2005).
52. Interno gradivo Eurosportello Veneto (2006).
53. Interno gradivo MG (2005).
54. Interno gradivo MZZ (2002): *Aktualne mednarodne teme: Kakšno ekonomsko diplomacijo potrebuje Slovenija*.
55. Investslovenia (2005): *Trade in Slovenia: Facts and Figures*. Dostopno na http://www.investslovenia.org/index.php?vie=content&id=2003090315141906&skupina_3=scrDcs&lng=eng (17. 9. 2005).
56. Izvozno okno – brezplačne informacije o izvoznih trgih. Dostopno na <http://www.izvoznookno.si/> (2. 9. 2006).
57. Jaklič, Marko (1994): *Strateško usmerjanje gospodarstva*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
58. Jaklič, Marko (2003): *Strateški management v pogojih internacionalizacije*. Gradivo seminarja Slovenski poslovni teden. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
59. Jamnišek, Blanka (2000): *Predstavljanje gospodarstva na sedežu Evropske unije*. Specialistično delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
60. Jazbec, Milan (2004): *Diplomacija malih držav in globalizacija*. V Milan Brglez, Drago Zajc (ur.) *Globalizacija in vloga malih držav*, 229-243. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
61. Kosin, Marko (1997): *Kakšno profesionalno diplomatsko službo bo rabila Slovenija*. Teorija in praksa let. 34, 2/1997: 228-240.
62. Kunič, Jožef (2005): *Govor na okrogli mizi 'Ekonomska diplomacija Slovenije'*. Interno gradivo Slovenskega društva za mednarodne odnose.
63. Ministrstvo za gospodarstvo (2006): *Multilateralni ekonomski odnosi*. Dostopno na http://www.mg.gov.si/index.php?id=7705&no_cache=1 (11. 9. 2006).
64. Ministrstvo za zunanje zadeve (2006): *Odgovori na vprašanja glede gospodarske diplomacije*, 16. 5. 2006.
65. Ministrstvo za zunanje zadeve (2006a): *Gospodarska diplomacija*. Dostopno na <http://www.mzz.gov.si/index.php?id=58> (9. 7. 2006).
66. Ministrstvo za zunanje zadeve (2006b): *Evropa*. Dostopno na <http://www.mzz.gov.si/index.php?id=504> (23. 7. 2006).
67. Ministry (2006) of Trade and Industry Finland. Promotion of Export. Dostopno na <http://www.ktm.fi/index.phtml?l=en&s=5> (6. 9. 2006).
68. Ministry of Industry and Trade (2006): *Foreign Trade*. Dostopno na <http://www.mpo.cz/en/foreign-trade/> (22. 7. 2006).
69. MySME.de (2006) Dostopno na <http://www.mysme.de/index.php> (30. 5. 2006).

70. OECD (2004): *Glossary of Foreign Direct Investment Terms and Definitions*. Directorate for Financial and Enterprise Affairs. Dostopno na <http://www.oecd.org/dataoecd/56/1/2487495.pdf> (23. 6. 2006).
71. Petrič, Ernest (1996): *Zunanja politika majhnih držav*. Teorija in praksa, let. 33, 6/1996: 876-897.
72. Pogovori z osebjem Finpro (2006).
73. Pograjec, Dejan (2003): *Izhodna internacionalizacija dejavnosti slovenskih podjetij – študija primera Gorenje gospodinjski aparati, d. d., Velenje*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
74. Program dela Japti (2006): *Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije*. Dostopno na <http://www.japti.si/index.php?id=58> (2. 8. 2006).
75. Program predstavnštva (2005) slovenskega gospodarstva. Ministrstvo za gospodarstvo Republike Slovenije. Dostopno na http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/DEOT/Program_Predstavni_tva_slovenskega_gospodarstva.pdf (13. 6. 2006).
76. Program reform (2005) za izvajanje lizbonske strategije – oktober 2005. Vlada Republike Slovenije. Dostopno na <http://www.gov.si/umar/projekti/ostalo/lizbonska-strategija/pr-lizbona.pdf> (18. 6. 2006).
77. Program ukrepov (2006) za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2007-2013 X Ministrstvo za gospodarstvo Republike Slovenije. Dostopno na http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/DPK/dpk_program_sprejet_060706.pdf (2. 8. 2006).
78. Program vlade RS za spodbujanje internacionalizacije (2005) podjetij za obdobje 2005-2009. Ministrstvo za gospodarstvo Republike Slovenije. Dostopno na http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/DEOT/Program_Vlade_Republike_Slovenije_za_spodbujanje_internationalizacije_podjetij_za_obdobje_2005_-_2009.pdf (13. 6. 2006).
79. Razglas za vodje predstavništev v tujini. Ur. L. RS, 71/2006, 7. 7. 2006: 5489-5490.
80. Revoz (2006). Dostopno na <http://www.revoz.si/index.jsp> (28. 7. 2006).
81. Salvatore, Dominick (2001): *International Economics, 7th Edition*. New York etc.: John Wiley & Sons.
82. Saner, Raymond in Lichia Yiu (2003): *International Economic Diplomacy: Mutations in Post-Modern Times*. Discussion Papers in Diplomacy, Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael'. Dostopno na http://www.nbiz.nl/publications/2003/20030100_cli_paper_dip_issue84.pdf (18. 3. 2005).
83. Satow, Ernest (1979): *Satow's Guide to Diplomatic Practice, 5th Edition*. London, New York: Longman.
84. Sitra (2006): *This is Sitra*. Dostopno na <http://www.sitra.fi/en/About+Sitra/sitra.htm> (5. 9. 2006).

85. Sklep o preoblikovanju Pospeševalnega centra za malo gospodarstvo v Javno agencijo Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije, Ur. L. RS 73/2005, 1. 8. 2005: 7783.
86. Slovenija jutri (2006): *Ukrep 10: spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti podjetij*. Dostopno na [http://www.slovenijajutri.gov.si/index.php?id=53&no_cache=1&tx_uvireforme_pi1\[ukrep\]=13&tx_uvireforme_pi1\[from\]=by_ciljna](http://www.slovenijajutri.gov.si/index.php?id=53&no_cache=1&tx_uvireforme_pi1[ukrep]=13&tx_uvireforme_pi1[from]=by_ciljna) (8. 7. 2006).
87. Sovereignty.net (2006): *NGOs in Consultative Status with ECOSOC*. Dostopno na <http://www.sovereignty.net/p/ngo/NGOstatusUN.htm> (2. 6. 2006).
88. Sporočilo medijem (2006): *Dobre prakse spodbujanja razvoja v ZDA*. TIA, 12. 4. 2006.
89. Statistični urad Republike Slovenije (1998): *Statistični letopis 1997*. Dostopno na <http://www.stat.si/letopis/1997/23-97.pdf> (5. 7. 2006).
90. Statistični urad Republike Slovenije (2002): *Statistični letopis 2001*. Dostopno na <http://www.stat.si/letopis/2001/24-01.pdf> (5. 7. 2006).
91. Statistični urad Republike Slovenije (2005): *Statistični letopis 2004*. Dostopno na <http://www.stat.si/letopis/2004/24-04.pdf> (5. 7. 2006).
92. Statistični urad Republike Slovenije (2006a): *Statistični letopis 2005*. Dostopno na <http://www.stat.si/letopis/2005/23-05.pdf> (5. 7. 2006).
93. Statistični urad Republike Slovenije (2006b): *Izvoz in uvoz blaga, januar-december 2005, podrobnejši prikaz*. Dostopno na http://www.stat.si/tema_ekonomsko_zunanja_msi.asp (5. 7. 2006).
94. Strategija (2005) razvoja Slovenije. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. Dostopno na <http://www.sigov.si/zmar/projekti/srs/StrategijarazvojaSlovenije.pdf> (23. 6. 2006).
95. Svetličič, Marjan (2002): *Nacionalni interes – ovira ali spodbuda pri razvoju*. Teorija in praksa, let. 39, 4/2002: 523-547.
96. Svetličič, Marjan (2003): *Prihodnje zunanjepolitične usmeritve Slovenije. Pogovori o prihodnosti Slovenije pri predsedniku republike*. Dostopno na <http://www.prihodnost-slovenije.si/up-rs/ps.nsf/krf/214C6945940DCE42C1256E940046C4E2?OpenDocument> (18. 5. 2006).
97. Svetličič, Marjan, Matija Rojec in Andreja Trtnik (2000): *Strategija pospeševanja slovenskih neposrednih investicij v tujino*. Teorija in praksa let. 37, 4/2000: 623-645.
98. Tekes (2006): *International Cooperation*. Dostopno na <http://www.tekes.fi/eng/cooperation/> (4. 9. 2006).
99. TIPO (2006): *Tipo – povezave*. Dostopno na <http://www.gov.si/tipo/?lng=slo&vie=cnt&gr1=pov> (22. 8. 2006).
100. Trtnik, Andreja (1999): *Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
101. UMAR (2004): *Strategija razvoja Slovenije – izzivi prihodnosti. Prvi osnutek – gradivo za javno razpravo*. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.

102. UNCTAD (2005): *World Investment Report 2005: Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*. Methodological Notes: Definitions and Sources. New York and Geneva: United Nations. Dostopno na <http://www.unctad.org/TEMPLATES/WebFlyer.asp?intItemID=3489&lang=1> (23. 6. 2006).
103. UNCTAD (2006b): *Outward FDI Stock as a Percentage of Gross Domestic Product, by Home Region and Economy 1980-2004*. Dostopno na <http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=3277&lang=1> (19. 6. 2006).
104. Vienna Convention (1961) on Diplomatic Relations. 500 UNTS: 95. Dostopno na http://untreaty.un.org/ilc/texts/instruments/english/conventions/9_1_1961.pdf (20. 9. 2005).
105. Vienna Convention (1963) on Consular Relations. 596 UNTS: 261. Dostopno na http://untreaty.un.org/ilc/texts/instruments/english/conventions/9_2_1963.pdf (20. 9. 2005).
106. Wikipedia (2006): *Henry Kissinger*. Dostopno na http://en.wikipedia.org/wiki/Henry_Kissinger (5. 6. 2006).
107. World Bank (2006): *EU-8 Quarterly Economic Report*. Dostopno na <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/ECAEXT/0,,contentMDK:20268176~pagePK:146736~piPK:146830~theSitePK:258599,00.html> (27. 7. 2006).
108. Zakon o spodbujanju tujih neposrednih investicij in internacionalizacije podjetij (ZSTNIIP). Ur. L. RS 86/2004, 5. 8. 2004: 10406-10408.

Pogovori

1. Pogovor z Marto Svetina (2006), direktorico Agencije RS za tehnološki razvoj, Ljubljana, 18. 7. 2006.
2. Pogovor z Janezom Šušteršičem (2006), direktorjem Urada RS za makroekonomske analize in razvoj, Ljubljana, 26. 7. 2006.
3. Pogovor z Laro Černetič (2006), vodjo Euro Info Centra Ljubljana, Ljubljana, 4. 7. 2006.
4. Pogovori na GZS (2006), Ljubljana, 24. 7. 2006.
5. Pogovori na MG (2005), Ljubljana, 20. 4. 2005.
6. Pogovori na MZZ (2006), Ljubljana, marec-julij 2006.
7. Pogovor s Petrom Stanovnikom (2006), profesorjem na Univerzi v Ljubljani in uslužbencem Inštituta za ekonomska raziskovanja, Ljubljana, 25. 7. 2006.

11. Seznam tabel, slik in grafikonov

Tabele

Tabela 2.1: Motivi za internacionalizacijo	14
Tabela 2.2: Razvrstitev podjetij po velikosti	20
Tabela 3.1: Postmoderni diplomatski akterji	29
Tabela 3.2: Predstavništva Finpro po svetu in njegovi partnerji	38
Tabela 3.3: Finpro v letu 2005	44
Tabela 3.4: Primerjava Finpro in Eurosportello	61
Tabela 7.1: Naloge, dejavnosti ter plačljivost le-teh za vse tri oblike predstavništev	88

Slike

Slika 2.1: 3-P model internacionalizacije podjetij	17
Slika 3.1: Lastnosti in klasifikacija postmodernih diplomatov	34
Slika 3.2: Filozofija Innovation Norway	69

Grafikoni

Grafikon 3.1: Naloge Finpro v letu 2005 po področjih dejavnosti	47
Grafikon 3.2: Učinek Finpro na poslovanje podjetij	49
Grafikon 3.3: Finski izvoz po svetovnih regijah	50
Grafikon 3.4: Naloge Finpro po svetovnih regijah	50
Grafikon 3.5: Financiranje Finpro v zadnjih štirih letih	52
Grafikon 8.1: Slovenski izvoz po regijah	94
Grafikon 8.2: Pet glavnih držav slovenskega izvoza v Evropsko Unijo	95
Grafikon 8.3: Prvih pet držav češkega izvoza (2004) in primerjava s Slovenijo (2005)	96
Grafikon 8.4: Primerjava izvoza Republike Češke in Slovenije v letih 1997 in 2004	100
Grafikon 8.5: Slovenski izvoz znotraj Azije v izbranih letih	102
Grafikon 8.6: Najpomembnejše izvozne države Slovenije znotraj posameznih regij	110

12. Seznam kratic v vrstnem redu pojavljanja v tekstu

PDA.....	postmoderni diplomatski akterji
BDP.....	bruto domači proizvod
TNI.....	tuja neposredna investicija
UNCTAD.....	<i>United Nations Conference on Trade and Development</i>
ZDA.....	Združene države Amerike
WTO.....	<i>World Trade Organization</i>
IMF.....	<i>International Monetary Fund</i>
EU.....	<i>European Union</i>
EK.....	Evropska komisija
MSP.....	mala in srednja podjetja
NVO.....	nevladne organizacije
OZN.....	Organizacija združenih narodov
SE.....	Svet Evrope
MZZ.....	Ministrstvo za zunanje zadeve
EIC.....	Euro info center
SGRZ.....	Slovensko gospodarsko-raziskovalno združenje v Bruslju
GZS.....	Gospodarska zbornica Slovenije
PD.....	postmoderni diplomat
MNP.....	multinacionalno podjetje
TNP.....	transnacionalno podjetje
ILO.....	<i>International Labour Organisation</i>
FFTA.....	<i>Finnish Foreign Trade Association</i>
MG.....	Ministrstvo za gospodarstvo
FEU.....	<i>Finnish Export Union</i>
MTI.....	<i>Ministry for Trade and Industry,</i>
GIT.....	globalni industrijski tim
IFC.....	<i>International Finance Corporation</i>
ESV.....	<i>Eurosportello Veneto</i>
ZZB.....	Združenje zbornic Benečije
OG.....	organizacija gostiteljica
PCMG.....	Pospeševalni center za malo gospodarstvo
TAO.....	<i>Technical Assistance Office</i>
ST.....	<i>Sportello Tunisia</i>
API.....	<i>Agency for the Promotion of Industry</i>
CCI.....	<i>Camera di commercio Italia</i>
IN.....	<i>Innovation Norway</i>
IMD.....	<i>International Institute for Management Development</i>
WEF.....	<i>World Economic Forum</i>
SRS.....	Strategija razvoja Slovenije
UMAR.....	Urad RS za makroekonomske analize in razvoj

PSI.....	Program vlade RS za spodbujanje internacionalizacije podjetij za obdobje 2005-2009
PSG.....	Predstavništvo slovenskega gospodarstva
PPSG.....	Program predstavnštva slovenskega gospodarstva
AGPTI.....	Agencija za gospodarsko promocijo in tuje investicije
ZSTNIIP.....	Zakon o spodbujanju tujih neposrednih investicij in internacionalizacije podjetij
PCMG.....	Pospeševalni center za malo gospodarstvo
TIPO.....	Agencija RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije
STO.....	Slovenska turistična organizacija
TIA.....	Agencija za tehnološki razvoj RS
SPS.....	Slovenski podjetniški sklad
RF.....	Ruska federacija
EI.....	<i>Enterprise Ireland</i>
OZS.....	Obrtna zbornica Slovenije
RS.....	Republika Slovenija
BRIK.....	Brazilija, Ruska federacija, Indija, Kitajska
MEOR.....	Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj

Priloga

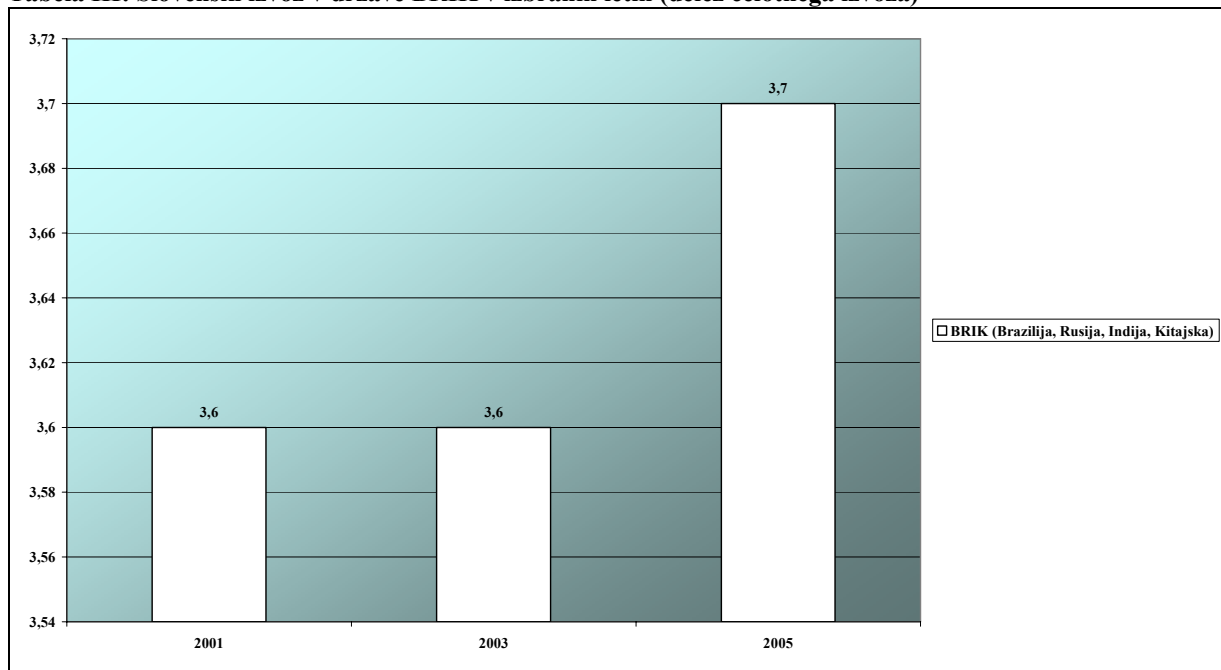
Tabela II: mednarodna primerjava agencij/družb, ki se ukvarjajo s promocijo gospodarstva

Država	Upravitelj mreže	Statusna oblika	Število zaposlenih skupaj	Število predstavništev /držav	Število predstavništev v ambasadah	Št. zaposlenih v predstavništvih (napoteni/lokalni)	Število zaposlenih v matični državi	Število strank - plačnikov	Proračun (mio €)	Delež sredstev, ki jih zaslužijo na trgu
Finska	Finpro	Državno financirana privatna družba	317	51/40		40/175	99	3800	30	30
Češka	Czech Trade	Državna agencija	106	32/27	8	32/32	74	2000	8	12
Danska	Danish Trade Council	Organizacija znotraj MZZ	320	80/60	60	50/190	80	4000	43	25
Avstrija	Austrian Trade	Organizacija znotraj zvezne gospodarske zbornice	650	70/30 + 30 marketinških predstavništev na hitro rastočih trgih	70	100/450	100	700	67	10
Švedska	Swedish Trade Council	Državno financirana javno privatna združba	400	49/41	20	24/60	100	3000	43	50
Irska	Enterprise Ireland – International Sales & Partnering	Stroškovni center znotraj državne razvojne agencije	137	33/33	8	30/100	np	1000	27	15

- Pregled vključuje organizacije, katerih osnovna dejavnost je svetovanje podjetjem na področju internacionalizacije. Podatki so bili pridobljeni na osnovi ankete med udeleženci na konferenci ETPO (*European Trade Promotion Organization*) v letu 2005;
- med osebje v tujini so vključeni izključno sodelavci, ki nudijo storitve podjetjem. Le v primeru Avstrije in Danske vodja predstavništva deluje tudi kot klasični ekonomski svetnik – diplomat;
- zaposleni za določen čas, študentje in diplomati, ki občasno nudijo pomoč promocijskim organizacijam, niso vključeni v številu zaposlenih;
- kot predstavništva znotraj ambasad so upoštevana tista predstavništva, ki jih država gostiteljica ima za del ambasade, tudi če so prostori ločeni;
- v znesku proračuna niso vključena sredstva, namenjena za subvencije podjetjem;
- podatki o številu plačnikov in proračunu so iz konca leta 2004.

Vir: prirejeno po Program predstavništva (2005: 7).

Tabela III: Slovenski izvoz v države BRIK v izbranih letih (delež celotnega izvoza)



Vir: Statistični urad Republike Slovenije (2002: 390-406, 2005: 413-31 ter 2006b)

Tabela IV: Slovenski izvoz 2005 - petdeset najpomembnejših držav

ŠT.	DRŽAVA	VREDNOST (v EUR 1000)	ODSTOTEK
1	NEMČIJA	2849331	19,90518298
2	ITALIJA	1803024	12,59577165
3	HRVAŠKA	1304301	9,111735372
4	FRANCIJA	1168980	8,166394426
5	AVSTRIJA	1148996	8,026787909
6	SRBIJA IN ČRNA GORA ¹	522778	3,652082452
7	BOSNA IN HERCEGOVINA	515063	3,598186121
8	RUSKA FEDERACIJA	467479	3,265768362
9	POLJSKA	361596	2,526078768
10	VELIKA BRITANIJA	354907	2,479349986
11	ČEŠKA REPUBLIKA	316788	2,213053908
12	ZDRUŽENE DRŽAVE	294009	2,05392176
13	MADŽARSKA	281674	1,967750503
14	ŠPANIJA	254609	1,778676725
15	SLOVAŠKA	211256	1,47581637
16	NIZOZEMSKA	206438	1,442158234
17	ŠVICA	187829	1,31215735
18	BELGIJA	156680	1,094553096
19	ŠVEDSKA	153109	1,069606395
20	TURČIJA	151391	1,057604594
21	ROMUNIJA	146140	1,020921557
22	DANSKA	144592	1,010107361
23	MAKEDONIJA, NEKD.JUG.REPUBL.	134101	0,936818131
24	UKRAJINA	132481	0,925500949
25	BOLGARIJA	86290	0,602814569
26	GRČIJA	58390	0,407907552
27	PORTUGALSKA	49432	0,34532773
28	LUKSEMBURG	46401	0,324153422
29	IRAN (ISLAMSKA REPUBLIKA)	39928	0,278933597
30	FINSKA	39320	0,274686161
31	JUŽNA AFRIKA	36712	0,256466896
32	KITAJSKA	36248	0,253225432
33	EGIPT	35903	0,250815291
34	KAZAHSTAN	33494	0,233986223
35	LITVA	31444	0,219665098
36	AVSTRALIJA	28588	0,199713326
37	ZDRUŽENI ARABSKI EMIRATI	28278	0,197547692
38	NORVEŠKA	26676	0,186356257
39	KANADA	26410	0,184498004
40	BELORUSIJA	26400	0,184428145
41	MEHIKA	22536	0,157434571
42	ALŽIRIJA	21309	0,148862854
43	IRSKA	20723	0,144769108
44	ALBANIJA	18418	0,128666575
45	JAPONSKA	18374	0,128359194
46	INDIJA	17843	0,124649674
47	IZRAEL	16069	0,112256661
48	PAKISTAN	15775	0,110202802
49	HONGKONG	15734	0,10991638
50	KOREJA, REPUBLIKA	15192	0,106130014

Vir: prirejeno po Statistični urad Republike Slovenije (2006b).

Tabela V: Slovenski uvoz 2005 - petdeset najpomembnejših držav

ŠT.	DRŽAVA	VREDNOST (v EUR 1000)	ODSTOTEK
1	NEMČIJA	3148804	20,02010146
2	ITALIJA	2996932	19,05449901
3	AVSTRIJA	1940109	12,33521649
4	FRANCIJA	1164046	7,401006548
5	HRVAŠKA	605029	3,846775463
6	MADŽARSKA	598519	3,805384871
7	NIZOZEMSKA	565678	3,596581735
8	ŠPANIJA	482027	3,064728527
9	ČEŠKA REPUBLIKA	377706	2,401455423
10	RUSKA FEDERACIJA	334045	2,123858707
11	BELGIJA	332078	2,111352517
12	VELIKA BRITANIJA	236715	1,505034393
13	POLJSKA	236624	1,504455815
14	SLOVAŠKA	209152	1,32978879
15	BOSNA IN HERCEGOVINA	206310	1,311719349
16	ŠVICA	204590	1,300783586
17	KITAJSKA	196729	1,250803334
18	SRBIJA IN ČRNA GORA ¹	186905	1,188342324
19	TURČIJA	147010	0,934689843
20	ZDRUŽENE DRŽAVE	145053	0,922247233
21	ŠVEDSKA	126538	0,80452883
22	ROMUNIJA	125739	0,799448787
23	JAPONSKA	122764	0,780533731
24	ALŽIRIJA	83771	0,532616168
25	DANSKA	71672	0,455690704
26	KOREJA, REPUBLIKA	69500	0,441881124
27	BRAZILIJA	57010	0,362469682
28	LUKSEMBURG	55665	0,353918169
29	IZRAEL	55638	0,353746503
30	FINSKA	48322	0,307231362
31	INDIJA	47610	0,302704465
32	BOLGARIJA	44902	0,285486996
33	KANADA	43028	0,273572101
34	GRČIJA	42740	0,271740996
35	PORTUGALSKA	38188	0,242799372
36	INDONEZIJA	36372	0,231253241
37	TAJVAN, PROVINCA KITAJSKE	34986	0,222441051
38	IRSKA	34732	0,220826118
39	UKRAJINA	30593	0,194510349
40	MAKEDONIJA, NEKD. JUG. REPubL.	28912	0,183822548
41	ARGENTINA	17289	0,109923493
42	KAZAHSTAN	13166	0,083709452
43	MALEZIJA	13165	0,083703094
44	NORVEŠKA	12101	0,07693818
45	JUŽNA AFRIKA	11564	0,073523933
46	KOLUMBIJA	11305	0,07187721
47	AVSTRALIJA	9696	0,061647185
48	HONGKONG	9448	0,060070401
49	TAJSKA	9063	0,05762257
50	MEHIKA	8959	0,056961338

Vir: prirejeno po Statistični urad Republike Slovenije (2006b).