

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Tina Gruden**

**red. prof. dr. Marjan Svetličič**

**POMEN IN NALOGE EKONOMSKO-POSLOVNE DIPLOMACIJE  
KOT SESTAVNEGA DELA ZUNANJE POLITIKE DRŽAV  
(PRIMER SLOVENIJE)**

**Magistrsko delo**

**Ljubljana, 2005**

### ***IZJAVA O AVTORSTVU***

*Izjavljam, da sem pričujoče magistrsko delo sestavila samostojno,  
pod mentorstvom red. prof. dr. Marjana Svetličiča.*

*Tina Gruden*

## **ZAHVALA**

*Za vso pomoč in predloge pri iskanju ustrezne literature  
ter za napotke in nasvete pri izdelavi magistrskega dela  
se zahvaljujem mentorju, red. prof. dr. Marjanu Svetličiču.*

*Želim se zahvaliti še staršem in sestri ter Neilu,  
ki so mi vseskozi stali ob strani  
in pomagali po svojih najboljših močeh.*

*Posebna zahvala gre tudi vsem sogovornikom  
in podjetjem, sodelujočim v raziskavi.*

## KAZALO

|                                                                          |            |
|--------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1. UVOD</b>                                                           | <b>7</b>   |
| <b>2. TEORETSKI OKVIR</b>                                                |            |
| 2.1. Diplomacija                                                         |            |
| 2.1.1. Opredelitev pojma                                                 | 13         |
| 2.1.2. Razvoj diplomacije                                                | 14         |
| 2.2. Zunanja politika                                                    | 17         |
| 2.3. Strategije Slovenije na področju gospodarstva                       | 22         |
| <b>3. EKONOMSKA DIPLOMACIJA</b>                                          |            |
| 3.1. Opredelitev pojma                                                   | 27         |
| 3.2. Ekonomska diplomacija Slovenije                                     | 33         |
| 3.2.1. Pravna in institucionalna podlaga gospodarske promocije Slovenije | 40         |
| 3.2.1.1. Akterji v gospodarski promociji Slovenije                       | 45         |
| 3.2.2. Razvoj sodelovanja na področju ekonomske diplomacije v Sloveniji  | 48         |
| 3.2.2.1. Uspešnost sodelovanja                                           | 54         |
| 3.2.2.2. Srečanja ekonomskih svetnikov                                   | 57         |
| <b>4. EKONOMSKI DIPLOMAT</b>                                             |            |
| 4.1. Naloge in funkcije                                                  | 59         |
| 4.2. Kandidati za ekonomske svetnike                                     |            |
| 4.2.1. Izbira kandidatov                                                 | 66         |
| 4.2.2. Priprave kandidatov pred nastopom funkcije                        | 72         |
| 4.3. Države gostiteljice                                                 | 73         |
| <b>5. KOLIKO PODJETJA POTREBUJEJO EKONOMSKE SVETNIKE</b>                 | <b>75</b>  |
| 5.1. Raziskava med slovenskimi podjetji o trgu Ruske federacije          | 77         |
| 5.2. Raziskava med slovenskimi podjetji o trgu Velike Britanije          | 79         |
| <b>6. PROBLEMI IN IZZIVI EKONOMSKE DIPLOMACIJE SLOVENIJE</b>             | <b>87</b>  |
| <b>7. ZAKLJUČEK</b>                                                      | <b>91</b>  |
| <b>8. SEZNAM SLIK IN TABEL</b>                                           | <b>99</b>  |
| <b>9. VIRI</b>                                                           | <b>100</b> |

## **10. PRILOGE**

|                                                                                                                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Priloga 1 – Naloge in dela ekonomskih svetnikov kot jih navaja Sporazum o medsebojnem sodelovanju na področju ekonomske diplomacije .....                                     | 110 |
| Priloga 2 – Področja delovanja gospodarskega predstavnika v diplomatsko-konzularnih predstavništvih kot jih navaja priročnik Slovenski gospodarski predstavnik v tujini ..... | 111 |
| Priloga 3 – Kratek povzetek poročila o pripravah ekonomskega svetovalca za diplomatsko-konzularno predstavništvo v Londonu .....                                              | 112 |
| Priloga 4 – Usmerjevalna vprašanja za intervjuje .....                                                                                                                        | 114 |
| Priloga 5 – Vzorec vprašalnika za izvoznike v Veliko Britanijo .....                                                                                                          | 115 |

## ***SEZNAM KRATIC***

|         |                                                                                     |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| AGPTI   | – Agencija za gospodarsko promocijo in tuje investicije                             |
| EU      | – Evropska unija                                                                    |
| GZS     | – Gospodarska zbornica Slovenije                                                    |
| RF      | – Ruska federacija                                                                  |
| RS      | – Republika Slovenija                                                               |
| SGP     | – Slovenski gospodarski predstavnik                                                 |
| TNI     | – Tuje neposredne investicije                                                       |
| UMAR    | – Urad za makroekonomske analize in razvoj                                          |
| ZDA     | – Združene države Amerike                                                           |
| ZSTNIIP | – Zakon o spodbujanju tujih neposrednih investicij in internacionalizacije podjetij |

## **1. UVOD**

Ekonomska diplomacija ni nov pojav – evropske velesile so svoja predstavništva že v 19. stoletju uporabljale tudi z namenom pridobivanja novih trgov in surovin, vendar pa tedaj, kot tudi še v začetku 20. stoletja, večina zunanjih ministrstev ni imela zmogljivosti, da bi se del ukvarjal le s trgovinskimi zadevami. Tako je pred prvo svetovno vojno britansko ministrstvo za trgovino prosilo zunanje ministrstvo, naj priskrbi informacije o proizvodnji orožja v carski Rusiji, in izzvalo pripombo takratnega veleposlanika Njenega veličanstva na ruskem dvoru, da ni bil imenovan zato, da bi delal ekonomske računice za ministrstvo za trgovino (R. Langhorne 1998: 148-9). Kaj takega si danes seveda ne bi mogel več privoščiti.

V sodobni zunanji politiki pridobiva področje gospodarstva in mednarodnega gospodarskega sodelovanja čedalje večjo težo. Diplomacija na področju gospodarskih zadev v času globalizacije političnih in ekonomskih odnosov postaja vedno bolj pomembna kot ena glavnih dejavnosti države in je tako eden najbolj prodornih delov sodobne diplomatske dejavnosti, ki v zadnjih desetletjih nadgrajuje tradicionalne sisteme. Globalizacija je preoblikovala organizacijo mednarodnih ekonomskih odnosov po svetu. Predstavlja mednarodni sistem, ki oblikuje notranjo politiko in zunanje odnose praktično vsake države; liberalizacija trgovinskih, finančnih tokov, itn. odpira nove priložnosti za širitev trgovine, prenos znanja in hkrati tudi zaostre konkurenco, povečuje medsebojno odvisnost proizvajalcev blaga in storitev. V takih razmerah morajo gospodarstvo in podjetja imeti pregled nad potrebami trga, torej poznati specifične potrebe in zahteve po proizvodih v vseh predelih sveta. Te informacije lahko nudi le primerno razporedena mreža predstavništev, ki zahtevam trga sledi in nudi informacije domačemu gospodarstvu. Zato je pomembno, da je država dejavna v promoviranju svojih interesov v skrbi za svoje gospodarstvo, saj ji njena podjetja prinašajo denar. Ekonomska diplomacija je gotovo eno glavnih sredstev za uresničitev in zaščito interesov in prioritet držav v tekmovanju za ekonomske prednosti, privabljanju tujih naložb ter pri zagotavljanju dostopa do trga za svoja podjetja.

Globalizacija je torej glavni razlog, da vlade dandanes igrajo pomembno vlogo na področju pospeševanja izvoza in nudenja konkurenčnih pogojev za naložbe. Dodaten razlog, da je ekonomska dimenzija mednarodnih odnosov deležna večje pozornosti, pa je tudi konec ideoloških nasprotij. Zgodil se je preobrat in pozornost se je od geopolitike

preusmerila na geoekonomijo. Za prevladujočo vlogo v odnosih moči je po koncu hladne vojne bolj odločujoča gospodarska veličina kakor vojaška. Na dnevnem redu ne dominirajo več varnostna vprašanja, oziroma t.i. visoka politika, temveč so najpomembnejše naloge predvsem na področju gospodarstva, saj so vzroki nestabilnosti, konfliktov, vojn in sprememb v svetovnem sistemu vse bolj gospodarskega izvora. Tako je zlasti od konca 80-ih dalje pri zunanji politiki mnogih držav opaziti bolj izrazit ekonomski poudarek v diplomaciji, s tem ko države svoje zunanjepolitične prioritete vse bolj prenašajo na področje gospodarstva, ki je mnogo bolj neposredno povezano z blaginjo državljanov. Narava tradicionalnih diplomatskih odnosov se je tako z ekonomsko integracijo in koncem hladne vojne radikalno spremenila. Tradicionalna diplomacija je še pomembna, toda zunanja ministrstva niso več edini akter v zunanji politiki, na veleposlaništvih so se diplomatom pridružili člani drugih ministrstev, ponekod celo poslovneži oziroma gospodarstveniki, in ena njihovih glavnih nalog je skrb za komercialne interese svoje države. Tisto, kar največ šteje, je rast dobičkov, realizacija poslovnih projektov, investiranje kapitala na področja, kjer se bo gotovo in uspešno oplodil. Ta nov zagon ekonomije mora imeti v ekonomskem diplomatu zvestega in usposobljenega sodelavca, ki bo s koristnimi informacijami in nasveti prispeval k usmerjanju izvozne ekspanzije države in njenega zunanjeekonomskega nastopa.

Diplomacija zlasti malim državam, ki nimajo zadostne politične in ekonomske moči, posebno če šele vstopajo v mednarodno okolje, predstavlja glavno sredstvo uresničevanja njihovih zunanjih politik, saj ne razpolagajo s sredstvi, s katerimi bi lahko izvajale pritiske, kaznovale ali nagrajevale nasprotnike ali partnerje, kot to lahko počnejo velike države, katerim je na razpolago več načinov udejanjanja interesov. Zato, kadar govorimo o slovenski ekonomski diplomaciji, merimo na delovanje veleposlaništev na področju gospodarstva, v povezavi z ostalimi institucijami. Veleposlaništvo je malim državam, kljub pogostim srečanjem državnikov in državnih funkcionarjev v današnjem času ter revolucionarnim napredkom v informacijski in komunikacijski tehnologiji, glavni kanal, preko katerega poteka dialog med državami in je tako velikokrat nepogrešljivo v funkciji promocije in uresničevanja nacionalnih interesov. Za države, ki se ne morejo dokazati v smislu materialne in politične moči, je pomembno, da njihova predstavništva v državah, kjer se nahajajo in kjer imajo interese, pripomorejo k ustvarjanju okolja, ki bo zagotavljalo oziroma prispevalo k uresničevanju teh interesov. Prava, usmerjena in pravočasna informacija je glavno orožje v tekmi na globalnem trgu in pomembno sredstvo napredka. Najbolje postavljen za tako nalogo je seveda predstavnik, ki se v državi nahaja, pozna



lokalno situacijo in običaje ter zato zna identificirati prednosti ali slabosti domačega gospodarstva in lahko skrbi za prepoznavnost svoje države.

Visoko izobražena in motivirana ekonomska diplomacija je nujno potrebna vsaki državi, katere ekonomski razvoj temelji na stalni in uspešni menjavi na svetovnem trgu ter lastnem, uspešnem gospodarskem nastopu v svetu – in dandanes praktično nihče ne more preživeti sam. Slovensko gospodarstvo je zelo izvozno usmerjeno, izvoz je motor rasti našega gospodarstva. Slovenija lahko pri svojem razvoju dohiteva razvite zahodne države le z rastjo mednarodne menjave blaga in storitev, s splošnim odpiranjem in uveljavljanjem gospodarstva v tujini, s krepitvijo lastnih konkurenčnih prednosti – uspešnost gospodarstva je sorazmerna z njegovo odprtostjo za pretok blaga in storitev, kapitala, znanja, informacij, ljudi. Zato je pospeševanje mednarodnega gospodarskega sodelovanja, ustvarjanje mrež, pretok informacij ključno področje delovanja Ministrstva za zunanje zadeve in njegove diplomatske mreže. Naloga ministrstva je, da pri vodenju in izvajanju zunanje politike Slovenije upošteva in ščiti temeljne strateške gospodarske interese države in njenih gospodarskih subjektov ter skozi diplomatsko mrežo pomaga uresničevati strategije gospodarskega razvoja Slovenije in ekonomskih odnosov s tujino, katerih končni cilj je ustvarjanje pogojev za višji standard državljanov. Diplomatsko-konzularna predstavništva so tako eden pomembnih nosilcev promocije slovenskega gospodarstva in zastopanja gospodarskih interesov v tujini. Potrebno je olajšati prodor na nove trge, zagotoviti vpliv in vso potrebno politično podporo ter nenazadnje zagotavljati tudi prihod novih tujih investorjev v Slovenijo. Pomen predstavljanja domačih interesov se bo še povečal, ko se bodo morala z vstopom Slovenije v Evropsko unijo (EU) izvoznim tokovom prilagoditi tudi nekatera manjša podjetja, ki so do sedaj prodajala predvsem doma. Ta podjetja se bodo cilju uspešnega prodora na tuje trge lažje približala, če se bodo lahko oprla na izdelano in koordinirano mednarodno gospodarsko delovanje Slovenije.

Potrebno se je seveda zavedati, da imajo diplomacije majhnih držav manj razpršeno dejavnost kot velike sile, poleg tega si majhni težje privoščijo paralelna predstavništva države in gospodarstva, oziroma vsaj ne popolnoma ločena. Zunanja ministrstva nimajo več monopola nad diplomacijo, temveč morajo diplomatski prostor deliti z drugimi ministrstvi, se z njimi posvetovati in sodelovati. Kadri morajo biti fleksibilni in prilagodljivi, podkovani na več področjih; potrebna je izkušena in izobražena diplomacija. Človeški dejavnik, torej vlaganje v ljudi, je v svetu globalizacije in silovitega tehnološkega razvoja vse pomembnejši. Kako je s tem v Sloveniji – ima naša država za diplomatsko

dejavnost podpore in večjo prepoznavnost slovenskega gospodarstva v Evropi in svetu ter kakovostno predstavljanje njegovih interesov dovolj usposobljene ekonomske svetnike<sup>1</sup> v diplomatsko-konzularnih predstavništvi, kakšna je organiziranost gospodarskega predstavljanja, vzajemno informiranje in medsebojna koordinacija prizadevanj različnih institucij?

Hipotezi naloge predvidevata sledeče:

- Slovenska diplomatska mreža postavlja temelje in okvire za gospodarsko sodelovanje in si prizadeva prispevati k zaščiti interesov ter internacionalizaciji slovenskega gospodarstva na tujih trgih. Da bo ta mehanizem deloval brezhibno, je potrebno več znanja in boljša koordinacija dela med raznimi ministrstvi in institucijami.
- Ekonomskim diplomatom je zaupana pomembna naloga prispevanja h gospodarskemu napredku svoje države v svetu, s pridobivanjem koristnih informacij in poznavanjem okolja v državi gostiteljici. Zato jim je potreben širok in raznolik spekter znanj in sposobnosti, ki mora temeljiti na izkušnjah in diplomatskih veščinah.

Cilj naloge je pojasniti sam pojem ekonomske diplomacije in njeno vlogo ter nadalje razčleniti in opisati domačo situacijo, prioritete in usmeritve ekonomske diplomacije Slovenije v povezavi z gospodarskimi interesi države. Naloga se bo zlasti osredotočila na sistem organizacije gospodarske promocije Slovenije v tujini.

V drugem poglavju bo najprej podan teoretski okvir – zgodovina razvoja diplomacije, pojmovna določitev zunanje politike, zunanjepolitični interesi in cilji Slovenije, predvsem na gospodarskem področju, kot jih določata Deklaracija o zunanji politiki Slovenije in dokument Primerna zunanja politika. Zunanjepolitična strategija je tesno povezana z zunanjeekonomsko, ki mora biti hkrati usklajena s strategijo gospodarskega razvoja države, zato se bo naloga posvetila tudi temu. V tem okviru bodo identificirani za Slovenijo prednostni trgi, torej kje naj se prioriteto angažira slovenska ekonomska diplomacija, glede na potrebe in interese slovenskega gospodarstva, kar se navezuje na razporeditev ekonomskih svetnikov, ki bo ena izmed tem četrtega poglavja. Tretje poglavje pa se bo najprej ustavilo pri terminu 'ekonomska diplomacija', katerega razumevanje se večinoma razlikuje po širini interpretacije tega pojma. To bo hkrati tudi uvod v opis pomena in nalog ekonomske diplomacije posamezne države ter njenih diplomatov za ekonomsko področje, katerim bo več pozornosti namenjeno v četrtem poglavju, ki bo

---

<sup>1</sup> Izrazi, zapisani v moški spolni slovnični obliki, so uporabljeni kot nevtralni za moške in ženske.

poleg omenjenega vsebovalo še (najširši) opis njihovih del in funkcij, kot jih razumejo različni avtorji, ter postopek izbire, vključujoč kriterije in zahteve, in priprav kandidatov za ekonomske svetnike pred nastopom službovanja v tujini, temelječ na nedavno sprejetem Sporazumu o medsebojnem sodelovanju na področju ekonomske diplomacije med Ministrstvom za zunanje zadeve in Ministrstvom za gospodarstvo, na pripadajočem pravilniku ter Zakonu o zunanjih zadevah. Nekateri relevantni členi slednjega, tj. kar zadeva pristojnosti akterjev na področju ekonomske diplomacije in predstavljanja gospodarskih interesov ter njihove naloge, bodo opisani že v tretjem poglavju, hkrati z mednarodnimi konvencijami in novim Zakonom o spodbujanju tujih neposrednih investicij in internacionalizacije podjetij (ZSTNIIP). Le-ta predvideva ustanovitev spremenjene Agencije za gospodarsko promocijo in tuje investicije (AGPTI), ki ima možnost odpirati svoja predstavništva za pomoč pri gospodarski promociji Slovenije. Ostali akterji v gospodarskih in promocijskih aktivnostih na tujih trgih bodo prav tako obravnavani v tretjem poglavju, v povezavi s slovensko ekonomsko diplomacijo, njenimi težavami in razvojem organizacije njenega delovanja od osamosvojitve dalje, skozi večkratne poskuse sprejetja raznih sporazumov oziroma dogovorov, ki bi uredili to področje. Vključena bo še ocena sodelovanja med temi institucijami, ki si delijo odgovornost za zastopanje slovenskih nacionalnih interesov v tujini, in pomena srečanj ekonomskih svetnikov, skupaj z njihovimi mnenji. Za konec se bo naloga posvetila vprašanju, koliko slovensko gospodarstvo, oziroma konkretno podjetja, potrebuje predstavnike naše države v tujini, kar bo poskušala prikazati predvsem skozi različne raziskave, opravljene med podjetji. Posebej se bo osredotočila na mnenja tistih, ki so prisotni na trgu Ruske federacije (RF) in Velike Britanije. Slednjim je bil v ta namen poslan tudi vprašalnik, vključen v eni izmed prilog, ki poleg tega vsebujejo še kratek povzetek primera poročila in smernic v okviru priprav ekonomskega svetnika na službovanje v Londonu, seznam vprašanj, ki so služila usmerjanju opravljenih razgovorov z uslužbenci nekaterih slovenskih institucij, ter seznam nalog in del diplomatov za ekonomsko področje, kot jih navajata priročnik z naslovom Slovenski gospodarski predstavnik v tujini (SGP) in Sporazum o medsebojnem sodelovanju na področju ekonomske diplomacije. Pred zaključkom bodo v šestem poglavju še povzeti glavni problemi in izzivi ekonomske diplomacije Slovenije ter možne rešitve.

Zastavljeni cilji naloge ter narava predmeta obravnave zahtevajo uporabo tako empiričnih kot neempiričnih metod raziskovanja. Postopek zbiranja podatkov je temeljil na študiju ustrezne literature: knjig, člankov in dokumentov; kot pomemben vir podatkov se je izkazal tudi internet. Pri proučevanju in analizi vloge in pomena ekonomske diplomacije, organizacije le-te v Sloveniji ter preverjanju hipotez je uporabljenih več dopolnjujočih se raziskovalnih metod:

- analiza primarnih virov (zakoni, konvencije) je uporabljena pri opredelitvi pravnega okvira diplomatskega delovanja ter ureditve sodelovanja različnih institucij v Sloveniji;
- analiza sekundarnih virov (knjige, članki), uporabljenih v postopku raziskovalnega dela za izdelavo naloge, služi predstavitvi teoretskega okvira izbrane teme – opisu razvoja diplomacije, s poudarkom na gospodarskem vidiku, kar omogoča boljše razumevanje in celovitejši pregled nad osrednjo temo, kakor tudi opisu in analizi delovanja ekonomske diplomacije Slovenije;
- opisna metoda je pogoj za nadaljno lastno analizo in interpretacijo ter primerjavo;
- metoda sinteze primarnih in sekundarnih virov pripomore k izgradnji nove celote, torej podajanju zaključkov, ki izhajajo iz naloge, ter lastnega mnenja;
- vprašalnik za potrebe raziskave o slovenski ekonomski diplomaciji med izvozniki na trg Velike Britanije (naj bi) predstavlja(1) ključni del poskusa osvetlitve pomena ekonomskih svetnikov;
- metoda usmerjenega intervjuja za pomoč pri analizi, raziskovanju in opisovanju organizacije delovanja slovenske ekonomske diplomacije ter pridobitev mnenj po dveh predstavnikov ministrstev za zunanje zadeve in gospodarstvo, Gospodarske zbornice Slovenije (GZS) ter diplomatsko-konzularnih predstavništev;
- analiza in interpretacija virov z interneta.

## **2. TEORETSKI OKVIR**

### **2.1. Diplomacija**

#### **2.1.1. Opredelitev pojma**

Beseda 'diplomacija' izvira iz grške besede 'diploma', kot se je imenoval dvakrat preganjen dokument (R. Vukadinović 1995: 15) oziroma poverilno pismo, ki ga je poslanik prinesel vladarju, pri katerem je bil akreditiran, in ki je dokazovalo, da ima pravico delovati v imenu svojega vladarja.

Ene same opredelitve pojma 'diplomacija' ni. A. Watson (1982: 120-125) opisuje diplomacijo kot sredstvo, preko katerega država komunicira z zunanjim svetom. Diplomatska služba in zunanje ministrstvo, v tujini in doma, sta v prvi vrsti instrumenta za karseda točno oceno zmogljivosti in namer drugih držav, bodisi da bi pomagale ali škodovala (na vojaškem, gospodarskem področju), za določitev možnosti, ki jih ima vlada na voljo, ter prenašanje in pojasnjevanje odločitev državi gostiteljici, prepričevanje, da bi sprejela ali podprla določeno politiko.

V. Benko (1997: 255) navaja opredelitev Diplomatičskega slovarja, da je diplomacija uradna »dejavnost šefov držav, vlad in uradnih organov v mednarodnih odnosih, ki uresničujejo cilje in potrebe zunanje politike, to pa s pogajanjem, pisnimi in ustnimi komunikacijami in drugimi miroljubnimi sredstvi,« razumemo pa jo tudi kot posel in sposobnost diplomatov, ki so posredovalci in povezovalci. Podobno pravi R. P. Barston (1988: 1), da je diplomacija odgovorna za upravljanje odnosov med državami ter državami in drugimi akterji, s tem ko se ukvarja s svetovanjem, oblikovanjem in uresničevanjem zunanje politike. Države na ta način preko formalnih predstavnikov in drugih akterjev izražajo, koordinirajo in zagotavljajo specifične ali širše interese.

Kakor pravi M. Jazbec (1998: 26, povzeto po I. Simoniti 1995b: 7-10), je diplomacija »veščina in sposobnost uporabe duha in razuma, zato da se ustvari sožitje med različno hotečimi« in v tem temeljnem smislu diplomacija, kljub dejstvu, da se skozi zgodovino polni z novimi vsebinami, ostaja nespremenjena. Podobno Ernest Sato (V. Petrovski 1998: 28) meni, da je diplomacija uporaba razuma in tankočutnosti pri izvajanju zunanje politike.

George Vella (uvod v J. Kurbalija 1998: 13-14) se sprašuje, če so diplomati 'ogrožena vrsta', če bo diplomacija preživela, diplomati pa izginili. Malo verjetno, saj so še vedno potrebni, da zaznajo priložnosti, navežejo stike z ljudmi in institucijami drugih držav. Diplomati morajo razvijati 'tradicionalne sposobnosti' in osvajati nove. Kot je nadalje

slikovito opisal isti avtor, lahko domnevamo, da je od trenutka, ko so naši predniki spoznali, da je bolje poslušati sporočilo kot pojesti sla, prihodnost diplomacije varna, čeprav se spreminja in razvija.

Mednarodno pravo diplomaciji zastavlja naloge predstavljanja, pogajanja in opazovanja z obveščanjem. Pomen slednjega se danes manjša, zaradi možnosti pridobivanja informacij iz drugih virov (javna občila, stiki med vladami, konference), poleg tega je ta funkcija pri majhnih državah »daleč za možnostmi velikih sil, kar izhaja iz skromnejših materialnih sredstev, deloma pa tudi kakovosti kadrov.« (V. Benko 1997: 253)

Najbolj izčrpna definicija diplomacije pravi, da diplomacijo pojmuje kot organizacijo, »ki je sredstvo za izvajanje posrednega in formalnega dialoga med državami in ostalimi subjekti mednarodnega javnega prava. Diplomatska organizacija, sestavljena iz zunanjega ministrstva in iz diplomatsko-konzularnih predstavništev, povezanih v predstavniško mrežo, izvaja procese, namenjene uresničevanju zunanje politike, in s svojo dejavnostjo zagotavlja potrebne informacije za nosilce zunanjepolitičnega odločanja.« (M. Jazbec 2004: 232)

### **2.1.2. Razvoj diplomacije**

Začetki diplomacije segajo nazaj do prvih glasnikov verbalnih sporočil enega poglavarja drugemu. Sledili so sporadični primeri komunikacije med posameznimi kraljestvi in kasneje državami, ki so prišle v stik zaradi trgovine in sporov glede meja. Naloga diplomacije je bila takrat, kot je še vedno, uskladiti politične volje posameznih (neodvisnih) držav. Praksa pošiljanja slov in glasnikov za prenašanje pisnih sporočil se je nadaljevala, dokler se niso razvila stalna predstavništva in delegacije današnjega časa. Kljub temu ustna komunikacija, iz oči v oči, ostaja temeljna metoda diplomacije. (A. Watson 1982: 83)

Diplomatske veščine prepričevanja in retorike so veljale za izredno pomembne že pri starih Grkih. Tako so njihovi medsebojni odnosi, med mestnimi državami je namreč potekala aktivna in organizirana diplomatska komunikacija s pomočjo poslanikov, ter odnosi s Perzijskim imperijem privedli do enega najbolj razvitih obdobij diplomacije pred našim časom. Tudi indijska in kitajska civilizacija sta bili sestavljeni iz številnih neodvisnih držav, katerih interesi so se medsebojno prepletali in so zato prav tako razvile kompleksne načine komuniciranja in diplomatske prakse, ki so bili nujno potrebni. (A.

Watson 1982: 86-88) Tradicija diplomacije je bila tudi sestavni del rimske teorije in prakse. Bizanc je razširil naloge odposlancev in je ob predstavljalni in pogajalski funkciji sistematično uvažal tudi opazovalno, poslanci torej niso več samo prenašali sporočil, ampak so morali nenehno poročati o razmerah v državi.

Renesansa pa je diplomacijo vzpostavila na drugačni ravni. Benetke, ki so v 14. in 15. stoletju postale trgovska velesila, delujoča širom po svetu, so nujno potrebovale podrobne ocene o razmerju med silami in razmerah na trgih, kar so veleposlaniki opisovali v svojih poročilih (R. Vukadinović 1995: 18-19). V italijanskih mestnih državah je torej postajala pomembna tudi diplomacija na gospodarskem področju (EDJ 2002). Praksa stalnih predstavnikov, ki so se v renesančni Italiji izkazali za najbolj učinkovito diplomatsko sredstvo, se je hitro razširila po Evropi, saj je tak predstavnik bolje spoznal takó državo kot pomembne osebnosti v njej, kakor pa začasen obiskovalec oziroma član misije. Pojav in vzpon italijanskih srednjeveških držav je odigral pomembno vlogo – v tem obdobju danes vidimo nastanek diplomacije v njenem osnovnem pomenu, saj so italijanske države s svojimi diplomati vzpostavile obojestransko komunikacijo, ki je »ena izmed temeljnih opredeljujočih dimenzij klasične in sodobne diplomacije« (M. Jazbec 1998: 14, citirano po Benko 1987: 25). V gospodarskem in političnem življenju so imela opazno vlogo še flamska in nemška mesta ter angleški trgovci. V renesančni Italiji je bila diplomatska dejavnost tudi prvič splošno priznana kot poklic<sup>2</sup> (R. Čačinovič 1994: 22), Westfalski kongres leta 1648 pa služi kot neke vrste najpomembnejša izhodiščna točka obdobja, od katerega dalje je opazna rast diplomacije kot profesije in organizacije (M. Jazbec 1998: 13, povzeto po Benko 1987: 42, Satow 1979: 5, Sen 1988: 8). Za diplomate so se sprva odločali na podlagi njihovega rodu, znanja tujih jezikov, poznavanja zemljepisa in lepega vedenja – nekatere od teh lastnosti so še vedno pomembne. V tem času, prvi polovici 17. stoletja, je bilo v Franciji ustanovljeno tudi prvo ministrstvo za zunanje zadeve, bolj množično pa so se ustanovljala konec 18. in v 19. stoletju (R. Vukadinović 1995: 22, 205). Pogostost dialogov, poročanj in pogajanj je v tem obdobju tako narasla, da je postalo nujno imenovati ministra, ki je skrbel za tekoče izvajanje in nadzorovanje implementacije političnih smernic, ki so jih določali vladarji. Tako se je diplomacija pričela institucionalizirati. Dunajski kongres leta 1815, ki se zdi kot največji praktični dosežek

---

<sup>2</sup> M. Vrhunec (1991: 6) navaja, da »/diplomacija ni poklic in njeno delo opravljajo kadri z različno izobrazbo, zlasti politologi, ekonomisti in pravniki, je posebna veščina in specializirana dejavnost, ki se je težko v celoti nauči iz knjig in ni dana vsakomur« – zaradi česar veliko štejejo izkušnje. Je pa »profesionalna diplomacija« državna, klasična služba, sestavljena iz »profesionalnega in strokovnega dela«. (M. Vrhunec 1991: 24)

evropskega diplomatskega sistema, je kodificiral vedenje diplomatov v t.i. Dunajskem pravilniku, ki je v povzel takratne običaje in vse, kar je skozi zgodovino postalo sestavni del opravljanja diplomatskih nalog. (R. Vukadinović 1995: 25)

Velike spremembe, ki so preoblikovale evropsko družbo v 19. stoletju, so vplivale tudi na diplomatski dialog med državami. Kot posledica evropske ekspanzije je družba, do tedaj koncentrirana na enem kontinentu, postala globalna. S tem ko se je sistem geografsko razširil, se je zelo povečalo tudi število in raznolikost vprašanj, ki so bila povod oziroma tema za diplomatski dialog, vendar do resnejšega preobrata k ekonomski problematiki še ni prišlo,<sup>3</sup> je pa naraščal pomen opazovalne funkcije, zaradi hudih konkurenčnih bojev razvitejših evropskih držav, ki so poleg političnih potrebovale tudi druge informacije (V. Benko 1998: 55). Po prvi, posebno pa po drugi svetovni vojni so se poleg klasičnih disciplin (zgodovina, zemljepis, mednarodno pravo) razvile tudi družbene znanosti. V delovno področje diplomata vse bolj prodirajo gospodarsko-finančne panoge. Gospodarstva zahodnih držav so tako prepletena, da so učinki (ekonomskih) odločitev ene države preveliki, da bi jih druge lahko prezrle. Zato je potrebna nenehna medsebojna komunikacija in neprekinjen diplomatski dialog, kajti vlade se zavedajo, da so odgovorne za delovanje svojega gospodarstva. Ker diplomatski dialog vedno bolj vključuje ekonomska in druga področja ter tako neposredno zadeva stvari v pristojnosti drugih ministrstev, torej ne le zunanjega, so tudi ta vedno bolj vpletena v podrobnosti dialoga, ki so bile prej v izključni domeni zunanjega ministrstva. Naraščanje ekonomskih stikov in potrebe po urejanju le-teh je diplomaciji narekovalo temu primerno specializacijo. ZDA (Združene države Amerike) so v sodobni diplomaciji »prve ubrale pot ekonomske diplomacije, ki je bila v funkciji /njihovega pohoda/ na vodilno mesto v svetu« (V. Benko 1998: 58). Po obeh vojnah je v mednarodni skupnosti prevladala ameriška diplomatska šola, medtem ko je v približno treh stoletjih do prve svetovne vojne v Evropi dominirala tradicionalna oziroma francoska šola. Dejavnost klasične diplomacije se je omejevala predvsem na politično predstavljanje držav, sodobna diplomacija pa je neposredno potrebna »kot sredstvo za uresničevanje ekonomskih ciljev zunanje politike.« (V. Benko 1997: 261)

---

<sup>3</sup> Čeprav R. Čačinovič (1994: 18-19) navaja, da so v ZDA in Nemčiji konec 19. stoletja, ko so spoznali povezanost diplomacije z zunanjetrgovinskimi interesi, odprli trgovinske oddelke v zunanjem ministrstvu, po letu 1900 pa so se na diplomatskih seznamih začeli pojavljati trgovinski atašeji.



## **2.2. Zunanja politika**

Zunanja politika je usmerjena v ustvarjanje najugodnejših pogojev za nastop države v mednarodni areni, zato je za njeno učinkovitost potrebna točna in realistična ocena razmer. Čim bolj so cilji držav skladni z dogajanjem v mednarodni skupnosti, tem večje so možnosti za njihovo uresničevanje. Potrebno je biti fleksibilen in se hitro odzivati na okolje. Že G. B. Shaw je rekel: »Pameten človek se prilagaja svetu, neumen pa skuša trdovratno svet prilagoditi sebi« (M. Svetličič 1996: 387). Okolje mednarodne skupnosti torej vpliva na določanje ciljev zunanje politike, prav tako pa tudi na notranjo politiko vsake države. Obe sta povezani in imata isti cilj, tj. zagotovitev »obstoja in funkcioniranja določenega družbeno-ekonomskega in političnega reda v neki državi« (V. Benko 1997: 226-227). Država oblikuje svoje zunanjepolitične cilje glede na notranje družbenoekonomske in politične odnose ter značilnosti določenega mednarodnega sistema.

Zunanja politika se po večini definira kot institucionalizirani proces dejavnosti države, oziroma njenih organov, s katero skuša v odnosu z drugimi subjekti mednarodne skupnosti (zlasti državami v dvo- ali večstranskih odnosih) uresničiti lastne vrednote in cilje, s sredstvi in metodami, ki so ji na voljo. Sredstva zunanjepolitičnega delovanja se delijo na politična, ekonomska, propagandna in vojna (R. Vukadinović 1989: 193). Za določanje ciljev in načinov delovanja v zunanji politiki je ključnega pomena status države. Medtem ko se velike sile globalno udeležujejo, so majhne države usmerjene bolj k bližnjemu mednarodnemu okolju, razpršenost njihove dejavnosti je precej manjša. Med omenjenimi sredstvi se male države osredotočajo na diplomacijo (in propagando v smislu promocije države) kot najpomembnejši način interakcije z drugimi subjekti oziroma kot sredstvo uresničevanja zunanje politike. Gre za sredstva prepričevanja, ki imajo v zunanjepolitičnem delovanju majhne države nesporno prednost pred sredstvi prisiljevanja (vojaška in/ali gospodarska moč, politični pritisk). Pri snovanju, oblikovanju, usmerjanju in uresničevanju zunanje politike sodelujejo organi in institucije države, na podlagi ustavnih in zakonskih pooblastil, ki podrobneje opredeljujejo njihov položaj, vlogo, pristojnosti, naloge in dolžnosti ter medsebojne odnose, kajti sodelovanje je nujno potrebno pri opredeljevanju in razvijanju strategije, ciljev in interesov zunanje politike (M. Žagar 1995a: 12). Glavni zunanjepolitični akterji, nosilci odločitev in izvajalci zunanje politike, so praktično povsod parlament, šef države, vlada in zunanje ministrstvo z diplomatsko službo. »Po slovenski ustavi oblikuje zunanjo politiko parlament, vlada pa, s pomočjo ministrstva za zunanje zadeve, to politiko izvaja« (R. Čačinovič 1994: 126) in je

hkrati tudi vključena v sprotno dograjevanje strategije slovenske zunanje politike ter določanje prioritet.

Kot rečeno je danes vsaka država, mala toliko bolj, vitalno odvisna od mednarodne skupnosti in dogajanj v njej ter izpostavljena pritiskom mednarodnih ekonomskih tokov, katerim se mora prilagajati. Subjekti v globalnem mednarodnem sistemu so med seboj tesno povezani – svetovna ekonomija je ustvarila njihovo soodvisnost. Ekonomija in politika sta v današnjem svetu nerazdružljivi (P. Bergeijk 1994: 121). Preplet ene in druge je večer in neizbežen. Z ekonomskimi odnosi se dandanes intenzivno ukvarjajo politiki in državniki na vseh ravneh, od predsednikov držav, vlad, parlamentov do ministrov zunanjih zadev, ekonomskih resorjev, itn. Težko je razmejiti pristojnosti na tem področju. Povečana pogajalska vloga države za uveljavljanje domačih ekonomskih interesov je zabrisala mejo med zunanjo politiko in zunanjo ekonomsko politiko (R. P. Barston 1988: 6). Obstaja dilema, kateri interesi navadno prevladajo. En argument je, da politični prevladajo nad gospodarskimi, kajti če so politični odnosi slabi, tudi gospodarski ne morejo biti boljši. S. Nick (1997: 80) pa izhaja iz dobrih in razvitih ekonomskih odnosov, ki v veliki meri prispevajo k stopnji in kakovosti političnih. V teh odnosih po mnenju T. Subotiča (2002) velja, »/čim bolj je gospodarstvo konkurenčno in uspešno, tem večji pomen ima politika. Narobe ne gre!« To morda še posebej drži za majhne države. M. Balažic (2004: 206) pa gleda na povezavo z drugega zornega kota v mnenju, da »politični konflikti postanejo spopadi tekmecev za ekonomsko moč«. Nadalje, P. Bergeijk (1994: 113) v svoji knjigi navaja avtorja Gasirowskega, ki pravi, da je teorija nejasna glede vpliva trgovine na diplomatsko klimo (s tem izrazom ne označuje le diplomatov in diplomacije, temveč celoten zunanjepolitični aparat), kajti trgovina lahko omeji ali zmanjša konflikte, lahko pa tudi povzroči diplomatske probleme (če pride do nestrinjanja glede pogojev, itn.). Pollins (P. Bergeijk 1994: 117) pa v svojih raziskavah ugotavlja, da sorazmerna kooperacija in sovražnost v bilateralnih političnih vezeh vplivata na trgovinske tokove. Spero (1977: 9, povzeto v P. Bergeijk 1994: 143) pravi, da politični interesi pogostokrat bodisi oblikujejo ekonomsko politiko ali pa le-ta postane sredstvo nacionalnih strateških in diplomatskih interesov. P. Bergeijk (1994: 163) sam zaključuje, da je trgovina pomembna vzpodbuda za mednarodno politično sodelovanje. Velja torej oboje: politika deluje na gospodarstvo, vendar so njeni trajni in dolgoročni interesi vezani na ekonomske zahteve, saj sta moč in vpliv posamezne države danes prvenstveno odvisna od njene ekonomske razvitosti in uspešnosti na tujih trgih – sodelovanje med sfero politike in ekonomije pripomore k doseganju ciljev ene in druge. Tako tudi moč (ali nemoč) in pomen Slovenije ne določajo

le demografske in geografske razsežnosti, glede na to, da je majhna država,<sup>4</sup> temveč »strateška politična drža in ekonomske sposobnosti, da izkoristi nekatere svoje primerjalne prednosti /zlasti/ na evropskem politično-ekonomskem trgu.« (B. Kovač 1999)

Zunanje politike majhnih držav so na splošno večinoma usmerjene v gospodarsko rast (A. N. Mohamed 2002: 20). Če se izrazimo slikoviteje, zunanja politika (in diplomacija, op. T. G.) odpira(ta) politična vrata, skozi katera pa stopajo gospodarski interesi (Boris Frlec v N. Mrak 1998: 49). Da bi jih lahko uresničevali, je treba zagotoviti in okrepiti stalno povezanost gospodarstva in zunanje politike (Ugotovitve in priporočila 2003). Dejansko morajo kreatorji slednje upoštevati potrebe in cilje gospodarstva pri oblikovanju strategije. Le-ta je pogoj za uspešno zunanjo politiko, saj določa ideološka in politična izhodišča, temelje in usmeritve za vse odločitve, ukrepe in dejavnosti – zlasti tako, da opredeljuje cilje in interese zunanje politike države, jih ovrednoti in razvrsti po prioriteti (M. Žagar 1995a: 13-14). Od strategije, torej od organiziranja aktivnosti in nalog, ki si jih Slovenija zastavlja v zunanji politiki, je odvisno delovanje naše diplomatske službe.

Prvi dokument, v katerem so bili navedeni temeljni zunanjepolitični interesi in cilji Slovenije, tj. Deklaracijo o zunanji politiki Slovenije, smo dobili šele decembra 1999. Osnova slovenske zunanjepolitične strategije danes pa je dokument Primerna zunanja politika, sprejet proti koncu leta 2002, katerega del je posvečen vlogi, ki naj bi jo slovenska diplomacija imela pri zastopanju interesov slovenskega gospodarstva.

Deklaracija o zunanji politiki Slovenije v uvodu navaja, da Slovenija pri določanju zunanjepolitičnih prioritet upošteva sedanje stanje in možen razvoj mednarodne politične, gospodarske in varnostne situacije v Evropi in svetu ter izhaja iz vrednot, interesov in ciljev, ki so temeljni za razvoj slovenskega naroda in države. Zunanja politika mora tako zagotavljati dve temeljni vrednoti, namreč varnost in blaginjo države in njenih državljanov, poleg tega pa mora biti »učinkovit instrument razvoja slovenskega gospodarstva in promocije Slovenije v svetu« (Deklaracija 1999: 1). Kot prioriteta cilja zunanje politike sta bila določena utrjevanje mednarodnega položaja in ugleda naše države ter krepitev gospodarskega sodelovanja, prednostna naloga je bila polnopravno članstvo v EU, vključitev v NATO (Organizacijo severnoatlantskega sporazuma) pa eden temeljnih strateških interesov, kakor tudi urejeni sosedski odnosi, kar med drugim vključuje krepitev

---

<sup>4</sup> Položaj oziroma razvrstitev države po velikosti bolj ali manj temelji na kriterijih kot so število prebivalstva, velikost gospodarstva, vojaška moč in vpliv v mednarodni areni (A. N. Mohamed 2002: 1). Če se osredotočimo na število prebivalcev, so kot male države večinoma opredeljene tiste, ki imajo do pet (včasih do deset) milijonov prebivalcev.

gospodarskih vezi in višjih oblik gospodarskega ter informacijskega in kulturnega sodelovanja s pomembnimi zunanjetrgovinskimi partnericami. Slovenija se mora uveljavljati kot pomemben mednarodni dejavnik na območju JV Evrope, saj je stabilnost tega dela za nas življenjskega interesa. Glede na strateško odpiranje EU do izvenevropskih držav v okviru globalizacije svetovnega gospodarstva, naj bi Slovenija temu posvečala posebno pozornost. Deklaracija tudi omenja države, ki imajo v odnosih s Slovenijo z vidika ekonomskih in političnih interesov posebno težo, vendar bo to podrobneje opisano v nadaljevanju.

Primerna zunanja politika, ki opredeljuje kratkoročne in dolgoročne cilje, dopolnjuje zgornjo deklaracijo. Dokument določa, da bo(do) (Primerna zunanja politika 2002):

- Slovenija morala posvetiti bistveno večjo pozornost ekonomski diplomaciji in promociji slovenskega gospodarstva, predvsem iskanju informacij o potencialnih splošnih možnostih in pogojih za prodor na določene trge ter za odstranjevanje omejitev,
- podpora gospodarstvu morala postati tudi prioriteta delovanja slovenskih veleposlanikov,
- bilateralna diplomatsko-konzularna predstavništva ostala pomemben instrument za lobiranje in oblikovanje interesnih skupin ter za uresničevanje docela bilateralnih interesov (gospodarskih, obrambno-varnostnih, kulturnih),
- potrebno razčistiti vprašanje pristojnosti in delitve dela med ministrstvi, uradi in različnimi vladnimi službami ter izpopolniti sistem medsebojnega sodelovanja, tudi s podjetji, potreben bo hiter in neoviran pretok informacij,
- obstoječo mrežo ekonomskih svetnikov potrebno dopolniti, povečati njeno učinkovitost in profesionalnost,
- Ministrstvo za zunanje zadeve, Ministrstvo za gospodarstvo in GZS morali zagotoviti primerno usposabljanje ekonomskih svetnikov – kadri naj bi se izobraževali v slovenskih in tudi najbolj kakovostnih evropskih univerzitetnih ustanovah.

Zunanja politika mora biti usklajena z drugimi sektorji in resorji, saj posamezne odločitve, dejavnosti in ukrepi zunanje politike lahko vplivajo na številna področja (postavljajo okvire in usmeritve). Osnovna naloga zunanje politike je nedvomno zagotovitev ekonomske pozicije države v mednarodnih odnosih (T. Žepič 1995: 24, povzeto po M. Svetličič 1992: 62). Širša zunanjepolitična strategija je oblikovana prvenstveno na ekonomskih odnosih, zato je potrebno zunanjeekonomsko strategijo obravnavati skupaj z zunanjepolitično iniciativo (F. Štiblar 1996: 17). Povezanost obeh je velika – ena drugo morata krepiti, s tem da mora biti zunanjepolitična strategija v veliki

meri v funkciji zunanjeekonomske. Cilj zunanjeekonomske strategije je »ustvarjalno in fleksibilno vključevanje v globalno ekonomijo, da bi tako pomagala izboljšati proizvodno strukturo in prispevala k tehnološki transformaciji gospodarstva« (M. Svetličič 1992: 158). Splošni kriterij njene uspešnosti je izboljšanje življenjskega standarda prebivalstva. Zunanjeekonomska strategija mora biti popolnoma usklajena s strategijo gospodarskega razvoja.

Cilj zunanjetrgovinske politike Slovenije, kot dela zunanjeekonomske politike, je pospeševanje izvoza, podjetjem zagotavljati dostop do trgov in da so zahteve, ki jih morajo izpolnjevati na izvoznih trgih, nediskriminatorne ter da je na voljo učinkovit sistem reševanja problemov. Usmeritve zunanjetrgovinske politike temeljijo na predpostavki, da je za dinamični gospodarski razvoj Slovenije ključna prav rast menjave s tujino – izvoz je torej osnovni generator impulzov gospodarske rasti (MG 2004). Majhna gospodarstva so nujno bolj vpeta v svetovno gospodarstvo kot velika, saj morajo širiti trge, če hočejo učinkovito poslovati (J. P. Damijan 1996: 122). »Obstaja slogan 'brez rasti ni razvoja, brez razvoja ni obstoja' in če hočeš rasti, slovenski trg pa je premajhen, je rast možna samo v tujini« (M. Svetličič v V. Vuković 2002). Majhnost slovenskega trga zato zahteva in spodbuja internacionalizacijo gospodarskih dejavnosti. Domači trg ne more zagotoviti zadostnega povpraševanja in podjetja svojo rast vse manj lahko črpajo le z domačega trga. Z mednarodno ekspanzijo se lažje izkorišča ekonomije obsega, kar vodi v večjo učinkovitost poslovanja, lahko razprši tveganja, podjetje pridobiva pomembne izkušnje ter krepí svoj konkurenčni položaj doma in v tujini. Gospodarstvo pa mora razvijati tudi netrgovinske oblike mednarodnega poslovanja, tuje neposredne investicije (TNI) danes namreč postajajo vse bolj pomemben instrument mednarodnih ekonomskih odnosov. Izhodne in vhodne investicije dvigajo prag učinkovitosti gospodarstva in prispevajo k optimalni razporeditvi virov v pogojih oligopolne strukture trga (T. Sok 2003: 24). Kot majhna država moramo biti odprti za naložbe tako navzven kot navznoter. Vhodne investicije lahko s svojimi kvalitativnimi vidiki pozitivno prispevajo k rasti, prestrukturiranju in razvoju slovenskega gospodarstva (torej krepitvi konkurenčnih prednosti), izhodne pa so vse bolj pogoj in sredstvo za povečevanje izvoza (J. Potočnik, M. Senjur, F. Štiblar 1995: 84). Slednje omogočajo hitrejšo osvajanje obstoječih in novih trgov, izvoz pa vnaša v domače gospodarstvo večjo intenzivnost konkurenčnega obnašanja in prav tako dviguje narodnogospodarsko učinkovitost.

Za majhne države (kot Slovenija) je torej »odprtost in vpetost v mednarodne tokove ključnega pomena, /.../ zunanja politika pa v tem kontekstu igra osrednjo vlogo« (M. Žagar

1995a: 12), saj je ena njenih pomembnejših sestavin pomoč in podpora gospodarskemu sodelovanju podjetij s partnerji v tujini. Ivica Maštruko meni, da notranja politična stabilnost Slovenije potiska politično diplomacijo v drugi plan, prednost pa daje gospodarstvu in uspešnemu poslovanju na mednarodnem tržišču (A. Brezovnik 2001). S tem ko je Slovenija postala članica EU in NATA, sta bila uresničena dva ključna strateška zunanjepolitična cilja, zato bo zdaj mogoče več pozornosti posvečati ekonomskemu področju diplomacije (J. Kunič v M. Skok 2002: 4) kot pomembnemu sredstvu za uresničevanje gospodarskih ciljev zunanje politike. Strateške prioritete slovenske ekonomske diplomacije so v aktivnostih, skladnih s prioritetami politike ekonomskih odnosov s tujino.

V Sloveniji je bila leta že 1995 opravljena raziskava javnega mnenja o zunanji politiki Slovenije.<sup>5</sup> Pri vprašanju *'kateri bi bili temeljni dolgoročni cilji slovenske zunanje politike'* je zabeležila večinsko mnenje (60,9 %), da je to gospodarsko sodelovanje s tujino. Skladno s tem je večina vprašanih (59 %) na vprašanje *'katera merila naj Slovenija upošteva pri odpiranju diplomatsko-konzularnih predstavništev v drugih državah'* odgovorilo, da ekonomski pomen določene države, medtem ko se jih je za političnega odločilo precej manj (32,9 %). Pri vprašanju *'katere so poglavitne naloge diplomatskih predstavništev v tujini'* jih je prav tako največ menilo, da razvijanje gospodarskih odnosov (49,8 %), temu pa je takoj sledilo predstavljanje Slovenije (48,6 %) ter zaščita interesov Slovenije, njenih državljanov in lastnine (46,5 %), kar je ponovno v veliki meri povezano z gospodarstvom. In na vprašanje *'kdo lahko najboljše uveljavlja slovenske nacionalne interese'* je 45,3 % anketiranih odgovorilo, da strokovnjak za področje mednarodnih odnosov, 44,1 % se jih je odločilo za poklicne diplomate in 32,3 % je izbralo ugledne gospodarstvenike.

### **2.3. Strategije Slovenije na področju gospodarstva**

Strategija gospodarskega razvoja definira strateške cilje na gospodarskem področju, za doseganje katerih je, zaradi majhnosti slovenskega gospodarstva, ključno področje zunanjeekonomskih odnosov (V. Bobek 1996: 17). Integralni del doseganja splošnih razvojnih gospodarskih ciljev in aktivnosti je torej razvoj ekonomskih odnosov s tujino. (A. Kumar 1996: 9)

---

<sup>5</sup> Raziskava, izvedena na reprezentativnem vzorcu 1050 polnoletnih državljanov, je bila del projekta 'Slovenija v mednarodnih odnosih', Centra za mednarodne odnose FDV. (S. Rušt 1997: 36)

Slovenija je strategijo gospodarskega razvoja prvič celovito oblikovala leta 1995 v dokumentu *Strategija gospodarskega razvoja: Približevanje Evropi – rast, konkurenčnost in integriranje*. Vlada je leta 1995 tudi sprejela dispozicijo Zunanjeekonomske strategije Slovenije, slabo leto kasneje pa se je ta delovni naslov nadomestil s *Strategija ekonomskih odnosov Slovenije s tujino*, ki je bila nadaljevanje projekta zunanje razvojne strategije Slovenije. Strateški gospodarski dokument je pripravilo takratno Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj in predstavlja osnovo za nadaljnje oblikovanje politike ekonomskih odnosov s tujino, v tem okviru pa zajema tudi promocijsko politiko spodbujanja izvoza. Med drugim navaja, da zlasti manjša podjetja v začetni fazi izhodne internacionalizacije potrebujejo pomoč diplomatsko-konzularnih predstavništev ter Urada Republike Slovenije za promocijo Slovenije in tuje investicije (danes AGPTI). Kot ključna cilja ekonomskih odnosov s tujino sta navedena hitrejša gospodarska rast in vsestranska internacionalizacija slovenskega gospodarstva. Poleg tega je za realizacijo strateških usmeritev zunanjeekonomskega delovanja Slovenije potrebno zagotoviti koordinacijo vladnih služb in GZS pri promociji slovenskega gospodarstva in informiranju, delovanje mreže diplomatsko-konzularnih predstavništev v funkciji potreb zunanjeekonomskega sodelovanja slovenskega gospodarstva, kakovost in stalnost kadrov v vseh vladnih in službah GZS, ki so relevantne za ekonomske odnose s tujino. (M. Čepin 2003: 63, povzeto po V. Bobek in dr. 1996: 32)

Leta 1998 se je pojavila *Strategija Republike Slovenije za vključitev v Evropsko unijo: Ekonomski in socialni del*, tri leta kasneje pa je vlada sprejela obnovljeno gospodarsko strategijo v dokumentu *Slovenija v Evropski uniji: Strategija gospodarskega razvoja Slovenije* (Strategija 2004: 17). Slednja zajema obdobje 2001-2006 in ponovno navaja cilje, omenjene v predhodnem odstavku, ter dodaja, da je potrebno poglobiti in povezati različne domače vire informacij o tujih trgih in slovenski ponudbi. Izvoz in investiranje sta med temeljnimi usmeritvami ekonomske politike še vedno predvidena kot glavna vzvoda gospodarske rasti – z ukrepi za povečanje konkurenčnosti in z večjo regionalno razpršenostjo izvoza naj bi dosegli, da bi bila njegova realna letna rast med 6 in 7,5 %, delež investicij v bruto domačem proizvodu naj bi bil približno 26 do 27,5 %, izboljšati pa bi se morala njihova struktura in s tem učinkovitost (J. Šušteršič, M. Rojec, M. Mrak 2001: 39). Strategija poudarja pozitivno vlogo vhodnih TNI in jih izpostavlja kot eno temeljnih komponent razvojnega napredka Slovenije v prihodnjih letih, pri izhodnih naložbah pa naj bi država potencialnim slovenskim investitorjem v tujino pomagala na sledeče načine: z zbiranjem in posredovanjem informacij o možnostih investiranja, navezovanjem stikov s

potencialnimi tujimi partnerji in nasploh večjo pomočjo diplomatsko-konzularnih predstavništev, izboljšanjem klime za neposredno investiranje v tujini, sofinanciranjem pripravljalnih aktivnosti v zvezi s projekti izhodnih TNI, pomočjo pri izobraževanju ustreznih kadrov, uvajanjem vsebin pomembnih za internacionalizacijo v programe visokega šolstva, uvajanjem začasnega dela študentov ('prakse') v domačih in tujih podjetjih z izkušnjami v internacionalizaciji. (Strategija 2001: 69)

Dosedanje krovne razvojne dokumente, omenjene zgoraj, naj bi nadomestila in nadgradila *Strategija razvoja Slovenije*, katere priprava se je začela sredi leta 2003, s sklepom vlade, ki je za strokovno koordinacijo zadolžila Urad za makroekonomske analize in razvoj (UMAR). Vlada je nato na seji slabo leto kasneje sprejela osnutek kot predlog za javno razpravo. Strategija ponovno postavlja jasen cilj izboljšanja položaja Slovenije na lestvicah konkurenčnosti, v luči globalizacije in globalne konkurence, ki zahtevata tudi večjo odprtost in internacionalizacijo. Za dosego ciljev Strategija razvoja Slovenije ponuja niz ukrepov vlade, ostalih nosilcev javnih pooblastil ter političnih akterjev (Strategija 2004: 158). Spodbujanje domačih in tujih naložb, strateških projektov, povečanje deleža izvoza in TNI v bruto domačem proizvodu na raven po velikosti in razvitosti primerljivih držav EU naj bi v časovnem okviru 2005-2013 dosegli z dolgoročnimi ukrepi, kot so med drugim spodbujanje izobraževanja in razvoj ekonomske diplomacije kot oblike spodbujanja globalizacijskih procesov prek naših izvoznikov in investiranja v tujini, nosilci pa naj bi bili Ministrstvo za zunanje zadeve, Ministrstvo za gospodarstvo in Ministrstvo za finance. Nadalje strategija navaja, da se mora država na ekonomsko globalizacijo odzvati s podporo gospodarskim subjektom pri vključevanju v mednarodne ekonomske odnose in pri identifikaciji in izkoriščanju njihovih specifičnih konkurenčnih prednosti ter pri tem ustvarjati enakopravne pogoje vsem ekonomskim subjektom.<sup>6</sup>

Vse strategije so torej sprejele strateško usmeritev v izvozno pospeševalni razvoj, ki edino lahko zagotovi uspešno dinamiko gospodarske rasti. Glavni cilj politike ekonomskih odnosov Slovenije s tujino je povečati konkurenčnost domačih podjetij, na domačih in tujih trgih, jih spodbujati za naložbe v tujini ter ohraniti privlačnost domačega trga za tuje investitorje (B. Škoda 2004: 3). Strategije so narodnogospodarske v izhodišču, kajti država

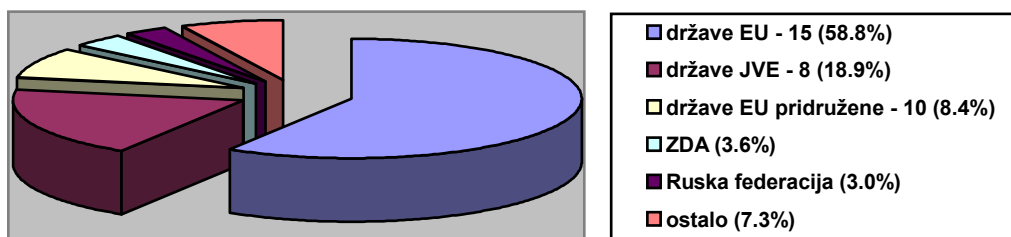
---

<sup>6</sup> Glede slednjega, po besedah L. Đerić (2004b), izkušnje kažejo, da na pomoč ekonomskih svetnikov lahko v glavnem računajo le večja podjetja oziroma največji izvozniki, medtem ko bo prihodnja gospodarska rast Slovenije v veliki meri odvisna od pospeševanja razvoja in internacionalizacije malih in srednje velikih podjetij. Ta prevladujejo v strukturi slovenskega gospodarstva, zato je za njegovo dinamiko in stabilnost potrebno zagotoviti njihov uspešen razvoj in večjo vključitev v ekonomske odnose s tujino, saj s svojo inovativnostjo, dinamičnostjo in prilagodljivostjo predstavljajo enega ključnih vzvodov gospodarske rasti. Zato jim država mora priskočiti na pomoč tudi preko svojih diplomatsko-konzularnih predstavništev.



je pomembna za gospodarski razvoj v smislu oblikovanja ekonomskega in pravnega sistema, skrbi za stabilnost gospodarstva, njegovo odprtost v svet in internacionalizacijo (makro vidik), podjetja pa oblikujejo svoje lastne strategije (mikro vidik). Vendar, ker je Slovenija majhna država, je strategija gospodarskega razvoja v bistvu podjetniška strategija (M. Senjur 1996: 27), saj je vzpodbujevalec rasti menjave povečevanje konkurenčnosti tako na državni kot podjetniški ravni. To seveda vpliva tudi na delo ekonomskih svetnikov, ki naj bi praktično pokrivali oboje, kakor bo razvidno iz nadaljevanja, zato je tudi naslov 'ekonomske-poslovna diplomacija'.

Majhna ekonomija mora torej »zasledovati navzven naravnano strategijo gospodarskega razvoja, strategijo zelo intenzivnega povezovanja s svetom in strategijo visokega deleža izvoza v bruto domačem proizvodu« (M. Svetličič 1998: 1019). Posebna prioriteta za Slovenijo končno postaja tudi promocija TNI, ki so najbolj dinamično področje mednarodnih ekonomskih odnosov. Kljub temu pa je trgovina (predvsem s proizvodi in manj s storitvami) kot oblika gospodarskega sodelovanja s tujino, tako za Slovenijo kot v svetu, izrazito dominantna aktivnost, vrednostno in po obsegu (M. Ferlinc in dr. 2004: 10). Naše gospodarstvo je eno najbolj izvozno usmerjenih, saj izvoz znaša skoraj 60 % celotnega bruto domačega proizvoda (P. Knez 2003). Za Slovenijo celovita globalizacija na vseh pomembnejših tržiščih sveta ni realna možnost, zaradi skromnih finančnih, pa tudi kadrovskih možnosti. Zato je bolj realno sprva okrepiti ekonomsko sodelovanje znotraj regije. Za slovensko zunanjetrgovinsko statistiko je značilna visoka regionalna koncentracija – v izvozni strukturi države EU zavzemajo dve tretjini celotnega slovenskega izvoza, sledijo jim države JV Evrope (predvsem države bivše Jugoslavije), ostali trgi pa predstavljajo majhne deleže v izvozni strukturi.



Slika 1: Regionalna struktura slovenskega izvoza (jan.-okt. 2003)  
(VIR: T. Rupnik 2004)

Za gospodarsko sodelovanje je potrebno izbrati tiste države, ki »ponujajo možnosti za prodor slovenskega gospodarstva /oziroma/ lahko prispevajo k slovenskemu

gospodarskemu in družbenemu razvoju» (M. Žagar 1995b: 12-13). Izziv ekonomske diplomacije pa je učinkovito uveljavljanje interesov Slovenije na teh področjih. (D. Rupel v S. Slak 2003)

Najpomembnejše slovenske trgovinske partnerice bodo ostale države EU in njene sosede. Prednostna zunanjetrgovinska naloga Slovenije je torej blagovna menjava v prvi vrsti z EU, potem pa z državami JV Evrope ter nekdanje SZ (Sovjetske zveze). Prav tako se spodbujajo neposredne naložbe na območje JV Evrope in Rusije. Naložbe slovenskih podjetij v slednjo se povečujejo in so v letu 2003 znašale okrog 100 milijonov ameriških dolarjev (Poročilo MZZ 2004: 280). Za Slovenijo je pomembno gospodarsko sodelovanje z naslednicami nekdanje Jugoslavije, saj gre za tradicionalne trge, ki pa lahko služijo tudi kot izhodišče za prodor domačega gospodarstva ter širjenje gospodarskega sodelovanja z državami na Bližnjem vzhodu. Največ slovenskega izvoza in TNI gre na Hrvaško (skoraj polovica od 65 % vseh investicij slovenskih podjetij, ki gredo v države bivše Jugoslavije). Kar zadeva menjavo z EU, je cilj okrepitev položaja slovenskega gospodarstva na notranjem trgu, kjer se bo konkurenčni boj zaostil, in pri tem preseči sedanjo koncentracijo sodelovanja z Nemčijo, Italijo, Avstrijo, Francijo in Veliko Britanijo, od koder trenutno pride največ investicij. Potrebe večjih podjetij so osredotočene zlasti na vzhodnoevropske države oziroma Rusijo, medtem ko se potrebe mikro podjetij (z manj kot desetimi zaposlenimi) po poslovnih stikih bolj nanašajo na sosednje dežele (M. Skok 2002: 9). Potem je strateški cilj še razpršitev slovenskega izvoza – v ospredju pozornosti so Japonska, Kitajska, Indija, države ASEAN (Zveza držav JV Azije), države Latinske Amerike, Mehika, Južna Afrika, ZDA. Sodelovanje z določenimi od naštetih držav (Japonska, Kitajska, ZDA) je za Slovenijo pomembno ne le zaradi odpiranja njihovih trgov za naše proizvode, ampak tudi z vidika širših razvojnih impulzov. Poleg tega ima EU z Mehiko in Južno Afriko sklenjene sporazume o prosti trgovini, kar je lahko velika priložnost za naše izvoznike, saj ni carin za izvoz izdelkov (T. Rupnik 2004). Sodelovanje z ZDA je ključno na gospodarskem (zlasti pritegnitev ameriških investicij v Slovenijo), znanstveno-raziskovalnem, tehničnem in kulturnem področju. Naštete prioritete odraža tudi razporeditev ekonomskih svetnikov. Slovenija ima mesto ekonomskega svetnika sistemizirano na 21-ih diplomatsko-konzularnih predstavništvih – kar pri skupno 51-ih pomeni 41 %. Večina jih je v Evropi, za druge trge imamo le tri predstavnike: na Japonskem, Kitajskem in v ZDA. Slovenija dejansko izven meja Evrope ni opazneje prisotna.

### **3. EKONOMSKA DIPLOMACIJA**

#### **3.1. Opredelitev pojma**

Lahko bi rekli, da je ekonomska diplomacija stara toliko kot mednarodna trgovina, le da se je velikokrat 'izgubila' v drugih prioritetah. Trgovina je bila vzrok za prve stike in dogovore med državami. Skrb držav je bila na začetku predvsem trgovcem omogočati, da so lahko v drugih državah kupovali izdelke, ki so jih potrebovali, in prodajali svoje. V 20-ih letih 20. stoletja pa je bil v okviru nemškega zunanjega ministrstva že formiran relativno samostojen resor zunanje trgovine in v nemških veleposlaništvih so se pojavili atašeji za področje trgovine, financ, kmetijstva in gozdarstva. Leta 1937 je o temi ekonomske diplomacije prvič analitično pisal profesor na Sorboni, Henri Hauser. Harmoničen razvoj diplomacije, ki bi vključevala tudi ekonomske funkcije, je zmotila velika svetovna gospodarska kriza 1929-1933, zaradi česar je protekcionizem prevladal nad gospodarskim sodelovanjem in pogajanjem. Šele po naftni krizi 80-ih let je ekonomska diplomacija počasi postajala prioriteta zunanjih politik držav (V. Prvulović 2001: 16, 18).<sup>7</sup> A. N. Mohamed (2002: 31-32) je to mejo postavil malo prej, namreč, da komercialna diplomacija<sup>8</sup> od 60-ih let 20. stoletja dalje postaja ena glavnih dejavnosti veleposlaništev, čeprav so države že od zgodnjih začetkov dalje izkoriščale svoja predstavništva za podpiranje komercialnih interesov in promocijo izvoza. Dejstvo je, da, kot pravi Joan E. Spero (A. Borrus 1995: 42), po koncu hladne vojne zunanja politika ni več osredotočena le na vojno in mir.<sup>9</sup> A. Borrus nadalje navaja, da veleposlaništva postajajo veriga centrov za poslovno promocijo, v kar bi se dalo podvomiti, tudi če se nanaša le na ZDA, saj gre za precej poenostavljeno reduciranje diplomacije zgolj na gospodarske interese.<sup>10</sup> Prioritete diplomacije so seveda različne od države do države in se spreminjajo v odvisnosti od mednarodnega okolja, bistvo pa ostaja enako – braniti interese svoje države. »V ekonomski demokraciji vlada usmerja trg in pomaga podjetjem.« (B. Kovač 2004)

---

<sup>7</sup> Tako se je leta 1985 30 % britanskih diplomatov ukvarjalo z ekonomskimi nalogami, pol manj pa s političnimi. (R. P. Barston 1988: 24)

<sup>8</sup> V nadaljevanju bo podrobneje razložen pomen različnih izrazov, ki jih je moč zaslediti v povezavi z ekonomsko diplomacijo.

<sup>9</sup> Izjava se sicer nanaša na ZDA, vendarle pa drži, da je bila vmes v hladno vojno med ZDA in SZ ujeta tudi Evropa.

<sup>10</sup> Zanimiv je tudi podatek, da naj bi ameriški zunanji minister letno podelil nagrado v višini 5.000 ameriških dolarjev tistemu uslužbencu, ki stori največ za promocijo ameriških trgovinskih interesov.

Dandanes se ekonomska diplomacija že pojavlja tudi kot predmet diplomskega študija. Dejavnost je torej v precejšnji meri raziskana, tako je mogoče najti razna poročila na tem področju, nanašajoč se večinoma na države kot so ZDA, Velika Britanija, Francija, Norveška, Belgija, celo Nepal in nam bližja Hrvaška. Tudi kar zadeva Slovenijo, je o ekonomski diplomaciji precej govora, tako v medijih kot na razpravah, za namen katerih je bil ustanovljen prenekateri odbor ali delovna skupina.

Poglejmo si, kaj se razume pod pojmom 'ekonomska diplomacija'. V najširšem pomenu besede je ekonomska diplomacija zastopanje interesov domačega gospodarstva v državi akterditacije. Multilateralna ekonomska diplomacija se osredotoča na aktivnosti oziroma pogajanja v multilateralnih organizacijah kot sta WTO (Svetovna trgovinska organizacija) ali OECD (Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj), pristopanje k raznim multilateralnim ekonomskim sporazumom (J. Kunič v M. Skok 2002: 4). Od multilateralne diplomacije si Slovenija glede na svojo majhnost in neznatnost nima kaj preveč obetati,<sup>11</sup> zato se pričujoča naloga osredotoča na bilateralno sodelovanje, kjer lahko potencialno več dosežemo. Kljub vse večji medsebojni odvisnosti in multilateralizmu torej za majhno državo kot je Slovenija bilateralizem ostaja osnovnega pomena. Naloga bilateralne ekonomske diplomacije je v vzdrževanju takšnih stikov z državami gostiteljicami, ki omogočajo pozitivno atmosfero in s tem obojestranski interes za gospodarsko sodelovanje – vlad in podjetij, ki so neposredni nosilci poslov. Lahko gre za splošno gospodarsko promocijo ali pa pomoč slovenskemu gospodarstvu, bodisi pri prodoru na trg (s svetovanjem, zbiranjem in nudenjem informacij, podatkov o tržnih pogojih, pomočjo pri organizaciji poslovno-prodajnih delegacij, itn.) ali pri vzpostavljanju višjih oblik gospodarskega sodelovanja s tujimi partnerji, kjer utegne priti prav lobiranje. Tako lahko govorimo o neke vrste storitvenem tipu (na mikro nivoju) ter predstavniškem ali zastopniškem tipu (na makro nivoju), ki vključuje: spremljanje razvoja gospodarstva in tržnih aktivnosti države gostiteljice, vplivanje na ekonomske akterje, da bi se oblikovale in izkoristile nove poslovne priložnosti, kar bi morala biti v večji meri funkcija naše mreže ekonomskih svetnikov na diplomatsko-konzularnih predstavništvi. Ekonomske diplomacije ne gre popolnoma enačiti z gospodarsko promocijo, ki je sicer njen del. Pri prvi naj bi bil interes zunanjepolitični, kjer se način delovanja omejuje na predstavljanje in

---

<sup>11</sup> Čeprav nekateri mednarodni poznavalci trdijo, »da so v multilateralni diplomaciji male države morda uspešnejše kot v bilateralni, sa le-ta deluje v prvi vrsti v razreševanju vprašanj, ki so skupnega pomena za vse sodelujoče države, kar zahteva medsebojno usklajevanje ter skupno obravnavanje in reševanje problemov.« (M. Kosin 2004: 636)

zastopanje na mednarodnopravnih temeljih, pri slednji pa mikroekonomski, kjer gre za nudenje storitev. Kot bo razvidno v nadaljevanju, delo ekonomskih svetnikov Slovenije vključuje oboje (deloma zaradi pomanjkanja sredstev) in je mnogokrat bliže dogajanju v poslovnem svetu.

Poleg ekonomskih oddelkov na diplomatsko-konzularnih predstavništvih poznamo še druge oblike predstavništev države na področju gospodarske promocije (M. Skok 2002:

11): - predstavništva GZS,

- trgovinska predstavništva,

- predstavništva podjetij,

- tudi turistična predstavništva.

V Beogradu, Prištini, Sarajevu in Moskvi, kjer imata svojega predstavnika tako GZS kot Ministrstvo za zunanje zadeve, lahko dejansko ločimo med gospodarskim in trgovinskim predstavnikom. Prvi naj bi se v okviru diplomatsko-konzularnega predstavništva osredotočal predvsem na regulativni okvir, drugi pa naj bi v okviru gospodarskega predstavništva podjetjem nudil informacije in storitve v konkretnih primerih (J. Čuk v S. Slak 2003). Na ostalih lokacijah pa sta obe funkciji združeni v eni osebi.

Prioritete ekonomske diplomacije in njena vsebina se seveda razlikujejo od države do države. Tako je na primer ameriškemu gospodarstvu bolj kot to, da diplomati pomagajo pri sklepanju poslov, bistvenega pomena to, da si prizadevajo za strukturne spremembe tujih trgov in tako izboljšajo pogoje za svoja podjetja (A. Borris 1995: 42). Pristop se razlikuje tudi po državah gostiteljicah. Ekonomska diplomacija Slovenije v sodobnih tržnih ekonomijah (kjer je vpliv politike na gospodarstvo majhen) in državah v tranziciji ima različen pomen in različne naloge. Države na vzhodu, kjer še vedno prevladujejo centralizirane oblike ekonomije in kjer ima država v rokah sorazmerno veliko vzvodov, so tradicionalno bolj dojemljive za državno interveniranje – tam je pogosto potrebno priti do ministrov za gospodarstvo ali kakega drugega relevantnega resorja, medtem ko to za države na zahodu in znotraj EU ne drži do take mere. »V pogojih polnopravnega članstva Slovenije v EU naj bi bila država bolj pomembna pri ustvarjanju okvirov za delovanje gospodarstva, pri ukvarjanju s samimi posli pa manj« (M. Skok 2002: 10?).<sup>12</sup> Podobno je M. Lacić (2001) mnenja, da ima v državah na zahodu predstavnik, ki se ukvarja z

---

<sup>12</sup> Delovanje ekonomskih svetnikov znotraj EU bo deloma specifično, saj delujejo v okvirih notranjega trga. Skrbeli naj bi predvsem za informacijsko in drugo podporo pri posebnostih in možnostih, ki jih nudi notranji trg (M. Ferlinc in dr. 2004: 9) – javna naročila in promocija, ne pa več v taki meri za premagovanje trgovinskih ovir.

ekonomijo, prevsem nalogo seznanjati svojo državo, katere poti ubrati za doseg določenih ekonomskih ciljev (gre predvsem za makroekonomske pogoje bilateralnega gospodarskega sodelovanja), do določene mere pa so na voljo tudi podjetjem, predvsem za odpiranje vrat, ki jih sama ne morejo. Trditvi navajata na domnevo, da bi bil v tem primeru Sloveniji v funkciji ekonomskega svetnika bolj potreben diplomat, izkušen na področju pogajanj in lobiranja. Nasprotno T. Rupnik (M. Skok 2002: 15), vodja oddelka za mednarodno sodelovanje na GZS, meni, da s slovensko vključitvijo v EU potrebujemo v državah članicah bolj gospodarske predstavnike, ki lahko podjetjem nudijo širši nabor storitev, tudi komercialnih, medtem ko v Rusiji denimo, kjer ima politika močan vpliv na gospodarstvo in kjer se veliki posli sklepajo vedno le ob podpori politike, interese gospodarstva večinoma najbolje zastopa diplomat – kar nedvomno drži.

V raziskovanju ekonomske diplomacije se soočamo z več podobnimi termini. V. Prvulović (2001: 15) navaja, da je izraz 'ekonomska diplomacija' francoskega izvora (la diplomatie economique), prisoten pa je tudi v ruski terminologiji (ekonomičeskaja diplomatija), medtem ko ameriška oziroma anglosaksonska teorija uporablja izraz 'mednarodna poslovna ali trgovinska diplomacija' (international business or trade diplomacy). Po rusko-francoski šoli ekonomska diplomacija pomeni uporabljanje državnih diplomatskih instrumentov in metod, kakor tudi ekonomskih ukrepov in instrumentov (trgovinska politika, kreditno-monetarna, tehnološka politika, itn.), na bilateralni in multilateralni osnovi, z namenom zagotavljanja razvoja nacionalnega gospodarstva in zaščite zunanjeekonomskih interesov države. Mednarodna poslovna ali trgovinska diplomacija, po ameriških razumevanjih, pojmuje aktivnost države na področju promocije in zaščite interesov nacionalnih podjetij v mednarodni areni, pogajanja z vladami, preprečevanje ekonomskih konfliktov, zbiranje informacij in globalno promocijo ameriške izvozne ekspanzije preko državnega diplomatskega aparata.<sup>13</sup>

Termine različni avtorji vsebinsko različno opredeljujejo. Zasledimo lahko sledeče:

- *Trgovinska diplomacija*, ki jo lahko razumemo kot diplomacijo, katere namen je vpliv na tujo vladno politiko in odločitve o izdaji predpisov, ki učinkujejo na globalno trgovino in investicije. Tako se trgovinski diplomati ukvarjajo s pogajanja na področju mednarodne trgovine in investicijskih dogovorov ter rešujejo morebitne konflikte, ki bi

---

<sup>13</sup> Pristop, ki je značilen predvsem za ZDA, Kanado in delno tudi za Veliko Britanijo, je zelo praktična podpora podjetjem s konkretnimi tržnimi raziskavami in kontakti ter izrazita orientiranost k merljivim ciljem krepitve gospodarskega vpliva (CIC 2003b: 15), medtem ko v Sloveniji ne gre tako.

lahko vplivali na mednarodno trgovino (T. Sok 2003: 29), kar sovпада s Prvulovićevimi navedbami.

N. Bayne in S. Woolcock (2003: 7-8) navajata, da se izraz 'ekonomska diplomacija' včasih uporablja kot sinonim za trgovinsko diplomacijo, ki jo opisujeta kot izpogajanje trgovinskih dogovorov v bilateralnem, regionalnem ali multilateralne kontekstu.<sup>14</sup>

- *Komercialna diplomacija*, ki jo, podobno, opisujejo kot diplomacijo, katere namen je vplivati na vladno politiko drugih držav ter odločitve glede predpisov in standardov, ki vplivajo na svetovno trgovino in investicije (FAQ). Komercialna diplomacija vključuje analizo, posredovanje in pogajanje, ki predstavljajo faze v sklepanju mednarodnih dogovorov na področju trgovanja. Gre za izvajanje političnega vpliva. Komercialni diplomat se mora dobro znajti v vlogi klasičnega diplomata, s komercialnim in makroekonomskim znanjem. Komercialni diplomat naj bi združeval vlogo diplomata z vlogo ekonomskega managerja. (Feketekuty: 1)

Nasprotno R. G. Feltham (1998: 18) ločuje med ekonomskim in komercialnim oddelkom veleposlaništva na sledeč način: pri komercialnem delu gre za promocijo trgovanja in naložb (pri čemer je diplomat v stiku z domačimi izvozniki in potencialnimi uvozniki, pomaga poslovnežem, odgovarja na poizvedbe, pozna trg) ter trgovinsko politiko (razume zakonodajo). Ekonomsko delo pa se osredotoča na analizo ekonomskih in finančnih politik države gostiteljice, oceno vpliva in učinkov. Toda s pomočjo tehnologije so statistike lahko dostopne državi pošiljateljici, zato je diplomatova naloga, da razume dejstva, ki stojijo za številkami ter oceni njihov pomen.

Podobno R. Saner in L. Yui (2003: 13-14) komercialno diplomacijo opisujeta kot delo diplomatskih misij pri podpori domačim poslovnim in finančnim sektorjem na poti do ekonomskega uspeha in dosega splošnega državnega cilja nacionalnega razvoja. Vlade želijo podpirati domač gospodarski razvoj, tako da pomagajo svojim podjetjem z nasveti glede izvoza, pravno pomočjo, itn. ter pomagajo tujim podjetjem pri investicijah v domačo državo.<sup>15</sup> Delo komercialnega diplomata vključuje promocijo vhodnih in izhodnih investicij, trgovine, izvoza, posebnega pomena je zagotavljanje informacij o izvoznih in naložbenih priložnostih ter organizacija in pomoč pri obiskih delegacij,

---

<sup>14</sup> Njuna definicija ekonomske diplomacije pa vključuje trgovinsko diplomacijo, vendar je precej širša in zajema še politike, ki se navezujejo na proizvodnjo, pretok ali menjavo blaga, storitev, investicij, denarja, informacij, ter s tem povezane predpise.

<sup>15</sup> Ta opis je mnogokrat moč najti tudi pod terminom 'poslovna diplomacija'.

včasih tudi svetovanje glede naložbenih odločitev (R. Saner, L. Yui 2003: 20).<sup>16</sup> Cilj je podjetjem odpreti tuje trge.

- *Poslovna diplomacija*, katere ideja je pomoč managerjem pri medsebojnem razumevanju in doseganju skupnih stališč brez sovražnosti. (T. Sok 2003: 29)

R. Saner in L. Yui (2003: 15) poslovno diplomacijo opisujeta kot področje, ki zadeva upravljanje in posredovanje pri stikih in komunikaciji med svetovnim podjetjem in njegovimi mnogimi neposlovnimi sodelavci in zunanjimi klienti. Na primer, podjetja morajo spoštovati nacionalne zakone in multilateralne dogovore, ki so jih sprejele mednarodne organizacije kot je WTO. Poslovni diplomat se v imenu podjetja pogaja z vlado države gostiteljice, posreduje pri domačih in mednarodnih nevladnih organizacijah (NVO) ter vpliva na domače in svetovno poslovanje. Na ravni podjetja ti diplomati pomagajo oblikovati poslovno strategijo, izvajajo bilateralna in multilateralna pogajanja, zbirajo in analizirajo pomembne informacije, ki izvirajo iz države gostiteljice ali mednarodne skupnosti.<sup>17</sup>

Po R. Sanerju in L. Yui (2003: 12) ekonomsko in komercialno diplomacijo izvaja država, medtem ko v podjetniški in poslovni diplomaciji ter NVO delujejo nedržavni akterji. Ekonomska diplomacija je definirana kot področje, ki se ukvarja z vprašanji gospodarske politike, na primer delom delegacij pri organizacijah kot je WTO, ekonomski diplomati tudi nadzorujejo in poročajo o gospodarskih politikah tujih držav in svetujejo domači vladi, kako lahko uveljavi svoj vpliv. Ekonomska diplomacija se poslužuje ekonomskih sredstev, bodisi kot nagrade ali sankcije, zato da bi dosegla določen zunanjepolitični cilj, ekonomski diplomat pa skuša vplivati na multilateralno ekonomsko politiko. Razumevanje R. Sanerja in L. Yui ponazarja slika na naslednji strani.

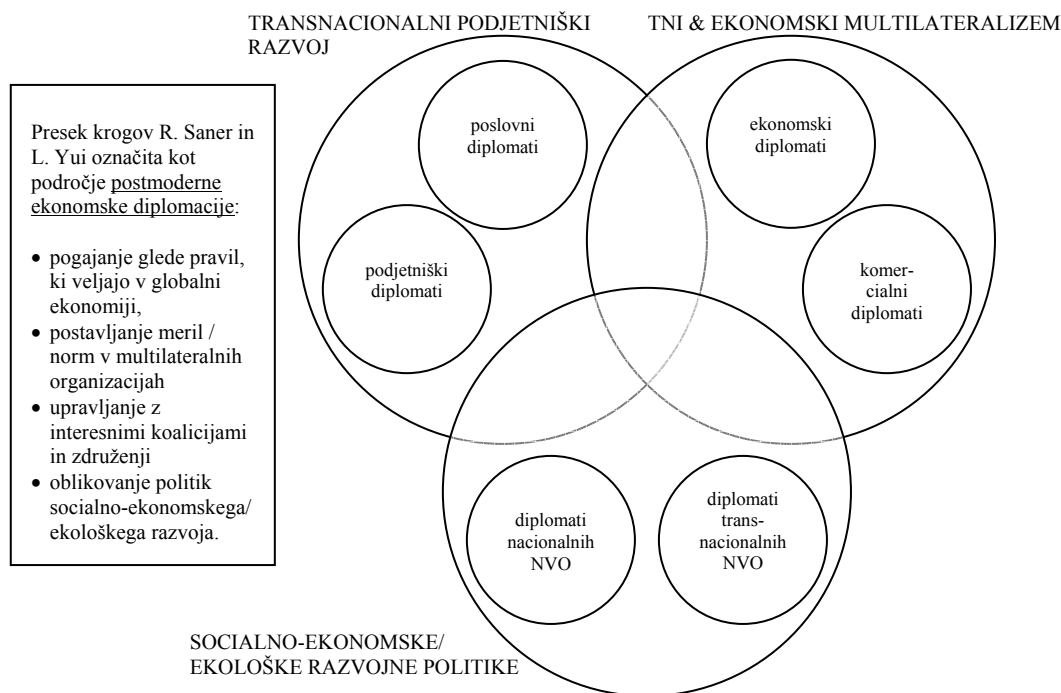
Enotne opredelitve ekonomske diplomacije torej ni. Definicija ekonomsko-poslovne diplomacije, ki je tema naloge, se opira na opis V. Prvulovića (2001: 24), da ekonomska diplomacija predstavlja specifično in tankočutno združitev diplomacije v klasičnem smislu, ekonomskih ved in ved managementa, metod in tehnik pogajanj s tujimi partnerji, odnosov z javnostmi in zbiranja ekonomskih informacij, ki so zanimive za domače gospodarstvo ali podjetja s ciljem prodora na svetovno tržišče. Gre za ustvarjanje ustreznega okvira za odvijanje in pospeševanje gospodarskega sodelovanja s tujino. Ekonomska diplomacija,

---

<sup>16</sup> Razumevanje pojma 'komercialna diplomacija' je pri K. S. Rani (2002a) očitno precej ožje, saj navaja, da gospodarstvo v diplomaciji zavzema osrednji del ter obsega več kot le komercialno diplomacijo (ki jo torej loči od nadaljnjega) in poleg zunanje trgovine vključuje tudi izhodne naložbe, finančne tokove, pomoč, bilateralna in multilateralna ekonomska pogajanja.

<sup>17</sup> Toda, razumeti je, da ti t.i. diplomati niso državni uslužbenci, temveč jih zaposluje posamezno podjetje.





Slika 2: Skupne naloge vseh diplomatov (VIR: R. Saner, L. Yui 2003: 25)

ki jo izvajajo ekonomski svetniki vključuje tudi pomoč in svetovanje podjetjem, torej vsebuje elemente poslovne diplomacije.

### 3.2. Ekonomska diplomacija Slovenije

Slovenska diplomacija ima dve prioritetni nalogi, namreč, da skrbi za nacionalno varnost v najširšem smislu ter zagotavlja najugodnejše pogoje za gospodarsko širitev na svetovne trge (M. Kosin 1997: 233). Glavna funkcija slovenske ekonomske diplomacije<sup>18</sup> je, kot rečeno, zaščita nacionalnih ekonomskih interesov ter promocija domačega gospodarstva. Ekonomski oddelki diplomatsko-konzularnih predstavništev torej delujejo ofenzivno (pomagajo pri prodoru na trg) in defenzivno (ščitijo interese). Za to so potrebni jasno določeni cilji, konsistentna politika gospodarskega nastopanja, dobro vpeljan aparat, zadovoljivi materialni resursi in sposoben kader. V kolikor eden od elementov manjka, se rezultati in uspešnost predstavljanja bistveno zmanjšajo (V. Prvulović 2001: 19). Kot je

<sup>18</sup> S strani slovenskih institucij in njihovih predstavnikov se uporablja tako izraz 'gospodarska diplomacija' kot 'ekonomska diplomacija' – v nalogi bo uporabljen slednji, razen v primeru dobesednega navajanja.

mogoče sklepati iz zapisanega, ima Slovenija svoje cilje jasno opredeljene, glede ostalega pa bo govora v nadaljevanju.

Kakor je v pogovoru navedel J. Drofenik, vodja sektorja za ekonomsko diplomacijo na Ministrstvu za zunanje zadeve, je za formiranje ekonomskih odnosov s tujino v Sloveniji zadolženo Ministrstvo za gospodarstvo, pri izvajanju trgovinske politike pa je več segmentov: Ministrstvo za gospodarstvo pospešuje priliv investicij (in nudi subvencije), Ministrstvo za zunanje zadeve pa je preko diplomatske mreže zadolženo za izvajanje politike ekonomskih odnosov, za intervencije pri drugih državah in za pomoč podjetjem. Vlada ekonomski diplomaciji zagotavlja okvir s sklepanjem mednarodnih sporazumov, nujno pa je tudi sodelovanje veleposlaništva, ki lahko daje iniciative, ocene, napovedi, hitro posreduje prave naslove, opozarja na možne ukrepe in sugestira o možnih nišah, medtem ko to konkretno najdejo in uresničijo podjetja sama. Slednja ne morejo pričakovati neposrednega sodelovanja pri pogajanjih v poslovnih razgovorih, kar se sicer še pogosto zgodi (Tilen Peče v J. Žunič 1999: 59). Vlada in predstavništva niso pristojna za to, da delajo podjetjem posel, ampak da ustvarijo enakopravne pogoje vsem domačim podjetjem, ki se zanimajo za nastop na tujih trgih. Podpiranje izvoza in investicij naj bi bilo torej bolj indirektno. Nedavna raziskava Centra za mednarodno konkurenčnost o strategiji nastopa na trgu Ruske federacije<sup>19</sup> (RF) je prišla do zaključka, da so slovenska podjetja »deležna zelo omejene in nesistematične podpore institucij (veleposlaništev, ministrstev in drugih podpornih institucij) pri navezovanju poslovnih stikov in pri pripravi konkretnih tržnih raziskav za njihove proizvode in storitve na tujih trgih.« (CIC 2003b: 26)

Slovenija si ne more privoščiti popolnoma ločenih, velikih gospodarskih predstavništev, lahko pa bi se zgledovala po avstrijskem ali danskem modelu. Ta dva modela, zlasti prvi, sta priljubljena, vsaj tako se zdi, pri GZS, omenjal pa ju je tudi nedavni zunanji minister Ivo Vajgl. Prav tako je J. Drofenik mnenja, da Sloveniji precej ustreza model severnoevropskih držav (Danske, Finske, Norveške), kjer se ekonomska diplomacija izvaja v okviru veleposlaništev, medtem ko je na primer v Nemčiji ali Veliki Britaniji to naloga predstavništev gospodarskih institucij. Slednja so sicer, v primeru Velike Britanije, del veleposlaništva, tako da se promocija trgovine in naložb še vedno izvaja preko diplomatske mreže, vendar ti oddelki ne spadajo pod zunanje ministrstvo, financira jih

---

<sup>19</sup> Raziskava bo podrobneje opisana v nadaljevanju.

UK-TI.<sup>20</sup> V nekaterih državah (Avstraliji, Kanadi, Švedski in še kakem ducatu drugih) obstaja združeno, integrirano ministrstvo za zunanje zadeve in trgovino. (K. S. Rana 2002b)

Ekonomski svetnik v Moskvi je kot možne organizacijske rešitve za Slovenijo, v konkretnem primeru Rusije, predlagal sledeče: okrepljeno funkcijo gospodarskega področja v okviru veleposlaništva (samostojno v okviru Ministrstva za zunanje zadeve ali skladno s sporazumom med slednjim in Ministrstvom za gospodarstvo), vzpostavitev samostojnega trgovinsko-gospodarskega predstavništva Republike Slovenije (RS) v RF (skladno s sporazumom med obema vladama o vzajemnem ustanavljanju trgovinskih predstavništev), odprtje predstavništva GZS v Moskvi<sup>21</sup> ali predstavništvo posamezne panoge, grozda ali skupine podjetij (M. Prislan 2004b). Seveda obstajajo slabosti in prednosti vsake izmed njih, glede prostorov, kadrov, plač in drugih stroškov. Primerjava sistemov podpore gospodarstvu na ruskem trgu v drugih državah kaže, da se mnoge funkcije podpore selijo iz klasične diplomacije v delno ali povsem komercialna gospodarska predstavništva, ki lahko delujejo v povezavi z ministrstvi, gospodarskimi zbornicami ali samostojno.

Dolgoročni cilj gospodarskega sodelovanja med RS in RF je povečanje trgovinske menjave na eno milijardo ameriških dolarjev. Z aktivnostmi kaže nadaljevati na prioritetnih področjih sodelovanja: farmacija, proizvodnja barv in lakov, telefonija; vendar glede na to, da je rast obsega menjave z obstoječimi ključnimi slovenskimi izvoznimi proizvodi in storitvami zadnji dve leti manjša, bi bilo potrebno najti možnosti za diverzifikacijo strukture blagovne menjave in povečanje storitvene menjave. Rast menjave bi bilo torej potrebno pospeševati z identifikacijo novih panog (področje energetike, gradbeništva, avtomobilske in lesno-predelovalne industrije, bančništva) ter s tem z novimi proizvodi in storitvami, s katerimi bi bila Slovenija konkurenčna na ruskem trgu. Potrebno je iskati nove trge v regijah znotraj RF, za nova in že prisotna slovenska podjetja, ter možnosti za nove slovenske investicije in sodelovanje pri večjih investicijskih projektih. Stagniranje oziroma padec obsega izvoza tradicionalnih izvoznikov na ruski trg, zaradi povečanja slovenskih investicij, ki nadomeščajo izvoz (večji slovenski investitorji v Rusiji v zadnjem času so namreč največji izvozniki na ta trg), narekuje tudi spodbujanje vstopa

---

<sup>20</sup> United Kingdom Trade & Investment – naslednica BTI (British Trade International), ki združuje dejavnosti ministrstva za zunanje zadeve ter ministrstva za trgovino in industrijo. Aktivnosti obeh so bile prej ločeno usmerjene v podporo britanski trgovini in investicijam v tujini, zdaj pa se vodijo pod eno streho. Podobno imajo tudi ZDA specializirano zunanjetrgovinsko službo.

<sup>21</sup> Le-to zdaj že deluje.

srednje velikih in majhnih podjetij. (M. Prislan 2004a: 42, 45) Za povečanje izvoza in uresničitev teh ciljev pa je potrebno vzpostaviti primerno institucionalno podporo države slovenskim podjetjem na ruskem trgu.

Center za mednarodno konkurenčnost je v že omenjeni raziskavi ugotovil, da ima večina držav, ki so bile obravnavane v okviru analize institucionalne podpore slovenskemu gospodarstvu v RF, poleg diplomatov pri veleposlaništvih v Rusiji tudi ustrezna trgovinska predstavništva oziroma trgovinsko-industrijske zbornice (CIC 2003b: 28). Ista študija je še ugotovila, da skoraj tri četrtine slovenskih podjetij, ki so zainteresirana za posle v Rusiji, nima možnosti, da bi imela tam svojega predstavnika. Iz tega in spodnje primerjave (tabela 1) izhaja, da bi pri slovenskem veleposlaništvu, v kontekstu strateškega cilja ene milijarde ameriških dolarjev blagovne menjave, za podporo gospodarstvu morali imeti vsaj dve do tri osebe, ki bi imele na voljo ustrezno lokalno administrativno-tehnično pomoč za izvajanje tržnih raziskav in vzpostavljanje kontaktov za slovenska podjetja (CIC 2003b: 27). Tako bi lahko izkoristili večino priložnosti na ruskem trgu.

| DRŽAVA            | vrednost<br>izvoza v RF<br>(I.-XI. 2001)<br>v mio USD | vrednost<br>uvoza iz RF<br>(I.-XI. 2001)<br>v mio USD | vrednost blagovne<br>menjave z RF<br>(I.-XI. 2001)<br>v mio USD | št. zaposlenih na<br>veleposlaništvih v<br>RF za podporo<br>gospodarstvu |
|-------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Češka republika   | 448                                                   | 1.838                                                 | 2.286                                                           | 8                                                                        |
| Danska*           | 788                                                   | 468                                                   | 1.256                                                           | 5+                                                                       |
| Finska*           | 2.504                                                 | 3.058                                                 | 5.562                                                           | 10+                                                                      |
| Madžarska         | 396                                                   | 2.152                                                 | 2.548                                                           | 7                                                                        |
| Poljska           | 945                                                   | 4.098                                                 | 5.043                                                           | 17                                                                       |
| Romunija          | 76                                                    | 1.052                                                 | 1.128                                                           | 3+                                                                       |
| Slovaška rep.     | 118                                                   | 1.982                                                 | 2.100                                                           | 10                                                                       |
| Velika Britanija* | 1.400                                                 |                                                       |                                                                 | 12+                                                                      |
| Slovenija         | 256                                                   | 258                                                   | 514                                                             | 0,3                                                                      |

Tabela 1: Pregled števila zaposlenih pri veleposlaništvih v RF za podporo gospodarstvu  
(VIR: CIC 2003b: 27)

\*Podatki se nanašajo na obdobje I.-XII. 2001; označba npr.: 5+ pomeni 5 vodij sektorjev z ustrezno administrativno-tehnično podporo.

En ekonomski svetnik na diplomatsko-konzularno predstavništvo je tudi v večini ostalih primerov premalo. Da bi lahko uresničevali cilje pospeševanja lastnega razvoja, z večanjem konkurenčne sposobnosti gospodarstva in hitrejšim tehnološkim razvojem, je poleg pospeševanja izvoza, promocije slovenskega gospodarstva, priliva tujega kapitala, med drugim potrebno razširjati diplomatsko-konzularno mrežo, skladno z uresničevanjem gospodarsko razvojnih funkcij (M. Svetličič 1992: 158). Program ukrepov za pospeševanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2002-2006 sicer navaja, da bo za podporo mednarodnemu povezovanju okrepljena tudi diplomatska mreža (Program 2002: 7), kar pa se še ni uresničilo – v letu 2003 naj bi se odprla predstavništva v Bukarešti, Pretoriji in Kijevu, vendar deluje le poslednje, ki nima ekonomskega svetnika. V programu je internacionalizacija omenjena kot ena ključnih nalog, podpora pa naj bi bila usmerjena predvsem na mala in srednje velika podjetja. Tem je pomoč države, zlasti pri prodoru na trg, najbolj potrebna, saj si ne morejo privoščiti lastnega predstavnika. Večja podjetja imajo velikokrat svoja predstavništva v tujini, ki lahko ustrezajo njihovim specifičnim zahtevam, zato po vstopu na trg potrebujejo pomoč na drugačni ravni (odpiranje vrat, lobiranje), zlasti v državah, kjer trg ni dobro organiziran.

T. Rupnik (M. Skok 2002: 16) meni, da bi bilo na vseh prioritetnih trgih Slovenije potrebno mrežo ekonomskih svetnikov ojačati z dodatnimi svetovalci na diplomatsko-konzularnih predstavništvih ali pa z odpiranjem paralelnih gospodarskih predstavništev, ki so lahko mnogo bolj fleksibilna kot veleposlaništva.<sup>22</sup> Predstavništva GZS lahko namreč delujejo tudi povsem komercialno (M. Lacić 2001), medtem ko svetnike zavezuje Dunajska konvencija.<sup>23</sup> Problem je po Drofenikovih navedbah (v pogovoru) predvsem finančne narave. Konec koncev bi bilo nesprejemljivo zahtevati od gospodarstva, da financira dve mreži. Poleg tega, po mnenju J. Kuniča, v primeru ločenih ekonomskih in diplomatskih predstavništev države ne bo mogoče doseči 'nenatrganega' prehoda aktivnosti z nižjega na višji nivo – gre namreč za to, da v začetni fazi sklepanja poslov v razgovorih mnogokrat zadošča sodelovanje diplomata nižjega nivoja, ki pa ga je tekom razvoja posla potrebno poviševati, tudi do veleposlanika (M. Skok 2002: 5). Podobno Zijad Bećirović z Inštituta za bližnjevzhodne in balkanske študije (IFIMES) meni, da naj se ne ustanavljajo

---

<sup>22</sup> M. Čepin (2003: 54) sicer kot osnovni namen vzpostavitve in delovanja samostojnega predstavništva GZS navaja praktično identične naloge kot jih ima ekonomski svetovalec (spremljanje, zbiranje in analiziranje informacij o gospodarskem razvoju, spremembah zakonodaje, svetovanje podjetjem, vzpostavljanje in vzdrževanje stikov s pristojnimi gospodarskimi institucijami, sodelovanje pri organizaciji promocijskih aktivnosti, itn).

<sup>23</sup> Ob tem je potrebno pripomniti, da ima nedavno postavljeni trgovinski predstavnik GZS v Moskvi diplomatski status, kljub temu da na tamkajšnjem veleposlaništvu že deluje ekonomski diplomat.

posebna zgolj ekonomska predstavništva, saj se bomo tako »izognili podvajanju in /.../ omogočili nemoteno razvijanje poslovnih pobud od začetnih do najpomembnejših faz sklepanja poslov.« (M. Skok 2002: 22)

Če se vrnemo k številu ekonomskih svetnikov – problem ni le njihova maloštevilčnost, bodisi vseh skupaj ali na posameznem diplomatsko-konzularnem predstavništvu, ampak premalo kadrov nasploh.<sup>24</sup> Že leta 1992 je takrat vodja sektorja za organizacijske in kadrovske zadeve na zunanjem ministrstvu, Mitja Štrukelj, pojasnil, da v »razmerah, v kakršnih bodo delala slovenska diplomatsko-konzularna predstavništva, ne bo možnosti za izrazitejšo resorno delitev delovnih mest, /.../ /z/ato je nujna organizacijska in funkcionalna celovitost,« kar pomeni, »da bodo morali ekonomski svetovalci recimo po potrebi tudi žigosati potne listine« (R. Dobnikar-Šeruga 1992). To v nekaterih primerih, kjer je premalo kadra, drži še danes, ko se morajo ekonomski svetniki ukvarjati še z vse čim drugim kot le gospodarskimi zadevami. Jasno, da v takih razmerah ekonomski svetnik ni popolnoma predan svojim nalogam in jim ne more posvetiti potrebnega časa. Zato se gospodarstveniki radi pritožijo, da le redko najdejo kakšnega svetnika, ki bi jim lahko priskrbel kaj več od telefonskih števil (Praprotnik 2004) – resda odvisno tudi od predstavnika. Male države se pri vzpostavljanju diplomatskih aparatov pogosto srečujejo z organizacijskimi težavami ter problemi finančnih in kadrovskih resursov, kar drži tudi v primeru Slovenije. Pri tem ne gre improvizirati, saj se v mednarodni skupnosti funkcioniranje diplomacije sooča s starejšimi, bolj izkušenimi in uveljavljenimi diplomacijami.

Osnovni problem je po besedah Rupnikove to, da ni profesionalnih kriterijev za kadrovanje (najnovejši sporazum iz lanskega leta služi le kot najosnovnejši okvir), niti ni predpisov za delo. Cilje naj bi sicer, skladno s sporazumom, skupaj določala Ministrstvo za zunanje zadeve in Ministrstvo za gospodarstvo, v sodelovanju z drugimi institucijami – GZS je torej vključena v postopek in lahko daje predloge, vendar jih nihče ni obvezan spoštovati. Na diplomatsko-konzularnih predstavništvih ekonomski svetnik dela v skladu z navodili vodje predstavništva, kar v praksi pomeni, da slednji lahko določa njegove

---

<sup>24</sup> Na slovenskem diplomatsko-konzularnem predstavništvu je povprečno zaposlenega 2,8 diplomata (SSDb 1998). V Večernjem listu z dne 20. 02. 2002 (<http://www.vecernji-list.hr/POSLOVNI/2002/02/20/Pages/samood.html>, 26. 05. 2004) je sicer v članku o hrvaški ekonomski diplomaciji, kjer se pritožujejo nad nezainteresiranostjo in pomanjkanjem ambicioznosti, mogoče zaslediti neverjeten podatek, da na slovenskem veleposlaništvu v Beogradu dela 22(!) ekonomskih svetnikov, ki se na vse kriplje trudijo, da slovenska podjetja in njihove izdelke zrinejo na ta trg. Tudi če bi vse slovenske ekonomske svetnike napotili v Beograd, bi bila številka še vedno previsoka.

prioritete, pri čemer GZS, recimo, nima vloge.<sup>25</sup> V omenjenem sporazumu so določene splošne naloge, ni pa določeno, kako naj ekonomski svetnik reagira na povpraševanje, torej kaj konkretno naj naredi, kakšen je odzivni čas, itn.<sup>26</sup> V trenutni situaciji je torej vse odvisno, kot že rečeno, od volje ekonomskega svetnika, potencialno veleposlanika, je v pogovoru še menila T. Rupnik. Tako bi slovensko ekonomsko diplomacijo lahko opisali kar z besedo »znanstvena fantastika« (Praprotnik 2004), s čimer bi se strinjali celo nekateri ekonomski svetniki. Problem je v pomanjkanju 'nadzora' in prepuščenosti lastnim iniciativam (improvizaciji), čeprav je, resnici na ljubo, zadnje čase zaslediti več zadovoljnih komentarjev, tako s strani gospodarstva kot GZS. V drugi polovici lanskega leta so bila podjetja, konkretno Mobitel in Fruktal, prijetno presenečena nad novim pristopom Ministrstva za zunanje zadeve in uporabo diplomatskih sredstev, s katerimi je bilo moč podpreti gospodarske interese naših podjetij in ugled celotnega gospodarstva. Šlo je za politične pritiske, ki so bili povezani s protekcionističnimi pritiski, s čimer naj bi slovenskemu gospodarstvu na področju, ki ga imamo za perspektivnega, zmanjšali ugled oziroma mu škodovali. Zato se je slovenska diplomacija odločila za institucionalno podporo gospodarstvu, s pismi, ki jih je zunanji minister napisal predstavnikom UNMIKA (Začasne upravne misije OZN na Kosovu), in za intervencijo na sedežu OZN (Organizacije združenih narodov) v New Yorku, kjer je podrobno opisal zaskrbljenost Mobitela, da potekajo na Kosovu postopki, ki so v nasprotju z dobrimi poslovnimi običaji. Zunanji minister je v danem primeru težav Mobitela poudaril, da lahko vsako podjetje računa na interes in aktivnost države in Ministrstva za zunanje zadeve, saj bosta podpirala zakonitost postopkov. (I. Vajgl v D. Snoj, A. Rednak 2004)

T. Rupnik kot pomanjkljivost slovenske ekonomske diplomacije izpostavlja tudi dejstvo, da ima Slovenija denimo v Nemčiji diplomatsko-konzularni predstavništvi v Berlinu in Münchnu, medtem ko bi naša podjetja (sicer usmerjena zlasti na področje Bavarske in Baden-Wuerttemberga, kjer pa jim pomoč niti ni nujna) potrebovala podporo v industrijskem območju severne Nemčije in Porenja, pa tudi v nekdanji Vzhodni Nemčiji (B. Maksimovič 2004). Podobna situacija je v Italiji, kjer je vsa industrija koncentrirana na severu, ekonomski svetnik pa je v Rimu. Toda veleposlaništva so nam potrebna v prestolnicah, tam, kjer so tudi predstavništva drugih držav, kjer je sedež vlade države

---

<sup>25</sup> Priročnik SGP navaja rahlo drugače, namreč, da je ekonomski svetnik oziroma gospodarski predstavnik z diplomatskim statusom, dolžen upoštevati in izvajati navodila vodje misije, »spoštovati disciplinska pravila in red veleposlaništva oziroma navodila Ministrstva za zunanje zadeve, hkrati pa izvajati instrukcije Ministrstva za gospodarstvo in drugih naših ustanov, ki se ukvarjajo z zunanjo trgovino.« (M. Ferline in dr. 2004: 48)

<sup>26</sup> Omenjeno sicer navaja priročnik SGP, ki pa je le vodilo.

gostiteljice in kjer je torej jedro dogajanja.<sup>27</sup> Ekonomski svetnik, ki deluje v okviru diplomatsko-konzularnega predstavništva zato nima možnosti izbire zanj morda primernejše lokacije.

Nadalje, kot je v pogovoru dejal J. Kunič, vodja Centra za raziskave na Ministrstvu za zunanje zadeve, je velik problem ekonomske diplomacije t.i. disonanca – kar zadeva gospodarsko področje, klasične diplomacije so bolj na isti valovni dolžini, tako rekoč. Tukaj se pokaže prepad med malimi in velikimi državami. Diplomacija in cilji slednjih so popolnoma različni. Cilji ameriške diplomacije so, na primer, da Slovenija liberalizira trgovino, odpravi ovire, itn., ali Velike Britanije, da recimo išče podporo za koncepte v EU, medtem ko je slovenski cilj predvsem rast menjave. To pomeni, da se ne srečujejo ljudje na isti ravni. Tako slovenskemu diplomatu njegov status kaj malo pomaga, ker na drugi strani nima sogovornikov ustreznega ranga. Slovenski predstavnik se bo srečal s šefom (ali še nižjim predstavnikom) podjetja, kjer potem nastane problem razlike med 'mentaliteto' gospodarstvenika in politika oziroma uradnika, ki večinoma ni vaje sprejemati odločitev, ker mu jih navadno ni potrebno. To še vedno ne pomeni, da bi moral biti veleposlanik (ali ekonomski svetnik) gospodarstvenik,<sup>28</sup> kajti pomembnejši obiski podjetij bi se lahko organizirali v okviru gospodarske delegacije, denimo. Dejavnost ekonomske diplomacije se namreč »/v/ ožjem smislu /.../ izvaja s posredovanjem pri državnih in vladnih institucijah domicilne države« (T. Rupnik v M. Skok 2002:15), kjer bi se potem morda pokazale pomanjkljivosti in nespretnosti.

### ***3.2.1. Pravna in institucionalna podlaga gospodarske promocije Slovenije***

Promocija slovenskega gospodarstva preko predstavništev v tujini je v glavnem urejena z Zakonom o zunanjih zadevah, Sporazumom med Ministrstvom za zunanje zadeve in Ministrstvom za gospodarstvo ter Zakonom o spodbujanju tujih neposrednih investicij in internacionalizacije podjetij. Pri oblikovanju diplomatsko-konzularnih predstavništev je potrebno upoštevati še določbe Dunajske konvencije o diplomatskih in

---

<sup>27</sup> Veliko dela ekonomskega svetnika se navezuje na stike z državno administracijo gostiteljice, ki 'domuje' v glavnem mestu.

<sup>28</sup> Izkušnje na tem področju pa so nedvomno pomembne, zato se ne bi popolnoma strinjala z mnenjem nekdanjega generalnega sekretarja Ministrstva za zunanje zadeve, Tomaža Vetriha, da glede na to, da se ekonomski svetnik ne sme spuščati na mikroekonomsko raven, ni nujno, da ima za seboj veliko izkušenj v gospodarstvu. (L. Đerić 1996)



konzularnih odnosih ter seveda potrebe Slovenije po veleposlaništvih in ekonomskih svetnikih po državah.

*Dunajska konvencija o diplomatskih odnosih* (VCDR 1961), sprejeta 18. 09. 1961, h kateri je Slovenija pristopila 1992. leta, določa pravice in dolžnosti diplomatov. Ekonomski diplomat je zavezan konvenciji, ki mu onemogoča ukvarjanje s pridobitno dejavnostjo oziroma mu prepoveduje komercialno dejavnost. Neposredni opredelitvi, ki definirata razmerje med diplomacijo in gospodarstvom, sta vsebovani v 3. in 42. členu konvencije. V 3. je pod 1. točko razvijanje medsebojnih gospodarskih odnosov, poleg predstavljanja in zaščite interesov domače države, pogajanj, seznanjanja in poročanja o pogojih in razvoju v državi gostiteljici, opredeljeno kot ena izmed temeljnih funkcij diplomatske misije, kar pomeni, da predvideva delovanje le-te na področju promocije gospodarskega sodelovanja, v mejah, ki jih dovoljuje mednarodno pravo. Člen 42 pa navaja, da diplomatski agent v državi sprejemnici ne sme opravljati poklicne ali trgovske dejavnosti za osebni zaslužek, kar pomeni, da mu je prepovedano nastopati v vlogi podjetnika, »individualnega subjekta, ki organizira in vodi poslovni pojem in prevzame nase tveganje prvenstveno zaradi dobička« (A. Ekar 1999). Dunajska konvencija osebju diplomatsko-konzularnih predstavništev ne onemogoča delovanja na področju, ki je strogo ekonomsko-poslovne narave in v bistvu dopušča dokaj svobodno tolmačenje.

*Dunajska konvencija o konzularnih odnosih* (VCCR 1963), podpisana 24. 04. 1963, v točki 'b' 5. člena opredeljuje konzularne funkcije med drugim kot pomoč pri razvijanju trgovskega, gospodarskega, kulturnega in znanstvenega sodelovanja med državo pošiljateljico in državo sprejemnico ter nadalje v točki 'c' kot seznanjanje, z vsemi dovoljenimi sredstvi, s pogoji in razvojem trgovskega, gospodarskega, konzularnega in znanstvenega življenja države sprejemnice, poročanje o tem domači državi in posredovanje informacij zainteresiranim. V točkah 'a', 'e' in 'g' pa kot konzularne funkcije navaja še, zaščito interesov, pomoč svojim državljanom, fizičnim in pravnim osebam, skladno z mednarodnim pravom.

Če na tem mestu pobliže pogledamo še možnost zaposlovanja lokalnega osebja, kar zadeva mednarodnopravni vidik, obe dunajski konvenciji kot člane osebja diplomatsko-konzularnega predstavništva omenjata tudi državljane države gostiteljice oziroma tiste, ki imajo tam stalno prebivališče – sicer predvsem v povezavi z njihovimi privilegiji in imunitetami (VCDR 1961, 38. člen; VCCR 1963, 71. člen). Pravice in dolžnosti pa obravnava slovenski Zakon o zunanjih zadevah, ki v drugem odstavku 16. člena navaja, da se le-te »uredijo v skladu s predpisi, veljavnimi v kraju sedeža predstavništva« (ZZZ

2003). Predhodno v prvem odstavku še določa lokalno osebje kot tuje državljane ali slovenske državljane, ki živijo v državi gostiteljici, s katerimi se po potrebi in pod pogoji, ki jih določi minister, lahko sklepajo pogodbe za opravljanje spremljajočih dejavnosti ter administrativno-tehničnih del.

*Zakon o zunanjih zadevah* ureja celotno področje zunanjepolitičnega delovanja Slovenije. Vlogo koordinatorja zakon podeljuje Ministrstvu za zunanje zadeve, ki v okviru pristojnosti vlade izvaja opravljanje zunanjih zadev v skladu s splošnimi usmeritvami, ki jih določa državni zbor. Druga ministrstva in vladne službe opravljajo zunanje zadeve v okviru svojih pooblastil in se o zadevah, ki se nanašajo na izvajanje zunanje politike, predhodno usklajujejo z Ministrstvom za zunanje zadeve ter ga po opravljeni nalogi obveščajo. Ministrstvo za zunanje zadeve je tisto, ki »skrbi za urejeno, učinkovito, uravnoteženo in gospodarno delovanje predstavništev v tujini ter zagotavlja ugledu države primerne in v posameznih državah primerljive personalne, materialne in prostorske pogoje za delovanje predstavništev.« (ZZZ 2003, 8. člen)

Zakon se v definiranju nalog diplomatskega predstavništva, ki naj bi razvijalo svojo dejavnost predvsem na političnem, gospodarskem, obrambnem, kulturnem, znanstveno-tehničnem in informacijskem področju, v 19. členu sklicuje na Dunajsko konvencijo o diplomatskih odnosih in našteva naloge, ki so omenjene že zgoraj. Hkrati je potrebno poudariti še, da je pomembna funkcija predstavništva tudi seznanjanje organov sprejemne države (oziroma mednarodne organizacije), njenih institucij in javnosti z dosežki, značilnostmi in stališči Slovenije. Podobno člen 45 med posebnimi obveznostmi diplomatov navaja varovanje interesov RS, ugleda države, njenih institucij in ustanov, delovanje v skladu z določbami Zakona za zunanje zadeve, na podlagi pooblastil, usmeritev in navodil Ministrstva za zunanje zadeve in v okviru načel mednarodnega prava ter po določbah mednarodnega diplomatskega in konzularnega prava, nadalje, poročanje Ministrstvu za zunanje zadeve in vodji predstavništva glede vsega, kar se navezuje na opravljanje nalog, ki jim jih dajeta ministrstvo oziroma vodja predstavništva.

Prvi zakon o zunanjih zadevah je bil sprejet leta 1991 in je med drugim določal, da se je Slovenija opredelila za profesionalno diplomatsko službo. Natančneje, diplomatska služba naj bi bila načeloma opredeljena kot profesionalna, a je bila dana tudi možnost zaposlitve neprofesionalnih pogodbenih delavcev (N. Mrak 1998: 19). V novem zakonu, ki je stopil v veljavo konec leta 2003, delitve profesionalni – neprofesionalni (oziroma poklicni – pogodbeni) diplomat ni. Člen 15 sicer navaja, da »v predstavništvih delajo tudi zaposleni, ki jih je minister za zunanje zadeve na podlagi pisnega sporazuma s predstojniki

državnih in drugih organov in organizacij imenoval za določen čas za opravljanje nalog na gospodarskem, obrambnem, kulturnem, znanstvenem, informativnem in drugih področjih» (ZZZ 2003), kar se nanaša predvsem na uslužbence Ministrstva za gospodarstvo, ki so v času službovanja kot ekonomski svetniki zaposleni na Ministrstvu za zunanje zadeve; podobno na obrambnem področju. Star zakon je tudi predvideval »uporabo zunanjih strokovnjakov pri načrtovanju in izvajanju zunanje politike v obliki Sveta ministra za zunanje zadeve. Skoraj vsi slovenski zunanji ministri so tak organ tudi imenovali, toda v bistvu so ga uporabljali kot organ za legitimiziranje (že dorečenih) politik.« (B. Bučar 2001: 145)

*Zakon o spodbujanju tujih neposrednih investicij in internacionalizacije podjetij* je bil nedavno sprejet z namenom vzpostavitve institucionalne podlage za oblikovanje ukrepov in razvojnih spodbud za povečanje mednarodne konkurenčnosti, preko učinkovitega in aktivnega spodbujanja TNI v Slovenijo ter pospeševanja internacionalizacije slovenskih podjetij (kar je tudi po vstopu v EU v pristojnosti države). Zakon v ta namen predvideva ustanovitev javne agencije, ki naj bi od obstoječe AGPTI kot organa v sestavi Ministrstva za gospodarstvo, ki se s tem zakonom ukinja, prevzela sredstva in zaposlene. Zakon je mandat za ustanovitev javne agencije podelil Vladi RS. V njeni pristojnosti je tudi imenovanje Sveta javne agencije, enega od dveh organov (drugi je direktor/-ica), ki ga sestavljajo štirje predstavniki ustanovitelja ter trije predstavniki uporabnikov (ZSTNIIP 2004, 12. člen). Člani morajo imeti ustrezna strokovna znanja s področij TNI, industrijske politike, javnih financ, mednarodnih ekonomskih odnosov in mednarodnega poslovanja. Zakon predvideva, da bi omenjena agencija po potrebi in v primeru, da na dotičnem območju, kjer za to obstaja izrazit strateški interes in potrebe gospodarstva, še ni diplomatsko-konzularnega predstavništva, ki bi tam spodbujalo internacionalizacijo podjetij, lahko odpirala svoja predstavništva v tujini.<sup>29</sup> Pogoji za odprtje predstavništev je med drugim ustrezna analiza ekonomske učinkovitosti delovanja posameznega predstavništva (ZSTNIIP 2004, 14. člen), kar nadzoruje vlada. Agencija in predstavništva

---

<sup>29</sup> Namen vzpostavitve gospodarskih predstavništev je zapolnitev vrzeli v obstoječem institucionalnem okviru – šlo bi torej za dopolnitev mreže ekonomskih svetnikov, kajti potrebno se je izogniti podvajanju funkcij. T. Rupnik je v pogovoru omenila, da bi gospodarska predstavništva lahko imela prostore bodisi na diplomatsko-konzularnih predstavništvih ali samostojno.

so pristojna za vse dejavnosti, katere se urejajo s tem zakonom,<sup>30</sup> razen za dodeljevanje finančnih spodbud tujim vlagateljem (L. Đerić 2004a) – cilje, kriterije upravičenosti, merila in postopke na tem področju določa vlada (ZSTNIIP 2004, 7. člen). Financiranje spodbujanja TNI je vezano na proračun, ni pa izključena tržna orientiranost agencije na tem področju, za fakultativne dejavnosti izobraževanja, svetovanja in založništva. Za razliko od dejavnosti spodbujanja TNI, je vir sredstev za financiranje dejavnosti pospeševanja internacionalizacije proračun, deloma pa tudi neposredni prihodki od storitev za uporabnike (ZSTNIIP 2004, 18. člen). Nova agencija ima torej možnost tržiti določene storitve s področja internacionalizacije našega gospodarstva. Agencija, v katero bi, kot je dejala Rupnikova, GZS želela biti vključena, naj bi sama kadrovala za gospodarska predstavništva, izključno za podjetja.

AGPTI do sedaj, z izjemo nekaj pilotskih projektov, ni izvajala aktivnega in sistematičnega, na posamezne sektorje usmerjenega trženja Slovenije ali izbranih regij kot lokacije za tuje investicije, ker za to ni imela pogojev niti ustrezne infrastrukture v tujini.<sup>31</sup> Doslej institucionalna ureditev pospeševanja internacionalizacije v Sloveniji ni bila natančno definirana, pristojnosti na tem področju so razporejene med različna ministrstva in ustanove (GZS, Obrtna zbornica Slovenije, Ministrstvo za gospodarstvo, Ministrstvo za zunanje zadeve, Pospeševalni center za malo gospodarstvo), ki pa imajo v primerjavi z drugimi evropskim državami na voljo bistveno manj kadrovskih in finančnih virov. Slovenija tudi nima mreže gospodarskih predstavništev, katere delo bi bilo primerljivo z organizacijo aktivnosti v drugih državah članicah EU. Slovenska podjetja so tako deležna manjše podpore kot konkurenčna podjetja v ostalih članicah unije, kar še posebej prizadene mala in srednja podjetja, ki se tako težko odločajo za nastop na tujih trgih. Zato je potrebno zagotoviti učinkovito informacijsko in svetovalno podporo, med drugim z ustreznimi kadrovskimi in proračunskimi viri ter s pripravo normativnega okvira za delovanje institucij za pospeševanje internacionalizacije podjetij in čezmejnih investicij. Zakon je

---

<sup>30</sup> Zakon v 4. in 9. členu (ZSTNIIP 2004) definira nabor posameznih dejavnosti in ukrepov na področjih spodbujanja TNI in pospeševanja internacionalizacije podjetij, ki so sledeči: brezplačna ponudba informacijskih, svetovalnih ali drugih storitev tujim investitorjem, animacija tujih investitorjev na ciljnih trgih s trženjem in promocijo Slovenije ter njenih regij kot lokacij za investicije, analiziranje konkurenčnega položaja RS kot lokacije za investicije in predlaganje sistemskih ukrepov za njegovo izboljšanje, dodeljevanje finančnih spodbud za investicije, nadalje, zbiranje in posredovanje zunanjetrgovinskih informacij, organiziranje poslovnih delegacij, sejamskih predstavitev, seminarjev in konferenc ter drugih promocijskih dogodkov, poslovno svetovanje, izobraževanje za mednarodno poslovanje, opravljanje informacijskih, svetovalnih ali drugih storitev za potencialne investitorje, podpora obiskom in vzpostavljanju stikov z institucijami.

<sup>31</sup> Aktivnosti AGPTI bodo podrobneje opisane v nadaljevanju (točka 3.2.1.1.).

pravni temelj, potreben za vzpostavitev učinkovite infrastrukture javnih agencij in mreže gospodarskih predstavništev ter strokovnega nadzora delovanja. Po besedah nedavnega ministra za gospodarstvo, je v povezavi s tem zakonom izjemno pomembno spodbujanje razvoja ekonomske diplomacije (M. Lahovnik 2004). Primerna infrastruktura naj bi se zagotovila s smotno koordinacijo mreže ekonomskih svetnikov in predstavništev nove agencije. Delno je to poskušala premostiti že GZS, ki je v zadnjih letih odprla štiri svoja predstavništva. V raznih državah je vse bolj očiten trend, da se pospeševalne institucije organizirajo kot javne agencije (s strani vlade financirane in nadzorovane samostojne pravne osebe), v upravljanje in nadzor pa so vključeni tudi strokovnjaki in uporabniki, torej podjetja. (Predlog 2004, točka 2.2.)

### ***3.2.1.1. Akterji v gospodarski promociji Slovenije***

*Ministrstvo za zunanje zadeve* in njegovo vlogo smo do tu lahko že dodobra spoznali, zato naj le povzamem, da uresničuje politične in gospodarske interese Slovenije v svetu, s ciljem zagotavljanja varnosti in blaginje države in državljanov. Sektor za ekonomsko diplomacijo, del direktorata za načrtovanje politik in politično multilateralo na zunanjem ministrstvu, »koordinira, organizira, vodi in usmerja aktivnosti diplomatskih predstavništev« na področju promocije, zaščite interesov in internacionalizacije slovenskega gospodarstva (MZZ 2004). Pri vodenju in izvajanju zunanje politike Slovenije torej upošteva in ščiti interese njenih gospodarskih subjektov (Predlog 2004, točka 1.2.3.). Sektor naj bi tudi predlagal ukrepe za delovanje predstavništev na področju ekonomske diplomacije ter skrbel za učinkovit medsebojni pretok informacij, spremljanje in usklajevanje delovanja med Ministrstvom za zunanje zadeve, diplomatsko-konzularnimi predstavništvi, ostalimi pristojnimi ministrstvi, GZS ter drugimi institucijami in gospodarstvom na področju ekonomskih odnosov s tujino.

*Ministrstvo za gospodarstvo* ima globalni cilj »prispevati k uresničevanju vizije, da Slovenija postane aktivna in uspešna v globalni konkurenci, da ohranja in razvija konkurenčne prednosti, ki temeljijo na visoki dodani vrednosti blaga in storitev, kakovosti, inovativnosti in podjetništvu« (M. Ferlinc in dr. 2004: 24). Področje ekonomskih odnosov s tujino se na ministrstvu deli na štiri sektorje: za trgovinsko politiko, mednarodnopravne zadeve, multilateralne ekonomske odnose in bilateralne ekonomske odnose. Slednji zbira in pripravlja gospodarske in politične informacije o posameznih državah, ki so podlaga za

pripravo meddržavnih stikov, organizira ali sodeluje pri organizaciji poslovnih delegacij, spremlja in koordinira gospodarsko sodelovanje Slovenije s posameznimi državami, pripravlja predloge za krepitev le-tega in za strategije ekonomskih odnosov za posamezne države, pripravlja in sklepa sporazume o gospodarskem sodelovanju, servisira gospodarski del diplomatskih predstavništav, itn.

*Agencija za gospodarsko promocijo in tuje investicije* je bila ustanovljena leta 1994 in začela delovati maja 1995 (T. Sok 2003: 42) kot Urad RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije, ki se je leta 2001 preimenoval. Aktivnosti nove agencije so že našteje zgoraj, zato naj omenim le še nekatere dejavnosti njene predhodnice: tržne raziskave, oglaševanje, priprava promocijskih gradiv, nudenje informacij preko spletnega portala 'Invest Slovenia' in portala 'Izvozno okno', kjer je mogoče najti brezplačne zunanjetrgovinske informacije o najpomembnejših izvoznih trgih (kar vključuje koristne naslove in statistične indikatorje, informacije o političnem sistemu, značilnostih gospodarstva, zunanji trgovini, ukrepih vlade, gospodarskih gibanjih, bilateralnih odnosih), nasvete glede administrativnih ovir, zakonodaje, poslovnih priložnosti, sejmov. Portal je bil vzpostavljen v prvi polovici leta 2003 ter predstavlja vir začetnih informacij in odskočno mesto za nadaljevanje iskanj – zlasti malim in srednjim podjetjem, ki se šele odločajo za izvoz (Poročilo o delovanju AGPTI 2004: 15). Za objavo informacij naj bi AGPTI plačevala honorarje predstavnikom podjetij, dopisnikom medijskih hiš iz tujine in drugim, ki jim jih pošiljajo, kajti, kakor piše L. Đerić (2004b), zunanje ministrstvo naj bi odklonilo, da bi jih zagotavljali ekonomski svetniki. Agencija naj bi v tujino pošiljala tudi svoje poslovno-prodajne predstavnike. Informacije za tuje kupce, ki iščejo ponudbene možnosti v Sloveniji, se nahajajo na portalu 'Slovenia partner', kjer je dostopen direktorij slovenskih izvozno usmerjenih podjetij (SloExport – GZS).

*Gospodarska zbornica Slovenije* je nacionalna institucija, namenjena krepitvi in pospeševanju slovenskega izvoza. Njene temeljne naloge so zastopanje interesov gospodarstva, svetovanje, informiranje ter bogata ponudba poslovnih storitev, s čimer prispeva k povečevanju konkurenčne sposobnosti in izboljševanju poslovne učinkovitosti slovenskih podjetij ter s tem k rasti in učinkovitosti celotnega gospodarstva. Na področju mednarodnega sodelovanja se je GZS usmerila na dve bistveni področji, namreč spodbujanje internacionalizacije slovenskega gospodarstva, kar zajema aktivnosti posvečene diverzifikaciji izvozne strukture, in pospeševanje izhodnih TNI, pri čemer je največji poudarek na vzpodbujanju neposrednih naložb na območje JV Evrope in Rusije (T. Sok 2003: 45). Poslovno informacijsko središče GZS, 'Infolink', ponuja koristne

poslovne in gospodarske informacije (nekateri so brezplačne, druge se zaračunavajo), bodisi tržne raziskave, statistične informacije, kontaktne podatke ali poslovne priložnosti, ima tudi kontaktni svetovalni servis o izvožno-uvoznih postopkih in dokumentaciji, nudi pravno svetovanje. GZS organizira skupne sejemske nastope v tujini, poslovne konference, delegacije, s katerimi opravi večinski delež organiziranih poslovnih stikov za slovenska podjetja, spremlja dvostransko gospodarsko sodelovanje z večino držav in podatke o njihovem gospodarskem okolju, konkurenci ter izdaja poslovno-informativna gradiva (M. Ferlinc in dr. 2004: 26-27). Oddelek za mednarodno sodelovanje pripravlja analize nekaterih, za slovenska podjetja najbolj zanimivih tujih trgov, kjer so na voljo informacije in napotki v pomoč pri nastopu na posameznem trgu (T. Rupnik 2004). GZS ima tudi svetovalni center – 'Infopika', kjer so zbrana splošna in specializirana brezplačna svetovanja, namenjena srednjim in malim podjetjem, članom GZS.

*Center za mednarodno sodelovanje in razvoj* je samostojna raziskovalna in svetovalna organizacija na področju mednarodnih ekonomskih odnosov. Njegova dejavnost zajema predvsem analize posameznih gospodarstev in trgov (kar zadeva gospodarsko politiko, zunanjo trgovino, tveganost države, napovedi gospodarskega razvoja) ter bilateralnih odnosov posameznih držav s Slovenijo (pregled sporazumov, trgovinske menjave, strategije gospodarskega sodelovanja), posredovanje ažurnih informacij, ponudbo naslovov pristojnih institucij, pravnih pisarn, uvoznih združenj, itn. ter svetovanje – glede poslovne zakonodaje (devizni režim, davki, delovna zakonodaja). (M. Ferlinc in dr. 2004: 28-29)

*Slovenska izvozna družba* je »finančna organizacija za zavarovanje in financiranje izvoznih poslov ter za opravljanje drugih poslov, s katerimi se spodbuja in pospešuje ekonomske odnose s tujino. S svojo dejavnostjo podjetjem zagotavlja gospodarsko varnost, pospešuje menjavo in krepi njihovo konkurenčnost na tujih trgih« (M. Ferlinc in dr. 2004: 30). Za izvajanje teh storitev je ključno pridobivanje in analiziranje kakovostnih in ažurnih informacij s strani veleposlaništev – kar zadeva notranje, zunanje politične in gospodarske razmere, analiziranje posameznih gospodarskih sektorjev, bilateralnih političnih in gospodarskih odnosov posamezne države s Slovenijo (Marjan Kramar v J. Žunič 1999: 234-235). Družba je bila ustanovljena leta 1992 in danes z zavarovanjem podpira že več kot 13 % celotnega slovenskega izvoza blaga in storitev, s financiranjem pa 4,5 % izvoza. (Škoda 2004: 34)

*Slovenska turistična organizacija*, izvajalska institucija Ministrstva za gospodarstvo, je odgovorna za načrtovanje, organiziranje in izvajanje aktivnosti na področju razvoja turističnih produktov, promocije in trženja slovenske turistične ponudbe na tujih in na

domačem trgu (M. Ferlinc in dr. 2004: 30-31). Cilj je Slovenijo predstaviti kot turistično deželo z jasno prepoznavno identiteto, kar pripomore tudi h gospodarski promociji in trženju Slovenije kot investicijske lokacije.<sup>32</sup>

*Direkcija RS za poslovno informacijsko središče – Trade Point Slovenia* (član mednarodne mreže) je bila ustanovljena s strani Ministrstva za gospodarstvo in izvaja naloge vezane na sodelovanje na področju ekonomskega poslovanja, zavzema pa se tudi za poenostavitev trgovskih postopkov pri mednarodni trgovini. Cilj Trade Point programa je vzpodbujati ter s pomočjo novih informacijskih in telekomunikacijskih tehnologij pomagati podjetjem, zlasti malim in srednje velikim, pri vstopu in poslovanju na mednarodnem trgu. (Švoger 2003: 34)

*Urad vlade RS za informiranje*, katerega osrednja dejavnost je komuniciranje s tujimi javnostmi (usmerjeno predvsem na države EU in sosednje države) in promocija Slovenije, da bi tako povečali njeno prepoznavnost in ugled. Gre za pripravo in distribucijo splošno informativno-promocijskih publikacij, ki predstavljajo našo državo, delo vlade, ministrstev, pa tudi njeno zgodovino in kulturo, gospodarske in znanstvene dosežke ter turistične prednosti, potencialne.

### **3.2.2. Razvoj sodelovanja na področju ekonomske diplomacije v Sloveniji**

V 80-ih letih, še v jugoslovanski diplomaciji, je Zvezni sekretariat za zunanje zadeve jugoslovanskemu gospodarstvu želel pomagati tako, da je v diplomatsko službo vključeval predvsem ekonomiste, kar ni imelo bistvenega uspeha. V začetku 90-ih pa je Slovenija kot samostojna država poskušala okrepiti ekonomske odnose s tujino tako, da se je sektor za ekonomske odnose osamosvojil od Ministrstva za zunanje zadeve in ustanovljeno je bilo Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj, kar tudi ni dalo (v današnjih razmerah) zadovoljivih rezultatov. (B. Bučar v M. Skok 2002: 6)

V letu 1991 je bilo med Vlado RS in GZS opravljenih več razgovorov kar zadeva diplomatsko-konzularna predstavništva. Potem je v začetku leta 1992 vlada sprejela predlog GZS za vzpostavitev sistema gospodarske promocije v tujini, v skladu s katerim naj bi GZS prevzela organizacijo in koordinacijo vzpostavitve mreže gospodarskih

---

<sup>32</sup> Obstaja sinergija med privabljanjem turistov in ponujanjem države kot poslovne destinacije (K. S. Rana 2002b) – kjer je recimo lahko in prijetno živeti z družino, kar je zlasti pomembno pri privabljanju TNI.



predstavništev<sup>33</sup> in turistično informativnih birojev, nastopanje na sejnih, neposredne promocijske aktivosti, izdajanje informativnih gradiv ter stike z javnostmi (po avstrijskem modelu). Nobena stran ni imela pretiranega posluha za ideje druge in sporazum ni bil sprejet. Zapletalo se je pri diplomatskih statusih in prostorih, pri samih nalogah – gospodarski predstavniki GZS naj bi namreč celo priskočili na pomoč diplomatom in prevzeli tudi konzularno delo (R. Dobnikar-Šeruga 1992), kar je seveda popolnoma zgrešeno, kajti tak sistem navadno pomeni, da vsi delajo vse oziroma nihče ničesar, pri čemer trpita tako kakovost kot količina opravljenega dela.

Sporazum je bil sklenjen kasneje, 26. 02. 1993, med Ministrstvom za zunanje zadeve in Ministrstvom za ekonomske odnose in razvoj. Urejal je njuno delovanje in usklajevanje predvsem na področju sodelovanja z evropskimi organizacijami in integracijami ter gospodarskega sodelovanja s posameznimi državami (Sporazum 1993, 1. točka). Sporazum je navajal, da Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj preko Ministrstva za zunanje zadeve, s pomočjo diplomatsko konzularnih predstavništva RS, vzpostavlja stike s svojimi partnerji v tujini, o čemer je slednje sproti obveščeno. Veljalo naj bi tudi obratno. Obe ministrstvi in diplomatsko-konzularna predstavništva so se bili torej dolžni medsebojno tekoče obveščati o aktivnostih in dogodkih. Prav tako bi morali biti ustrezni delovni napotki s strani Ministrstva za ekonomske odnose in razvoj istočasno posredovani Ministrstvu za zunanje zadeve in diplomatsko konzularnim predstavništvom RS za njihovo delovanje na gospodarskem področju. Diplomate za področje gospodarskega sodelovanja naj bi imenoval minister za zunanje zadeve, na predlog ministra za ekonomske odnose in razvoj. Če pa bi jih predlagal minister za zunanje zadeve, se je bilo potrebno pred njihovim imenovanjem uskladiti z ministrom za ekonomske odnose in razvoj. Na področju kadrovske politike sta se bili ministrstvi dolžni obveščati o možnostih izobraževanja diplomatov doma in v tujini (Sporazum 1993, 9. točka). Sporazum ni nikoli zaživel.

Podobna usoda je doletela tudi Odbor za promocijo Republike Slovenije, ustanovljen leta 1994, ki je imel štiri osnovne naloge: predlagati vladi program s finančnim načrtom in organizacijo izvajanja nalog promocije v skladu z 29. členom takratnega Zakona o

---

<sup>33</sup> Mreža bi bila lahko organizirana na štiri načine: v okviru diplomatsko-konzularnih predstavništva, kjer je sistemizirano mesto ekonomskega svetnika, kandidata pa lahko predlagata oba partnerja, oziroma kjer ni, ga sistemizira Ministrstvo za zunanje zadeve na predlog GZS, nadalje, skupna ustanovitev in financiranje predstavništva s strani Ministrstva za zunanje zadeve in GZS ali, zadnja možnost, da bi Ministrstvo za zunanje zadeve predstavništvom GZS poverilo tudi izvajanje konzularnih opravil. (V. Zupančič 1996: 92-93)

zunanjetrgovinskem poslovanju,<sup>34</sup> ji poročati o izvajanju letnega programa promocije s finančnim poročilom, koordinirati tekoče aktivnosti na področju promocije in dati soglasje k imenovanju gospodarskih predstavnikov v tujini.

GZS in Ministrstvo za zunanje zadeve sta potem ponovno uskladila osnutek dogovora o skupni mreži gospodarskih predstavništev, ki naj bi jo sestavljala gospodarski del obstoječih diplomatsko-konzularnih predstavništev in gospodarska predstavništva GZS v poslovnih središčih tujih držav, ki niso istočasno tudi administrativno-upravna središča (na primer Rim – Milano) (V. Zupančič 1996: 93). Tu so dogovarjanja ponovno zastala.

Konec leta 1994, je vlada RS med drugim obravnavala izhodišča za vzpostavitev celovitega sistema gospodarske promocije RS in sprejela tudi sklep, da je za dogovarjanje z GZS, in drugimi zainteresiranimi, o vzpostavitvi mreže gospodarskih predstavnikov v tujini s strani Vlade RS zadolžen minister za ekonomske odnose in razvoj.

Leta 1995 so se na diplomatsko-konzularna predstavništva pospešeno imenovali ekonomski svetniki. (V. Zupančič 1996: 94)

Potem sta leta 1997 Vlada RS in GZS sestavili 'Sporazum o sodelovanju pri vzpostavljanju mreže in delovanju gospodarskih predstavništev Republike Slovenije', saj naj bi bilo »zaradi skupnega, celovitega, usklajenega in racionalnega uresničevanja in zastopanja interesov gospodarstva« potrebno skupno oblikovanje programa in organizacije »izvajanja nalog splošne gospodarske promocije in gospodarskih predstavništev v tujini« (M. Čepin 2003: 110). Sporazum, ki, ponovno, ni nikdar zaživel, govori o načinu sodelovanja ter pravicah in obveznostih vseh treh akterjev glede organizacije mreže predstavništev, usklajevanja in vsebine dela, določanja prioritet (skladno z zunanjepolitično in zunanjeekonomsko strategijo Slovenije) ter kadrovanja in usposabljanja predstavnikov. Za vsakega kandidata za gospodarskega predstavnika naj bi se pripravil pisni program usposabljanja (kar se še danes ne izvaja) – za gospodarski del naj bi bila zadolžena GZS in Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj, za vse ostalo pa Ministrstvo za zunanje zadeve. Slednje bi zagotavljalo prostore v okviru obstoječih in načrtovanih diplomatsko-konzularnih predstavništev, medtem ko bi GZS ter Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj zagotavljala »potrebne informacijske povezave in strokovno podporo preko informacijskega središča Infolink in preko ustreznih strokovnih služb obeh institucij. Na razpolago /bi dajala/ vso razpoložljivo infrastrukturo ter promocijsko in

---

<sup>34</sup> Omenjeni člen je navajal, da se sredstva za gospodarsko promocijo in gospodarska predstavništva v tujini določijo v proračunu RS. Program in organizacijo izvajanja nalog splošne gospodarske promocije in gospodarskih predstavništev pa določi Vlada RS v sodelovanju z GZS. (ZZTP 1993)

drugo literaturo» (M. Čepin 2003: 110). Predvideni sta bili dve organizacijski obliki: samostojno gospodarsko predstavništvo (za vzpostavitev in delovanje katerih naj bi skrbela GZS v soglasju in sodelovanju z Vlado RS) in takšno v okviru diplomatsko-konzularnih predstavništev, ki bi jih skupaj z lokacijo predlagala usklajevalna skupina,<sup>35</sup> upoštevajoč interese gospodarstva in načelo racionalnosti. Namen gospodarskih predstavništev naj bi bila pomoč slovenskim podjetjem pri vstopu na tuja tržišča ter tujim podjetjem pri vzpostavljanju gospodarskega sodelovanja s slovenskimi podjetji. Šlo je predvsem za raziskovanje gospodarskega okolja v državi gostiteljici, evidentiranje tržnih priložnosti, ovir, ukrepov, informiranje in poročanje, pomoč pri organizaciji raznih dogodkov, vzpostavljanje stikov, pravne nasvete, promocijo TNI, sodelovanje pri pripravi strategije za tržišče države gostiteljice.

Kasneje, v letih 2000-2001, sta tako GZS kot Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj oblikovala vsak svoj predlog za vzpostavitev mreže gospodarskih predstavništev RS v tujini. Programa nista bila deležna širšega konsenza in sta tako ostala interne narave. (M. Čepin 2003: 53) Državni zbor pa je leta 2002 sklenil, da je potrebno povečati »učinkovitost organiziranosti države za pospešitev gospodarskih odnosov s tujino in zlasti zagotoviti sodelovanje med vladnimi resorji, interesnimi (zbornice) in strokovnimi združenji, specializiranimi ustanovami (Agencija RS za gospodarsko promocijo in tuje investicije, Slovenska turistična organizacija, Urad vlade RS za informiranje) in podjetniškim sektorjem« ter »okrepiti /.../ vlogo diplomatsko-konzularnih predstavništev pri spodbujanju in širitvi gospodarskih odnosov s tujino, /.../ ter zagotoviti sodelovanje in usklajeno delo z drugimi predstavništvi (GZS, podjetja in drugi)« (M. Ferlinc in dr. 2004: 10). Ministrstvo za gospodarstvo, Ministrstvo za zunanje zadeve in GZS naj bi čimprej oblikovali koncept delovanja in sodelovanja na tem področju.

Tako je bil dve leti kasneje, februarja 2004, sklenjen najnovejši 'Sporazum o medsebojnem sodelovanju na področju ekonomske diplomacije med Ministrstvom za zunanje zadeve in Ministrstvom za gospodarstvo', ki določa njune naloge in pristojnosti, če pa bo botroval večji uspešnosti in učinkovitosti ekonomske diplomacije Slovenije, se bo seveda šele pokazalo. Zunanji minister je podpis sporazuma pospremil z besedami, da »utrjuje zavezanost obeh ministrstev k razvoju produktivnega in učinkovitega sodelovanja na področju slovenskega gospodarstva kot ene prioritetenih aktivnosti diplomacije« (Rupel

---

<sup>35</sup> Usklajevalno skupino bi sestavljali: generalni sekretar Ministrstva za zunanje zadeve, državni sekretar za ekonomske odnose s tujino Ministrstva za ekonomske odnose in razvoj ter podpredsednik GZS, zadolžen za ekonomske odnose s tujino.

2004), seveda ob aktivnem sodelovanju GZS in drugih pristojnih institucij. Gre za združevanje moči in aktivnosti akterjev – vsi skupaj morajo skrbeti za vključenost področja ekonomskih odnosov v celoten sklop vodenja slovenske zunanje politike.

Novi sporazum ponovno opredeljuje oblike, načine in vsebine sodelovanja med ministrstvom na področju ekonomske diplomacije, njegov osnovni namen pa je vzpostavitev tokrat trajnejše osnove sodelovanja pri izbiri in razporejanju ekonomskih svetnikov na diplomatsko-konzularna predstavništva ter sodelovanja pri njihovem usmerjanju in usposabljanju (Sporazum 2004). Sporazum tako ureja razmerja med Ministrstvom za gospodarstvo in Ministrstvom za zunanje zadeve v zvezi z začasno premestitvijo javnih uslužbencev iz prvega v drugega, za čas, ko delajo na diplomatsko-konzularnih predstavništvih. Nadalje obravnava predlaganje, izbiro in postopek imenovanja diplomatov za ekonomsko področje, njihov položaj in status v predstavništvu ter druge pravice in obveznosti. Obe ministrstvi naj bi ustanovili stalno koordinacijsko skupino za sodelovanje in usklajevanje na področju ekonomske diplomacije, na ravni državnih sekretarjev oziroma, po vzpostavitvi direktoratskih, generalnih direktorjev. Sestajala naj bi se najmanj štirikrat letno, po potrebi pa bi bili vabljeni tudi predstavniki GZS, Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, AGPTI, Obrtne zbornice, Slovenske turistične organizacije, Slovenske investicijske družbe in drugih akterjev. Cilj te delovne skupine je oblikovati dogovor o načrtovanih aktivnostih mreže, oceniti učinkovitost in določiti smernice za delovanje mreže ter za izobraževanje in usposabljanje diplomatov za ekonomsko področje.

Ekonomski svetniki dobivajo navodila za delo in naloge od Ministrstva za zunanje zadeve, ki jih pripravi na osnovi sodelovanja in uskladitve z Ministrstvom za gospodarstvo. Slednje lahko izjemoma samostojno posreduje navodila, vendar jih mora posredovati v vednost tudi Ministrstvu za zunanje zadeve. To se, kot je v pogovoru dejal J. Drofenik, ne spoštuje, poleg tega pa je smernic malo. Prav tako morajo v skladu s sporazumom ekonomski svetniki o svojem delu poročati in seznanjati obe ministrstvi. Sporazum predstavlja okvir, prednostne aktivnosti ekonomskih svetnikov pa se določajo glede na državo gostiteljico in slovenske interese tam (naloge in dela kot jih določa sporazum navaja priloga 1).

Vse zveni zelo spodbudno, čas pa bo pokazal, če bo ta sporazum za razliko od ostalih preživel.

Potrebno je omeniti še 'Sporazum o napotitvi predstavnika za trgovinske odnose v Veleposlaništvo Republike Slovenije v Moskvi', ki je bil 27. 09. 2004, v skladu s 15.

členom Zakona o zunanjih zadevah,<sup>36</sup> sklenjen med Ministrstvom za zunanje zadeve ter GZS (2004)<sup>37</sup> in ga L. Đerić (2004b) opisuje kot prvi konkreten korak po dolgoletnih pogovorih o tem, kako do učinkovite ekonomske diplomacije. Sporazum je odgovor na neizkoriščen slovenski izvozni potencial v državah bivše SZ, že obravnavan v poglavju o slovenski ekonomski diplomaciji in njenih težavah. Ustanovitev mesta trgovinskega predstavnika v Moskvi je torej utemeljena z omenjeno raziskavo ruskega trga z vidika priložnosti posameznih slovenskih gospodarskih panog (Ajeti 2004), ki je pokazala veliko zanimanje podjetij za ta trg, pa tudi resne omejitve, s katerimi se morajo spoprijemati mala podjetja. Skoraj polovica slovenskih podjetij se zanima oziroma si prizadeva za sodelovanje z Rusijo, vendar pa je več kot polovica teh podjetij svojo strategijo za poslovanje na ruskem trgu ocenila kot zelo slabo ali komaj zadovoljivo. Poleg tega skoraj tri četrtine podjetij še nima možnosti imenovanja osebe, ki bi bila stalno prisotna na ruskem trgu, poslovneži pa razmeroma slabo poznajo tamkajšne razmere. Predsednik GZS, Jožko Čuk, je dejal, da »bo ključna naloga trgovinskega predstavnika svetovanje slovenskim malim in srednje velikim podjetjem pri vstopu in poslovanju na specifičnem ruskem trgu, saj so bila doslej bolj ali manj prepuščena lastni iznajdljivosti« (J. Zupanič, STA 2004). Menjava trenutno poteka predvsem med velikimi podjetji, med prvimi 20-imi slovenskimi izvozniki pa so le štiri majhna oziroma srednje velika podjetja. Vajgl je komentiral, da so se za napotitev novega ekonomskega svetovalca v Rusijo odločili zato, ker »samo en svetovalec za vsa slovenska podjetja, ki kažejo interes za poslovanje z Rusijo, ni dovolj.« (J. Zupanič, STA 2004)

---

<sup>36</sup> Kakor že navedeno v točki 3.2.1., drugi odstavek omenjenega člena navaja: »V predstavništvih delajo tudi zaposleni, ki jih je minister za zunanje zadeve na podlagi pisnega sporazuma s predstojniki državnih in drugih organov in organizacij imenoval za določen čas za opravljanje nalog na gospodarskem, obrambnem, kulturnem, znanstvenem, informativnem in drugih področjih.« (ZZZ 2003)

<sup>37</sup> Sporazum določa, da GZS zagotavlja sredstva za pokrivanje stroškov v zvezi z zaposlitvijo predstavnika za trgovinske zadeve, medtem ko Ministrstvo za zunanje zadeve zagotovi prostore in krije stroške obratovanja. Kandidata izbere GZS, vendar sklene delovno razmerje za določen čas, do štirih let, z Ministrstvom za zunanje zadeve in mora zato izpolnjevati pogoje za zaposlitev v ministrstvu ter imenovanje v diplomatski naziv, skladno z Zakonom o zunanjih zadevah. Predstavniki je torej glede pravic in obveznosti izenačen z diplomati, deluje sicer samostojno, za realizacijo ključnih nalog in programa dela, ki se usklajuje z Ministrstvom za zunanje zadeve, je strokovno in vsebinsko odgovoren GZS, organizacijsko in disciplinsko pa podrejen vodji diplomatsko-konzularnega predstavništva, katerega tudi seznanja z informacijami o svojem delu. Kandidat pred odhodom v Moskvo opravi priprave, ki jih sporazum sicer ne definira, ter zagovor smernic za delo v Ministrstvu za zunanje zadeve. Naloge predstavnika za trgovinske odnose, ki v Moskvi pokriva področje malih in srednjih podjetij, so navedene v predzadnjem členu, namreč: tržno svetovanje slovenskim podjetjem in izdelava tržnih analiz, posredovanje komercialnih informacij, ustvarjanje možnosti poslovnega sodelovanja, pomoč pri nastopanju slovenskih podjetij na ruskem trgu, svetovanje o gospodarski ureditvi in pogojih za tržno nastopanje, zastopanje interesov podjetij pri državnih in lokalnih organih RF.

Sporazum se ne spušča v podrobnosti glede nalog trgovinskega predstavnika, ne vsebuje nabora storitev – opis je precej širok in odprt interpretaciji, kar je 'dobra' podlaga za pomanjkanje usmerjanja in nadzora nad delom predstavnika.

### **3.2.2.1. Uspešnost sodelovanja**

V vseh omenjenih sporazumih se večinoma pojavljajo trije glavni akterji – Ministrstvo za zunanje zadeve, Ministrstvo za gospodarstvo in GZS, katerih sodelovanje in koordinirano delovanje je posebej pomembno.

Nekoč so bile zunanje zadeve skoraj v celoti v pristojnosti zunanjega ministrstva, danes pa se dejavnosti delijo in z nekaterimi zunanjepolitičnimi zadevami se ukvarjajo tudi druga ministrstva. Da se prepreči podvajanje aktivnosti,<sup>38</sup> sta sodelovanje in koordinacija nujna, toliko bolj v zunanji politiki majhne države. E. Petrič (1996: 876, 880) meni, da ima pri tem središčno vlogo Ministrstvo za zunanje zadeve, ki usmerja, koordinira in nadzoruje izvajanje zunanje politike. V majhnih državah je pogosta tendenca, da posamezni državni resorji nastopajo v državnih stikih samostojno in nekoordinirano. Zlasti za nove države je značilna neusklajenost, nejasna razmejitev kompetenc, težnja raznih državnih organov, da 'samostojno' nastopajo v mednarodnih odnosih. Če torej želimo zagotoviti večjo produktivnost in uporabnost mreže ekonomskih svetnikov, je nujna je sinergija prizadevanj doma in v tujini ter tesna koordinacija in pretok informacij med akterji, ki so v Sloveniji odgovorni za področje ekonomskih odnosov s tujino, poleg stalnega stika med stroko in politiko pri sprejemanju odločitev. Zaradi omejenih sredstev, ki so Sloveniji na voljo za delovanje veleposlaništev (ali predstavništev GZS v tujini), sta skrajna »racionalnost in sozvočje med političnimi in ekonomskimi funkcijami predstavništev v tujini (od vsebinskih, prostorskih, kadrovskih, komunikacijskih, izbora dežel itd.)« (M. Svetličič 1992: 159) neobhodni. Potrebno je združiti moči. Ti dve veji pa po mnenju večine sogovornikov ne sodelujeta dobro, gospodarski strokovnjaki namreč niso vključeni v izvajanje ekonomske diplomacije Slovenije.

V Sloveniji je dejansko vsako ministrstvo na svojem področju dokaj samostojno ter po svoje razvija odnose s tujino, poleg tega so še vedno precej očitne razprtije znotraj države in med posameznimi institucijami, namesto da bi Slovenija v tujini enotno nastopala (N.

---

<sup>38</sup> Kar, sodeč po opisu dejavnosti akterjev v točki 3.2.1.1., ni povsem uspešno.

Mrak 1998: 15, 49). Tudi Ministrstvo za zunanje zadeve v svojem poročilu za leto 2001 govori o razpršenosti pokrivanja ekonomskih odnosov s tujino znotraj Vlade RS in drugih institucij (zlasti GZS), a dodaja, da je samo zagotavljalo širše usklajevanje na tem področju (Poročilo MZZ 2001: 103). Toda pretok informacij je slab in zato je »pravšnji čas, da razmislimo o izboljšanju sistema obveščenosti in komunikacij z mrežo ekonomskih svetnikov« je na srečanju ekonomskih svetnikov leta 2001 dejala Renata Vitez, državna sekretarka za ekonomske odnose s tujino na Ministrstvu za gospodarstvo (S. Roškar 2001). A. Purg pa je v pogovoru menil, da so stiki med diplomatsko-konzularnimi predstavništvi in institucijami v Sloveniji na operativni ravni dobri, medtem ko se zatika pri stikih znotraj Slovenije. Ekonomski svetnik naj bi bil v stalni (dnevni) komunikaciji s sektorjem za bilateralne ekonomske odnose na Ministrstvu za gospodarstvo, hkrati pa je potrebna tudi odlična komunikacija z ostalimi institucijami. Večina informacij z diplomatsko-konzularnih predstavništev gre na Ministrstvo za gospodarstvo in GZS, s čimer se izognemo problemu iz preteklosti, ko je gospodarstvo dobivalo informacije z zamudo, saj je GZS prejemale poročila ekonomskih svetnikov preko Ministrstva za zunanje zadeve. Skrb za pretok informacij v podjetja, sprotno obveščanje o priložnostih, tenderjih na tujih trgih pa je glavni namen in smisel vsega početja ekonomske diplomacije doma in na tujem.

Za namen koordinacije, sodelovanja in združevanja aktivnosti je bila 24. 10. 2002 ustanovljena delovna skupina za delovanje in kadrovanje ekonomskih svetnikov na diplomatsko-konzularnih predstavništvih in predstavništvih GZS v tujini, ki naj bi se sestajala enkrat na dva meseca »na ravni vodij pristojnih sektorjev obeh ministrstev in njihovih organov v sestavi (AGPTI), GZS in drugih predstavnikov subjektov, ki se vključujejo v mednarodno gospodarsko sodelovanje (npr. Slovenska turistična organizacija)« (J. Drofenik v M. Skok 2002: 19). Kot sta povedala T. Rupnik in E. Ajeti, iz tega ni bilo nič.

Kakšno je torej sodelovanje institucij, je nemogoče zanesljivo izvedeti iz prve roke. Odgovor na vprašanje, kako uspešna je ekonomska diplomacija Slovenije, v smislu delovanja celotnega sistema (od izbire kadrov do sodelovanja institucij in delovanja posameznih ekonomskih svetnikov), je v celoti odvisen od sogovornika,<sup>39</sup> pri čemer pa ne

---

<sup>39</sup> Le-ti so se vsi strinjali, da je dobra komunikacija eden izmed glavnih pogojev za uspešno delovanje ekonomske diplomacije. Pomembno je, da vsi nivoji, od najnižjega do najvišjega, medsebojno celovito delujejo, da vsi akterji vedo, kaj kdo dela, da se skupaj določajo prioritete in koordinirajo obiski. Tako se lahko maksimalno izkoristi vsak dogodek ali priložnost – obiski delegacij, političnih ali gospodarskih, sejmov, razstav, itn. Gre torej za povezovanje in usklajevanje in ne specializiranje institucij, saj je le-teh, ki delujejo v smeri ekonomske diplomacije, zelo veliko.

gre za to, pri kateri instituciji je zaposlen, bodisi na Ministrstvu za zunanje zadeve, Ministrstvu za gospodarstvo ali GZS, niti ni odvisno od položaja posameznika. Tako je mogoče slišati obe skrajnosti in številne možnosti vmes. Torej po eni strani naj bi sistem deloval brezhibno, popolnoma brez težav, po drugi naj bi bilo potrebno celoten sistem reorganizirati (po modelu katere od držav članic EU – večkrat omenjene Avstrije ali skandinavskih držav), ker je v trenutnem stanju nefunkcionalen. Že samo dejstvo, da se pojavljajo dvomi oziroma kritike, pa si seveda zasluži pozornost. Kakšna je resnična situacija, je mogoče sklepati po komentarjih, omenjenih zgoraj, ali praktičnih rezultatih in odzivih podjetij. Toda slednje je lahko zavajajoče, kajti podatki o primerih neizkoriščenih priložnosti niso dostopni (bodisi ker jih ni, kar zveni neverjetno, zaradi zaščite podatkov ali pa preprosto, ker so neuspešni), tiste uspele pa tu in tam zasledimo v dnevnem časopisu.<sup>40</sup> Tu občasno najdemo tudi mnenja podjetnikov in gospodarstvenikov, ki niso nič kaj laskava, čemur ponovno ne gre stoodstotno verjeti, kajti dostikrat se podjetja, morda zaradi vse slabe reklame, niti ne obrnejo na ekonomske svetnike, kar, slabemu odzivu navkljub (in deloma ravno zaradi tega), podpira tudi raziskava v petem poglavju.

| PROBLEM                                                     | DOBRO/<br>SLABO,<br>(DA/NE) | MZZ* | MG** | GZS |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------|------|------|-----|
| 1) sodelovanje in koordinirano delovanje institucij         | +                           |      | x    |     |
|                                                             | -                           | x    |      | x   |
| 2) sodelovanje med stroko in politiko                       | +                           |      | x    |     |
|                                                             | -                           | x    |      | x   |
| 3) podpora diplomatske mreže                                | +                           | x    | x    |     |
|                                                             | -                           |      |      | x   |
| 4) zadovoljivost števila ekonomskih svetnikov               | +                           |      |      |     |
|                                                             | -                           | x    | x    | x   |
| 5) potrebna so ločena gospodarska predstavništva            | +                           |      |      | x   |
|                                                             | -                           | x    | x    |     |
| 6) zadovoljnost podjetij s slovensko ekonomsko diplomacijo  | +                           | x    | x    |     |
|                                                             | -                           |      |      | x   |
| 7) podpora je potrebna zlasti manjšim in srednjim podjetjem | +                           | x    | x    | x   |
|                                                             | -                           |      |      |     |

Tabela 2: Povzetek mnenj sogovornikov glede organizacije ekonomske diplomacije Slovenije<sup>41</sup>

\* Ministrstvo za zunanje zadeve

\*\* Ministrstvo za gospodarstvo

<sup>40</sup> Tako je na primer bivši slovenski premier Anton Rop ob koncu uradnega obiska v Londonu lani poleti, skupaj z veleposlanikom Senjurjem, v znanem britanskem muzeju oblikovalske umetnosti odprl razstavo slovenskega industrijskega oblikovanja, na kateri so bili predstavljeni razni slovenski izdelki in delovanje več slovenskih podjetij. (M. Meršol 2004)

<sup>41</sup> Osredotočila sem se na mnenja vodij posameznih oddelkov na omenjenih institucijah.



### **3.2.2.2. Srečanja ekonomskih svetnikov**

Taka srečanja so priložnost za izmenjavo mnenj, izkušenj, informacij, predlogov in sugestij o tem, kaj in kako se še da urediti, izboljšati na področju organiziranosti in učinkovitosti slovenske mreže za pomoč gospodarstvu, kar vse pozitivno vpliva na sodelovanje. Hkrati je to tudi priložnost za vzpostavitev osebnega stika z nosilci gospodarske politike, gospodarskimi institucijami v Sloveniji ter drugimi ekonomskimi svetniki. Prvo srečanje je bilo organizirano leta 1998, njegov namen pa je bil »predvsem izboljšati organiziranost in učinkovitost slovenske zunanjetrgovinske mreže« (M. Lacić 1998). V uvodnem govoru je Vojka Ravbar, takratna državna sekretarka za ekonomske odnose s tujino na Ministrstvu za ekonomske odnose in razvoj, skozi poudarjanje ključnih nalog ekonomskih svetnikov in predstavitev prioriternih in pomembnih tujih trgov, nakazala želje ministrstva oziroma ostalih institucij in tudi njihove naloge. (J. Žunič 1999: 23-29)

Na srečanju so sodelovali predstavniki Ministrstva za ekonomske odnose in razvoj, besedo pa so imeli še nekateri svetniki, ki so predstavili države, kjer so službovali, njihovo gospodarsko situacijo, poslovno vzdušje, priložnosti, blagovno menjavo s Slovenijo, vključili so tudi kritike in predloge, ki so se navezovali tako na delovanje ter vlogo veleposlaništev in ekonomskih svetovalcev kakor tudi na delovanje sistema v Sloveniji ter celotno promocijo in pričakovanja slovenskega gospodarstva. Poudarjen je bil, ponovno, pomen hitrega pretoka informacij, kajti kot kritika se je pojavljala prav slabo delujoča dvosmerna komunikacija, pomanjkanje informacij o dogajanju doma in investicijskem okolju, pogosta odsotnost obdelave informacij, poslanih v Slovenijo, ter pomanjkanje rednega in sprotnega odziva, poročil o izpeljanih aktivnostih, o novih informacijskih virih, na razpolago v Sloveniji. Pogrešali so tudi poročila o stikih tujih diplomatov in gospodarstvenikov s slovenskimi institucijami (J. Erzetič 2000: 53). Govor je bil torej o počasnosti izvajanj, nepovezanosti, neustreznih in nepovratnih informacijah. Poleg tega naj bi bila slabo povezana tudi mreža med sabo – bilaterala in operativna povezava z multilateralo, saj slednji pogosto niso obveščeni o morebitnih primerih protekcionalizma, itn., čeprav se njihova prizadevanja tičejo večine držav, kjer ima Slovenija svoja predstavništva (Iztok Jarc v J. Žunič 1999: 127). Zato bi bilo potrebno vzpostaviti centralno vodeno medsebojno mrežo obveščanja ekonomskih svetovalcev, službo, ki bi koordinirala dejavnosti vseh resorjev in zagotavljala sistematizirane informacijske zbirke, torej kanalizirala informacije – jih zbiral in posredovala naprej (bodisi glede gospodarske

politike, promocije, organizacije poslovnih konferenc, analize uspešnosti posameznih projektov), kajti učinkovitost gospodarskih predstavnikov je »v veliki meri odvisna od uspešnega informacijskega sistema« (M. Ferlinc in dr. 2004: 5). S tem, da bi bilo potrebno vse združiti na enem mestu, se je v pogovoru strinjal tudi J. Drofenik, ki je dodal, da je poleg tega potrebna večja transparentnost. Vendar stvari še niso urejene. Problematično je tudi, da je učinkovitost dejavnosti preveč odvisna od pripravljenosti posameznika. Zato so na Ministrstvu za zunanje zadeve že ustanovili sektor za ekonomsko diplomacijo, da bi vzpostavili sistemsko urejen način izvajanja le-te, vendar ekonomski svetniki še vedno menijo, da so prepuščeni sami sebi, da manjka iniciativ, predlogov in smernic za delo s strani pristojnih slovenskih institucij (čeprav je v teoriji in na papirju vse urejeno), še najbolj pa nadzora. Ministrstvo za zunanje zadeve bi se moralo povezati z znanstvenimi in strokovnimi ustanovami in v sodelovanju z njimi zagotavljati misijam in diplomatom popolnejše informacije, problemske ocene, konkretna navodila, preglednice (S. Rušt 1997: 38). Pritožbe so na prvem srečanju ekonomskih svetnikov letele tudi na promocijsko gradivo, ki naj bi ga bilo sicer veliko, toda bolj splošno predstavitvene narave kot kaj drugega.

Srečanja naj bi po napovedih organizatorjev postala tradicionalna, vendar sedaj lahko potrdimo, da temu ni bilo tako. Svetniki so se sestali še leto kasneje, ko so se nekaj dni intenzivno seznanjali z najpomembnejšimi ekonomskimi značilnostmi Slovenije, srečali pa so se tudi s številnimi predstavniki podjetij, ki so se zanimala za nastop na tujih trgih (M. Lacić 1999). Potem je sledil premor, leta 2001 pa je bila tema pogovorov internacionalizacija slovenskega gospodarstva – kateri izdelki, storitve, panoge ali sektorji slovenskega gospodarstva bi lahko bili zanimivi za države, v katerih posamezni svetniki delujejo, in o možnostih za naložbe (M. Lacić 2001). Cilj je bil torej razčleniti gospodarsko situacijo in zunanjetrgovinski položaj Slovenije, možnosti za strateško povezovanje s tujimi državami, iskanje zunanjih partnerjev. Načrtujejo se ponovna srečanja ekonomskih svetnikov, eno je bilo planirano že lanskega oktobra in je zaenkrat predstavljeno na letošnji april.

Letna srečanja ekonomskih svetnikov so dobra priložnost za to, da predstavniki ohranjajo ali na novo navežejo stike s poslovnim svetom, izmenjajo mnenja s podjetji, ki si prizadevajo povečati prodajo svojih izdelkov na trgu posamezne države, поблиže spoznajo domačo ponudbo, ključne osebe in njihovo delo, kar pripomore k čim boljšemu delu v

tujini.<sup>42</sup> Po rezultatih raziskave, ki jo je izvedla J. Erzetič (2000: 52), ekonomski svetovalci menijo, da bi morala biti srečanja manj namenjena seznanjanju z informacijami (ki bi morale biti dostopne sproti, op. T. G.) in bolj posvetu o aktualnih zadevah, glavnih strateških vprašanjih, programih in ciljih dela.

#### **4. EKONOMSKI DIPLOMAT**

##### **4.1. Naloge in funkcije**

Zelo širok opis nalog in vloge ekonomskega svetnika bi bil, da so v državah gostiteljicah zato, da ščitijo slovenske gospodarske interese, spodbujajo gospodarsko sodelovanje in olajšujejo delovanje gospodarskih subjektov ter tako s svojo podporo prispevajo k rasti obsega, kakovosti in vrednosti gospodarskega sodelovanja Slovenije s tujino. Glede na to, da ekonomski svetnik v tuji državi zastopa interese celotnega gospodarstva domače države, gre seveda za zelo razvejano dejavnost. Zato se ne bi strinjala z navedbo A. Watsona (1982: 79), da imajo ekonomski diplomati podobno vlogo kot trgovci.

R. Dobnikar-Šeruga (1992) piše, da naj bi se po mnenju GZS gospodarski predstavnik svojega dela lotil »marketinško, da bi ugotovil, kako določen proizvod prodati na tujem trgu. Zato bi moral raziskovati trg obstoječih izvoznih izdelkov, iskati trg za nove izdelke (s pomočjo testiranja potencialnih kupcev, zbiranja vzorcev konkurence, analitičnega spremljanja razmer na trgu), iskati nove izdelke, ki bi jih lahko razvila domača podjetja, spodbujati in organizirati sejme, poslovne konference in podobno, ustvarjati pozitivno podobo o državi, njeni poslovni in investicijski klimi, strokovno svetovati podjetjem o vstopanju na trg, vzpostavljati nove poslovne stike, skrbeti za pretok informacij, spremljati trenutna gospodarska gibanja in še in še.« Tudi v podjetjih radi, bolj kot z makroekonomskega vidika, razmišljajo o pomoči pri konkretnih poslih, zagotovitvi najbolj ugodne 'kupčije' in prodajanju konkretnih izdelkov. Toda dejstvo, da imajo ekonomski svetniki status diplomatov, pa naj so redni ali pogodbeni uslužbenci Ministrstva za zunanje zadeve, pomembno določa način in metode njihovega dela, zato ne morejo biti 'trgovski potniki' za konkretne gospodarske subjekte (M. Lacić 2001). Njihova primarna

---

<sup>42</sup> Slovenske gospodarske panoge bi se lahko ekonomskim svetnikom ob priložnosti njihovih srečanj (če seveda bodo) predstavile s svojimi proizvodi, tehnološkimi postopki, principi delovanja, uporabe ter predstavile konkurenco, s katero se srečujejo.

vloga ne more biti ukvarjanje s komercialnimi posli (I. Vajgl v D. Snoj, A. Rednak 2004). Zaradi nezadostne kadrovske zasedenosti diplomatsko-konzularnih predstavništev ekonomski svetniki prvenstveno opravljajo naloge za Ministrstvo za zunanje zadeve in Ministrstvo za gospodarstvo (M. Ferlinc in dr. 2004: 20). Z informiranjem pripravljajo teren za prodajo, iščejo tržne priložnosti, na podjetjih pa je, da priložnosti izkoristijo.<sup>43</sup> J. Drofenik (M. Skok 2002: 17) navaja, da ekonomski svetniki imajo določene funkcije na mikroekonomskem nivoju, ena njihovih osnovnih vlog je namreč posredovanje in pomoč pri državnih organih države gostiteljice v primeru diskriminacije, tj. delovanje na področjih, kjer posamezno podjetje ni sposobno samo zaščititi svojih interesov na konkretnem trgu. Ekonomski svetnik bo torej storil vse, kar je v njegovih močeh, za izboljšanje gospodarskega sodelovanja, ne bo pa sodeloval v pogajanjih med podjetji, niti ne jamči uspešnega rezultata in ne more sprejeti nikakršne odgovornosti.

Osnova za razporeditev in določitev nalog in prioritet ekonomskih diplomatov je strategija ekonomskih odnosov, kot omenjeno na začetku. Ideje o tem, kaj naj bi dejansko počeli pa se od osamosvojitve Slovenije dalje razhajajo in, kot je čutiti, še danes, kljub sprejetim sporazumom, niso povsem usklajene. Potrebno je upoštevati, da mora diplomat male države z manj razpoložljivimi viri igrati enako vlogo kot diplomat velike države in tako nekako združevati, ali vsaj upoštevati, tako mikro- kot makroekonomske dimenzije svojega dela, hkrati pa opravljati še uradniške dolžnosti. Zato potrebuje logistično podporo – ni dovolj nekomu le podeliti funkcije ekonomskega svetnika. Ekonomske svetovalce bi lahko imenovali specializirana podaljšana roka državne uprave v službi gospodarstva (Maks Žveglič v J. Žunič 1999: 68).

Rupnikova (M. Skok 2002: 15) kot njihove osrednje naloge navaja sledeče:

- promocija slovenskega gospodarstva pri ciljnih javnostih v državi gostiteljici (vlada, institucije, NVO, gospodarske, trgovinske zbornice, združenja, mediji),
- lobiranje za interese domačih gospodarskih subjektov pri realizaciji njihovih poslov,
- informacijsko-svetovalna podpora domačim podjetjem pri poslovanju v državi gostiteljici,
- podpora novim vstopnikom na domicilni trg (informiranje o poslovnih priložnostih, itn.),
- iskanje potencialnih poslovnih partnerjev (posredovanje kontaktnih naslovov).

Dimitrij Rupel (B. Maksimovič 2004) pred zgornjim omenja še:

---

<sup>43</sup> Priložnosti pa žal velikokrat ostanejo neizkoriščene, kar pomeni, kot je povedal J. Drofenik, da svetniki delajo v prazno.

- pravočasno obveščanje o vseh relevantnih političnih in gospodarskih razmerah v državi gostiteljici,
- oblikovanje političnih ocen o tveganosti investiranja,
- pomoč pri organizaciji obiskov in razgovorov na administrativnih ravneh (dovoljuje tudi uporabo prostorov veleposlaništva ali rezidenc za prirejanje sprejemov), pri udeležbi na sejnih;

in dodaja

- pomoč tujim podjetjem, ki želijo poslovati s Slovenijo ali investirati,
- turistična promocija Slovenije.

Za izvajanje teh nalog pa je potrebno vzpostavljanje in negovanje stikov z družbenimi krogi, s pomočjo katerih bodo Ministrstvo za zunanje zadeve in diplomatsko-konzularna predstavništva oblikovali slovenske lobije v posameznih državah ali mrežo stikov z mediji, gospodarskimi zbornicami, poslovnimi združenji. (D. Rupel 2003)

Ekonomski svetniki imajo stike z ekonomskimi institucijami doma in v državi gostiteljici, poznajo in razumejo okolje v obeh, lahko svetujejo in usmerjajo aktivnosti, znajo priti do pravih informacij, podatkovnih baz. Seznaniti se morajo z vsako organizacijo in njenim področjem dela, da vedo kako in kje se umešča v sistem. Na osnovi njihovih poročanj Ministrstvo za zunanje zadeve v direktoratu za evropske zadeve in politično bilateralno zbira državne preglede. Ključno je poznavanje (in hkrati redna obveščenost o tekočih spremembah):

- strateških smernic razvoja gospodarstva Slovenije ter strukture slovenskega gospodarstva,
- sprejetih meddržavnih pogodb, zlasti bilateralnih sporazumov med domačo državo in gostiteljico, mednarodnih konvencij in drugih pravnih aktov, relevantnih pri delu, ki ga opravlja,
- zakonodaje domače države (izvozne, uvozne, investicijske) in EU, zakonov in predpisov države gostiteljice, ki vplivajo na gospodarsko sodelovanje,
- drugih dejavnikov, ki vplivajo na trgovino (transportne storitve, stroški prevozov, zavarovanj, distribucije, finančni pogoji).

Priročnik SGP področja delovanja gospodarskega predstavnika<sup>44</sup> v diplomatsko-konzularnih predstavništvih deli na makroekonomska in mikroekonomska (priloga 2) in nadalje navaja enak seznam kakor zadnji sporazum med Ministrstvom za zunanje zadeve in Ministrstvom za gospodarstvo (priloga 1). Kot osnovno nalogo (zlasti v razvitih državah) pa določi predvsem promocijo tujih naložb v Sloveniji, torej vhodnih, kar pomeni, da mora ekonomski svetnik dobro poznati domače poslovno okolje ter dobro tolmačiti slovenski makroekonomski sistem in razvoj, poslovno zakonodajo in pogoje podjetniškega poslovanja, poznati mora ponudbo, kapaciteto in razvoj posameznih panog. S takim znanjem lahko potem tudi seznanja domačo državo s tem, kakšne ukrepe bi morala sprejeti ali kaj spremeniti za pritegnitev naložb ter kakšni so pomisleki in zadržki naložbenikov v državi gostiteljici. Pomembno naj bi bilo še, da pozna različne davčne, finančne in druge olajšave za tuje naložbenike, administrativne postopke, itn., kar prav tako velja za državo gostiteljico pri slovenskih izhodnih naložbah, kjer se mora osredotočiti tudi na spodbujanje in možnost zavarovanja naložb v tujini (podpis sporazumov o pospeševanju in zaščiti naložb med Slovenijo in državami gostiteljicami). Razumeti mora nacionalno in investicijsko okolje – običaje, način razmišljanja, potrebe, nacionalne razpoložljive vire (naravne, človeške, finančne). (M. Ferlinc in dr. 2004: 188)

Ekonomski svetnik spoznava državo gostiteljico in se o njej informira tako, da bere časopise, strokovne revije ter se pogovarja in ima stike z ljudmi v državi, organizacijami, ki se ukvarjajo z raziskavo trga in svetovanjem, panožnimi in strokovnimi združenji, poslovnimi klubi, bankami in zavarovalnicami, uslužbenci relevantnih resorjev, institucij in služb, ministrstev in zbornic, diplomatskim zborom, tujimi zunanjetrgovinskimi predstavniki, akreditiranimi v državi službovanja, predstavniki medijev, neobhodno pa tudi s predstavniki izvoznikov iz domače dežele ter distributerji, konkurenti, zastopniki in uvozniki izdelkov domače države. Od komunikacije z njimi je odvisen uspeh njegovega dela, ker pač ne deluje abstraktno oziroma v vakuumu. Informacije lahko pridobi tako, da enostavno pošlje vprašanja relevantnim podjetjem ali resorjem ali pa se sreča s predstavniki podjetij, jih obišče in opravi razgovor, bodisi v okviru poslovnega sestanka ali kosila, večerje, sprejema (V. Prvulović 2001: 105). Osebni kontakt igra veliko vlogo. Pričakuje se, da se ekonomski diplomat družabnih in uradnih aktivnosti udeležuje in jih

---

<sup>44</sup> V priročniku, ki ekonomskim svetnikom služi kot referenčno gradivo, izraz 'gospodarski predstavnik' označuje osebo, ki »lahko zastopa interese države kot diplomatski uslužbenec v tujini /.../, kot uslužbenec gospodarskih združenj (na primer gospodarskih in drugih zbornic) in kot uslužbenec/predstavnik podjetja ali skupine podjetij v tujini« (M. Ferlinc in dr. 2004: 9), zato je seznam nalog izredno širok.

prireja ter med drugim na ta način vzpostavlja in razvija čim boljše odnose s posamezniki – gospodarstveniki, politiki, poznanimi osebami iz javnega življenja, itn. Te oblike so zelo pogoste in običajne, saj je ob takih priložnostih dostikrat mogoče priti do 'ekskluzivnih' informacij, ki, čeprav ne vedno detaljne, lahko služijo kot smerokazi. Obiski podjetij, domačih in tujih, prav tako usmerjajo ekonomske svetnike v raziskovanje tržnih segmentov in hkrati omogočajo opazovanje velikosti in narave poslovanja podjetja, dajo vtis o njegovi učinkovitosti ter nudijo možnost spoznati se z vodilnimi ljudmi. Ekonomski svetnik lahko tudi sam letno organizira srečanje za tuje uvoznike (iz posamezne države gostiteljice) slovenskih izdelkov. Preko vsega naštetega naš predstavnik dodobra spozna posamezno gospodarstvo, branže in panoge, ustanove ter si ustvari široko bazo podatkov.

Na osnovi pridobljenih informacij lahko pripravlja poročila o državi gostiteljici, tržne preglede, poroča o raznih spremembah, na primer kar zadeva splošne pogoje gospodarskega sodelovanja ali pogoje dostopa izvoznikov na trg. Taka temeljna poročila, s splošnimi informacijami kot so, denimo, 'gospodarski in poslovni pregled države gostiteljice', 'pregled bilateralnih gospodarskih odnosov', 'splošni tržni pregled',<sup>45</sup> so ključnega pomena za oblikovanje in izvajanje programov izvoznega povpraševanja in jih predstavnik izvaja na lastno pobudo (oziroma so v opisu njegovih delovnih nalog), hkrati pa se tudi odziva na povpraševanje podjetij (M. Ferlinc in dr. 2004: 113-118). Podjetje lahko zaprosi za tržni pregled za posamezne izdelke, za kar pa ekonomski svetnik mnogokrat nima niti sredstev, niti časa. V takem primeru lahko predlaga, da se študija na stroške zainteresiranega podjetja izdela preko kakega trženjskega svetovalnega podjetja. Lahko bi jih izdelovali tudi študenti zaključnih letnikov slovenskih fakultet relevantnih smeri (T. Konhajzler, A. Jagodič 2001: 18). Ekonomski svetnik pa lahko igra vlogo pri terenski raziskavi, ki pomeni zbiranje informacij predvsem prek stikov z ljudmi na trgu (M. Ferlinc in dr. 2004: 80). Včasih ob prejemu prošnji za izvedbo analize lahko pomaga sam in se posluži marketinških analiz američanov ali UK-TI v Veliki Britaniji, na primer. Kaj je ekonomskemu svetovalcu na voljo, je seveda odvisno od države, kjer se nahaja. V Veliki Britaniji, denimo, so bolj ali manj vsi podatki dostopni, tako da jih je mogoče hitro zbrati in odgovoriti na povpraševanje. (pogovor z B. Škodo)

---

<sup>45</sup> Tak pregled analizira in razlaga statistične podatke, presodi trenutne tržne razmere, razloži, zakaj je trg pomemben ali zanimiv, izpostavi možnosti izboljšanja tržnega deleža domače države, tako da navede, kateri izdelki se dobro/slabo prodajajo in zakaj, ter identificira obetavna področja, na katerih bi domači dobavitelji lahko bili konkurenčni.

V primeru obiskov iz domače države ekonomski svetnik pogostokrat predlaga okvirno sestavo in velikost delegacije,<sup>46</sup> navadno pripravi načrt obiska, tako da lahko spremlja obiskovalca/e pri vseh, ali vsaj najpomembnejših, obiskih, pripravi tudi poročila za posamične obiskovalce, na primer trgovinski povzetek,<sup>47</sup> zbere informacije o sejmu<sup>48</sup> – podatke o razstavljalcih in obiskovalcih. Lahko se tudi zgodi, da ugotovi, da obisk ne utegne biti produktiven<sup>49</sup> in njegovo mnenje potem da teže odločitvi o prihodu. Če do obiska pride, je potrebno identificirati ciljno javnost in skladno s tem organizirati primerno publiciteto, pripraviti izjave za tisk, tako da je o prihodu delegacije seznanjena ustrezna poslovna skupnost. Del publicitete je tudi organizacija tiskovne konference in uradnega sprejema – najbolje kar na začetku obiska, da obiskovalci že takoj spoznajo kar najširši krog potencialno zanimivih poslovnežev in uradnikov (M. Ferlinc in dr. 2004: 139). Priročnik SGP med naloge gospodarskih predstavnikov ob priložnosti obiskov uvršča še posredovanje raznih praktičnih navodil ter podatkov o potrebni dokumentaciji (vizah), hotelih, obratovalnem času, transportu, običajih in navadah – torej delujejo še kot turistični agenti(!).

Pomoč ekonomskega svetnika je potrebna tudi v obratni smeri – tujim poslovnežem, ki želijo obiskati domačo državo, pri čemer jih mora spodbujati.<sup>50</sup> Preko stikov z ministrstvom za trgovino, trgovinskimi in industrijskimi zbornicami, združenji, itn., ki v državi gostiteljici organizirajo obiske na tuje, lahko pripomore k njihovi odločitvi, da obiščejo domačo državo. Pomembno orodje so tudi publikacije domačih institucij, ki naj bi jih ekonomski svetnik razdelil podjetjem in institucijam države gostiteljice.

---

<sup>46</sup> »Poslovna delegacija je lahko skupina, ki se zanima za proučitev trga ali razvoj poslovanja, za proučitev možnosti in načinov opravljanja poslov, ki želi najti zastopnike in pospeševati prodajo ali prodajati blago in storitve. Utegne biti usmerjena v oblikovanje dobrega imena ali v nabavo pomembnih uvoznih izdelkov, pa tudi v pritegovanje tujih naložb. /.../ Sestavljajo jih lahko v celoti vladni uradniki ali predvsem poslovneži iz zasebnega sektorja ali predstavniki javnih institucij, agencij in uradov.« (M. Ferlinc in dr. 2004: 134)

<sup>47</sup> Trgovinski povzetek navaja posebnosti zunanjetrgovinskega režima, morda tudi uvozno statistiko, imena glavnih konkurenčnih znamk, izpostavi izdelke z najboljšimi možnostmi na trgu, poda natančne informacije o tržnih zahtevah, morda identificira potencialne zastopnike in poda druge relevantne informacije. (M. Ferlinc in dr. 2004: 256-261)

<sup>48</sup> Udeležba na specializiranem sejmu ali organizacija samostojne razstave je eno najmočnejših promocijskih orodij in utegne biti pogostokrat učinkovitejše kot dolgotrajno delo ekonomskega svetnika, saj pridejo obiskovalci v fizični stik z izdelkom. Tako je mogoče dobiti takojšnje povratne informacije – razstavljalec lahko pogostokrat takoj ugotovi, če je izdelek pravi za trg ali ga je potrebno prilagoditi. Poleg tega imajo razstavljalci možnost spoznati osebe, s katerimi bi sicer težko prišli v stik, in hkrati priložnost, da opazujejo konkurenco in trženjske tehnike podjetij, ki so že uspešna na trgu države gostiteljice.

<sup>49</sup> Bodisi da trg ni dovolj obetaven za določene izdelke (torej da tržne možnosti ne upravičujejo v zadostni meri stroškov in naporov delegacije/obiska), da izdelki ne ustrezajo tržnim standardom ali okusom, da domače podjetje nima zmogljivosti proizvesti dovolj, da bi zadostilo povpraševanju, itn.

<sup>50</sup> Če gre za povpraševanje s trga države gostiteljice glede izvoza v Slovenijo, carinskih predpisov, itn., je to vprašanje za njihovega predstavnika v Sloveniji, kamor so nato usmerjeni, razen če gre za uvoz ali informiranje o neposrednih naložbah, kar je potem tudi v interesu Slovenije.



Veleposlaništvo bi lahko tudi izdajalo svoj informativni bilten – lahko le nekaj listov z raznimi novicami, načrtovanimi dejavnostmi in spremembami. Ne gre pozabiti na internetne strani, ki služijo ciljem gospodarske promocije, vendar se zdi njihov pomen s strani slovenskih diplomatsko-konzularnih predstavništev nekako zanemarjen, saj večinoma poleg kontaktnih podatkov (naslov in telefonska številka veleposlaništva) ne vsebujejo ničesar drugega. Dobrodošel, tako za tuje kot domače izvoznike ali investitorje, bi bil katalog storitev, ki jih ekonomski svetnik v danih okoliščinah lahko izvede, skupaj s časovnim okvirjem.<sup>51</sup> Kakovostna domača stran, namenjena predvsem potencialnim tujim investitorjem ali uvoznikom, ki ne poznajo slovenskih institucij in ne vedo, kje se informirati, bi vključevala številne povezave na relevantne naslove, kjer je mogoče priti do koristnih podatkov. S tem bi velikokrat preskočili vmesni člen, torej ekonomskega svetnika, ki bi seveda še vedno moral biti obveščen o dogajanju, v katerega bi se vključil kasneje, ko je denimo po izvedbi raziskave (GZS) o potencialnih kupcih določenega blaga v Sloveniji potrebno podjetje povabiti na razgovor na diplomatsko-konzularno predstavništvo, kjer se mu ponudi obisk domače države (vse stroške v Sloveniji krije AGPTI). (pogovor z B. Škodo)

Ne glede na vse naloge, predstavlja pridobivanje in dajanje informacij (torej odgovori na povpraševanja), njihovo analiziranje in posredovanje domači državi in zainteresiranim podjetjem večji del opravil ekonomskega diplomata. Od njega se pričakuje tudi, da na bazi informacij sklepa kompetentne zaključke in predvidi razvoj dogodkov, kar služi kot smerokaz za nadaljnje delo in osnovo za oblikovanje strategije ter pripomore k optimizaciji odločitve posameznega podjetja, ali bo izbralo vstop na trg v obliki izvoza, poslovnega sodelovanja, neposredne naložbe ali v kaki drugi obliki. Informacije bi morali proučiti tudi strokovnjaki.

Ekonomski svetnik ima torej izjemno širok opis delovnih nalog, ki je v praksi skorajda neizvedljiv. Zato si mora jasno opredeliti svoje osnovne naloge in prioritete že ob nastopu dela (povzetek primera smernic je naveden v prilogi 3). Tak program dela, s predlogi, ki jih prilagaja na letni osnovi, je glavni organizacijski okvir za delo ekonomskega svetnika.

---

<sup>51</sup> Po priporočilih priročnika SGP, naj bi se na povpraševanje, zlasti če gre za elektronsko pošto, odgovorilo še isti ali naslednji dan, če ne drugače (torej če je to premalo časa za celovit odgovor) pa vsaj potrdilo prejem z oceno časa, potrebnega za pridobitev želenih informacij. (M. Ferlinc in dr. 2004: 38)

Skupaj z letnim poročilom<sup>52</sup> naj bi bila to dva najpomembnejša dokumenta, ki ju oblikuje.

Ob taki količini striktno gospodarskih nalog ne smemo pozabiti, da se »operativno-strokovno delo ekonomskega svetovalca neprestano prepleta z delom diplomatskega predstavnika države« (Albin Panič v J. Žunič 1999: 37), kot so že omenjene reprezentančne in vpljudno-družabnostne funkcije. Gre v bistvu za kombinacijo dela diplomatske osebe in 'servisiranja' slovenskega gospodarstva. To pomeni, da mora biti ekonomski svetnik v državi gostiteljici aktiven, sprotno ažurirati svoje znanje in bazo podatkov ter neprenehoma delovati v korist svoje države in njenih podjetij, prispevati k povečanju prepoznavnosti izdelkov in storitev – spodbujati medije, da objavljajo pozitivne informacije, skratka truditi se povečati ugled podjetij in sloves države kot dobrega trgovinskega partnerja in naložbene, tudi turistične destinacije. Sposoben mora biti avtonomno komunicirati s ciljnim skupinami ter samostojno in odgovorno sprejemati odločitve. Tu je točka, kjer je pomembna gospodarska žilica, kajti državni uradniki slednjega niso vajeni. Še vedno pa mora ekonomski svetnik delovati znotraj nekih okvirjev, zato tisti, kot je dejala Vojka Ravbar (N. Mrak 1998: 47), ki so prej delali na ministrstvih, ipd., bolje poznajo »logiko pristojnosti za odločitve« ter postopke v upravnem odločanju, pri tistih, ki so prej delali v gospodarstvu, pa večinoma prevladuje podjetniški vidik in ne upoštevajo dovolj postopkov odločanja, saj so v prejšnjih službah lahko o marsičem odločali sami.

## **4.2. Kandidati za ekonomske svetnike**

### **4.2.1. Izbira kandidatov**

Kot je dejal F. De Calliers, je »diplomacija preveč pomembna in zahteva preveč široko znanje ter strokovno usposobljenost, da bi jo lahko zaupali nekomu, ki ni šel skozi pravo vajeništvo in zato dobil primernih priznanj.« (M. Kosin 1997: 231, citirano po De la maniere de negocier avec les Souverains, Paris 1716)

Globalizacija povečuje število področij, ki državo neposredno zadevajo (Jože Snoj v A. Brezovnik 2001), in narekuje investiranje v profesionalne ekonomske diplomate (R.

---

<sup>52</sup> Letno poročilo v grobem vsebuje analizo gospodarskih in poslovnih pogojev ter razvoja države gostiteljice, z opisom ključnih posebnosti trga v preteklem razdobju, pregled glavnih gospodarskih politik in vpliv vsega navedenega na izvozne strategije domače države oziroma podjetij ter končno še opis dejavnosti ekonomskega svetnika v preteklem letu, iz česar je razvidno, v kolikšni meri so bili doseženi cilji, skupaj s statističnimi prilogami, kjer je navedeno, koliko časa je porabil za določene aktivnosti.

Saner, L. Yui 2003: 30), kajti predstavljanje države in zaščita njenih interesov je dandanes zahtevna naloga, ki terja visoko profesionalnost in nenehno izpopolnjevanje strokovnega znanja. Diplomati ni običajen uradnik, sploh male države si takih ne morejo privoščiti. Diplomacija je eno redkih sredstev, ki jim je na voljo, da si izборijo svoje mesto v mednarodnem sistemu, zato morajo biti njihovi diplomati visoko kvalificirani (A. N. Mohamed 2002: 11). S tem se strinja tudi E. Petrič (1996: 891), namreč, da so kadri najpomembnejši za elitno in kvalitetno diplomacijo, s katero lahko mala država vsaj nekoliko nadoknadi primanjkljaj pri drugih sredstvih zunanje politike. Poleg tega se velikim državam napake navadno spregledajo, medtem ko imajo pri malih velikokrat negativne posledice in lahko škodujejo ugledu države. Negativen imidž je mogoče hitro pridobiti, ustvarjanje pozitivnega pa je dolgotrajen proces, odvisen med drugim tudi od zunanje politike in gospodarske uspešnosti majhne države. Zato si Slovenija ne sme dovoliti, da bi na tuje pošiljala predstavnike, ki ne ustrezajo rangu, ki se jim ga je dodelilo, in nimajo ustreznih izkušenj in znanja. Na slednjih bi morala temeljiti izbira kandidatov, katere Slovenija pošlje na službovanje v tujino (J. Kunič 2004). Pozitivno je, če je diplomacija odprta in omogoča pretok kadrov iz diplomatske službe v administracijo, akademske institucije, gospodarstvo in obratno (E. Petrič 1996: 892). Tako se izmenjujejo izkušnje in prenaša znanje. Ekonomski diplomat mora biti dobro podkovan na mnogih področjih, potrebna so celovita znanja, imeti mora ustrezne lastnosti, poznati pravila stroke.

V praksi pa so slovenska diplomatsko-konzularna predstavništva pogosto omejena v kadrih, znanju in možnostih za nudenje pomoči gospodarstvu. Sindikat slovenskih diplomatov se nenehno pritožuje nad dejstvom, da se diplomacije v Sloveniji še vedno ne razume kot vrhunsko usposobljen instrument za izvajanje slovenske zunanje politike. Slabosti, ki jih nekateri očitajo slovenski diplomaciji, naj bi bile v precejšnji meri posledica nerazumevanja pomena in potrebe po profesionalizaciji diplomatskega poklica (SSD 2000). Sindikat v stališču o kriterijih za vstop, napredovanje in razporejanje v diplomatski službi predlaga sledeče pogoje za svetnika: 10 let delovne dobe, znanje dveh jezikov in najmanj en mandat v diplomatsko-konzularnem predstavništvu. (SSD 1996)

Na kaj je torej, po mnenju oseb, ki so v Sloveniji tako ali drugače povezane z ekonomsko diplomacijo, treba biti pozoren pri izbiri kandidata za ekonomskega svetnika. Potrebna je predvsem splošna razgledanost, iznajdljivost v raznih situacijah, komunikativnost, meni J. Kunič (2004). Sposobnost kompetentnega in prepričljivega komuniciranja v mednarodnih in diplomatskih odnosih lahko, zlasti v multilateralnih

okvirih, nadoknadi pomanjkljivosti v fizični zmogljivosti in moči malih držav, kot je Slovenija (K. Plavšak 2003). Vodja sektorja za bilateralne ekonomske odnose na Ministrstvu za gospodarstvo temu dodaja še reprezentativnost, predvsem pa izpostavlja sposobnost navezovanja osebnih kontaktov, saj se stvari večinoma uredijo na neformalni ravni (pogovor z M. Urbas). Zato so pomembni dobri osebni stiki s ključnimi viri informacij, da lahko ekonomski svetnik iz neuradnih virov napove določene dogodke, kot so priprava novega zakona, javnega razpisa, itn. (T. Rupnik v M. Skok 2002: 16), s čimer so domača podjetja v prednosti. »Posebej pomembna je diplomacija takrat, kadar se pojavi problem, ki bi utegnil ovirati medsebojno gospodarsko sodelovanje. Pravočasna zaznava in ustrezno ukrepanje lahko probleme reši ali jih celo prepreči« (Davorin Kračun v B. Maksimovič 2004). Tudi po mnenju A. Purga je ključna prav sposobnost navezovanja stikov, zelo poudarja pomen socializacijskega dela nalog ekonomskega svetnika – pomembno je, da je prisoten, da vzdržuje stike, da se udeležuje sestankov in večerij, ipd. Zato je za ustrezno pripravljenost diplomatov na področju ekonomske diplomacije neobhodno dobro poznavanje tujih jezikov, poleg česar B. Bučar (M. Skok 2002: 9) med drugim našteva še poznavanje pravnih sistemov in izvajanja politik ter sposobnost vodenja skupin.

Kandidat mora za sklenitev delovnega razmerja na Ministrstvu za zunanje zadeve izpolnjevati posebne pogoje, ki zahtevajo: aktivno obvladanje dveh tujih jezikov (od katerih je en svetovni), psihofizično sposobnost, osebnostno primernost.<sup>53</sup> Ne gre torej ravno za neke stroge kriterije. Zaposleni morajo v roku dveh let po sprejemu na delovno mesto opraviti t.i. diplomatski izpit, v okviru katerega obstaja tudi poseben program s področja ekonomske diplomacije (pogovor z J. Drofenikom). Pogoje za imenovanje v diplomatski naziv določa 40. člen Zakona o zunanjih zadevah (ZZZ 2003) in sicer: univerzitetna izobrazba, državni izpit iz javne uprave, diplomatski izpit in delovne izkušnje v Ministrstvu za zunanje zadeve oziroma izkušnje, pridobljene med delom na področju mednarodnih odnosov v drugih državnih organih in znanstveno raziskovalnih ter visokošolskih zavodih in mednarodnih organizacijah. Poleg tega lahko »v/lada na predlog ministrstva za zunanje zadeve določi podrobnejše pogoje za imenovanje v nazive glede smeri zahtevane izobrazbe in zahtevanih delovnih izkušenj,« kakor dovoljuje isti člen. Za kadrovanje ekonomskih svetnikov pa, kljub lani sprejetemu sporazumu med Ministrstvom

---

<sup>53</sup> Kandidat je osebnostno primeren, če se je ali se »obnaša tako, da je mogoče utemeljeno sklepati, da bo delo /opravljal/ ob polnem spoštovanju dolžnosti, kot jih določa /Zakon o zunanjih zadevah/ in diplomatske etike, kot jo urejajo diplomatski običaji in diplomatsko pravo.« (ZZZ 2003, 35. člen)

za zunanje zadeve in Ministrstvom za gospodarstvo ter pripadajočemu pravilniku o izbiri kandidatov za ekonomske svetnike, ni nekih profesionalnih kriterijev. Pravilnik poleg nujnosti izpolnjevanja pogojev, določenih v Zakonu o zunanjih zadevah, navaja le zaželenje 'prednosti', naštete v nadaljevanju.

Trenutni postopek izbire je tak, da se na prvi stopnji objavi interni razpis, hkrati na Ministrstvu za zunanje zadeve in Ministrstvu za gospodarstvo (Sporazum 2004, 3. poglavje), vsaj šest mesecev pred predvideno izpraznitvijo delovnega mesta. Strokovno usposobljenost kandidatov in izpolnjevanje zahtevanih pogojev presoja interna natečajna komisija, ki jo imenuje zunanji minister – eden izmed članov mora biti predstavnik Ministrstva za gospodarstvo (vodja sektorja za bilateralne ekonomske odnose), dva pa Ministrstva za zunanje zadeve (vodja sektorja za ekonomsko diplomacijo in vodja kadrovske službe ministrstva). Če komisija ugotovi, da nihče od kandidatov ne izpolnjuje zahtevanih pogojev ali da niso zadostno strokovno usposobljeni, se izvede interni natečaj v organih državne uprave – torej šele na drugi ravni, čemur sledi javni razpis. Na tej stopnji se lahko vključi GZS (pogovor z J. Drofenikom). Pravilnik o izbirnem postopku kandidatov za prosta delovna mesta diplomatov za ekonomsko področje navaja, da imajo v izbirnem postopku natečajne komisije prednost pri izbiri kandidati, ki imajo univerzitetno izobrazbo s področja ekonomije – zunanje trgovine, mednarodnih odnosov ali prava (smer mednarodno pravo) ter najmanj štiri leta delovnih izkušenj na področju mednarodnih odnosov, praviloma na ekonomskem področju, bodisi v Ministrstvu za zunanje zadeve, Ministrstvu za gospodarstvo, GZS ali drugi gospodarski instituciji, podjetju na področju zunanje trgovine, drugem državnem organu pri opravljanju nalog s področja zunanjih zadev v smislu 38. člena Zakona o zunanjih zadevah<sup>54</sup> ali v mednarodnih ekonomskih organizacijah (Pravilnik 2004, 2. člen).<sup>55</sup> V praksi so ekonomski svetniki večinoma ekonomisti, nekaj je pravnikov in diplomantov Fakultete za družbene vede, približno polovica od tega je magistrov (pogovor z J. Drofenikom). Navadno gredo na mesto ekonomskega svetnika v posamezno državo tisti ljudje, ki so pred tem v Sloveniji pokrivali isto področje (t.i. 'desk officer') (pogovor z A. Purgom). Pravilnik nadalje, kot enega izmed pogojev, ki se jih *lahko* zahteva, navaja tudi aktivno obvladanje uradnega jezika države

---

<sup>54</sup> Omenjeni člen v 1. odstavku navaja: »Diplomat je lahko razporejen na delo v drug državni organ zaradi opravljanja nalog s področja zunanjih zadev, ki ustrezajo njegovemu nazivu. Razporeditev se opravi po dogovoru s predstojnikom drugega državnega organa za določen čas na podlagi pisnega sporazuma.« (ZZZ 2003)

<sup>55</sup> Po določilih sporazuma med ministrstvom za zunanje zadeve in gospodarstvo se zahtevajo »delovne izkušnje oziroma praks/a/ s področja ekonomskih odnosov s tujino ali izkušnje v diplomatskih odnosih pri urejanju gospodarskih in drugih zadev s tujino.« (Sporazum 2004, 4. poglavje)

gostiteljice ali svetovnega jezika<sup>56</sup> ter sposobnost samostojnega, ustvarjalnega in natančnega opravljanja del in nalog, kar pomeni najmanj oceno dobro v zadnjih dveh ocenitvah po načinu ocenjevanja v skladu s 112. členom Zakona o javnih uslužbencih.<sup>57</sup> Uspešnost diplomata naj bi se redno ocenjevala. Ta ocena »je eden od kriterijev za določanje delovne uspešnosti, za napredovanje in razporejanje.« (ZZZ 2003, 42. člen)

Ministrstvo za zunanje zadeve »skrbi za strokovno izpopolnjevanje in usposabljanje zaposlenih v ministrstvu. Oblike, način in trajanje določi minister« (ZZZ 2003, 10. člen). Za izobraževanje slovenskih diplomatov naj bi skrbela diplomatska akademija, ki naj bi delovala v okviru Ministrstva za zunanje zadeve (ZZZ 2003, 11. člen), katere prihodnost pa je negotova oziroma nejasna. V oblikovanju je tudi ideja o organiziranju izobraževanja za ekonomske svetnike, morda v sodelovanju z Danico Purg iz Šole za management na Bledu – odvisno tudi od tega, kaj bo z diplomatsko akademijo (pogovor z J. Drofenikom). Kadre je nujno dodatno usposobiti, kajti brez razumevanja osnovnih konceptov, ki se navezujejo na primer na makroekonomijo in mednarodne finance, je težko zagotoviti informirano pomoč domačim podjetjem (K. S. Rana 2002b). Izobraževanje in usposabljanje morata biti kontinuirana,<sup>58</sup> kar pomeni seznanjanje z novimi zakoni, pomembnimi dogodki, tudi iz ne-ekonomskih sfer, ki pa imajo posledice v ekonomiji, vplivajo na splošne družbene spremembe ali spremembe na konkretnih trgih, kajti le tako bodo diplomati na področju ekonomske diplomacije lahko čim bolj uspešni. (Z. Bećirović v M. Skok 2002: 22)

---

<sup>56</sup> Formulacija je presenetljiva, glede na to, da je znanje svetovnega jezika večinoma nujen pogoj (že za sklenitev delovnega razmerja z ministrstvom, kot navedeno zgoraj) in ne zgolj možen.

<sup>57</sup> Omenjeni člen navaja, da se delovne in strokovne kvalitete uradnikov ocenijo enkrat letno, ne ocenjujejo se uradniki, ki sklenejo delovno razmerje za določen čas, niti uradniki, ki imajo v trenutku določanja ocen manj kot tri mesece delovne dobe pri delodajalcu in po oceni nadrejenega še ni mogoče oceniti njegovega dela. (ZJU 2002)

<sup>58</sup> Čeprav zgolj izobrazba še ne naredi dobrega diplomata, potrebne so tudi določene privzgojene (lahko tudi naravne) lastnosti, tj. diplomatske vrline. (M. Osolnik 1992: 575)

V spodnji tabeli so strnjeno povzete glavne naloge ekonomskih svetnikov, skupaj z lastnostmi oziroma dejavnostmi, ki jih prve pogojujejo.

| <b><i>NALOGE<br/>EKONOMSKIH SVETNIKOV</i></b>                                                                                                                                                 | <b><i>LASTNOSTI/ DEJAVNOSTI</i></b>                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| uradno zastopanje in predstavljanje države ter spodbujanje gospodarskega sodelovanja                                                                                                          | reprezentativnost, splošna razgledanost, sposobnost samostojnega delovanja                                                                                                                                                                  |
| pravočasno obveščanje o vseh relevantnih političnih in gospodarskih razmerah v državi gostiteljici, seznanjanje domače države s tem, katere ukrepe bi morala sprejeti ali spremeniti          | ključna je sprotna obveščenost o dogodkih in spremembah ter sposobnost oblikovanja političnih ocen, sklepanja zaključkov, predvidenja razvoja dogodkov                                                                                      |
| ustvarjanje ugodnih pogojev za najširše ekonomsko sodelovanje in prvih pogojev za normalno delovanje gospodarstva, prispevanje k povečanju prepoznavnosti države, njenih izdelkov in storitev | pogajalske izkušnje, nujno je biti aktiven in stalno prisoten, v stiku z raznimi institucijami in službami, ministrstvi, zbornicami združenji, klubi, mediji; ustvarjati pobude za podpis sporazumov, pogodb                                |
| povečanje ugleda svoje države, lobiranje za interese domačih gospodarskih subjektov pri realizaciji njihovih poslov                                                                           | sposobnost samostojnega kompetentnega in prepričljivega komuniciranja                                                                                                                                                                       |
| promocija slovenskega gospodarstva pri ciljnih javnostih v državi gostiteljici                                                                                                                | potrebno si je jasno opredeliti osnovne naloge in prioritete že ob nastopu dela, obiskovati podjetja, dobro poznati domačo ponudbo, kapaciteto, razumeti nacionalno in investicijsko okolje – običaje, način razmišljanja, potrebe          |
| posredovanje in pomoč pri državnih organih države gostiteljice v primeru diskriminacije, odpiranje vrat                                                                                       | pomembni so stiki z z uslužbenci ministrstev in drugih državnih ustanov, pogajalske in retorične sposobnosti                                                                                                                                |
| informacijsko-svetovalna podpora domačim podjetjem pri poslovanju v državi gostiteljici                                                                                                       | dobro je treba poznati in razumeti okolje v državi gostiteljici, delovanje njenih institucij, sprejete sporazume, zakonodajo – za svetovanje in usmerjanje aktivnosti; pomebno je, da oseba zna priti do pravih informacij, podatkovnih baz |
| pomoč pri organizaciji obiskov in delegacij                                                                                                                                                   | sposobnost identificiranja ciljne javnosti, oblikovanje mreže stikov z družbenimi krogi, mediji, gospodarskimi zbornicami, poslovnimi združenji                                                                                             |
| pomoč tujim podjetjem, ki želijo poslovati s Slovenijo ali investirati, promocija tujih naložb v Sloveniji                                                                                    | dobro poznavanje področja dela institucij doma (kako in kje se umeščajo v sistem), domačega poslovnega okolja in razvoja posameznih panog                                                                                                   |
| udeleževanje in prirejanje družabnih in uradnih aktivnosti (biti vedno in povsod aktivno prisoten)                                                                                            | sposobnost navezovanja stikov, komunikativnost, iznajdljivost, ne nazadnje tudi poznavanje tujih jezikov                                                                                                                                    |

Tabela 3: Naloge ter lastnosti in dejavnosti ekonomskih svetnikov

#### **4.2.2. Priprave kandidatov pred nastopom funkcije**

Kandidat je o izbiri praviloma obveščen šest mesecev pred nastopom službovanja, kar dejansko ne drži vedno, priprave pa naj bi trajale tri mesece (pogovor z M. Urbas). Ekonomski svetnik gre (oziroma bi moral iti – odvisno od primera do primera) skozi priprave na Ministrstvu za zunanje zadeve, obsežen program izpopolnjevanja na Ministrstvu za gospodarstvo in ostalih ministrstvih s področja gospodarstva (finance, kmetijstvo, promet, okolje, prostor in energijo), relevantnih institucijah kot so GZS, AGPTI, Slovenska turistična organizacija, Center za mednarodno sodelovanje in razvoj, UMAR (obiskal naj bi torej večino akterjev, naštetih pod točko 3.2.1.1.) ter temeljito strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje na vseh relevantnih gospodarskih področjih (M. Ferlinc in dr. 2004: 20-21).<sup>59</sup> Sestanek z okoli dvajsetimi podjetji, ki so prisotna na trgu določene države ali bi jih trg utegnil zanimati, je postal redni del priprav ekonomskih svetnikov na GZS (pogovor s T. Rupnik). To je deloma organizirano v okviru GZS kot celodnevni seminar oziroma posvet, od izbranega kandidata pa se pričakuje, da tudi sam obiše nekatera podjetja. Potrebno je, da se kandidat seznani z značilnostmi izvoznih podjetij ter njihovimi načrti, interesi in pričakovanji, da bo lahko določil t.i. ciljne javnosti, kajti od tega bo odvisno njegovo delo in na ta način bo lahko zagotovil selektivnost in osredotočenost poročanja.<sup>60</sup> Pomanjkljivost sistema je, da nihče ne preverja, kaj je kandidat od tega 'odnesel', pomembno je opraviti obisk in pridobiti podpis. (pogovor z E. Ajetijem)

Priprave so slabo organizirane, s čimer se je v pogovoru strinjal tudi vodja sektorja za ekonomsko diplomacijo na Ministrstvu za zunanje zadeve, J. Drofenik. Kandidat je do zadnjega dne na svojem delovnem mestu, kar pomeni, da nima niti časa za priprave. Vse je bolj v lastni režiji, sestanke in čas si organizira sam, izbor podjetij, ki jih bo obiskal je prav tako prepuščen njegovi lastni presoji, jezikovnega izobraževanja pred odhodom ni (je pa prvo leto službovanja). Ekonomski svetnik pred odhodom izdela smernice za razvoj poslovanja z državo gostiteljico, kamor vključi tudi osnovni pregled o državi, v kateri bo služboval. Pregled vsebuje splošne informacije, tekoče gospodarske in poslovne

---

<sup>59</sup> Najnovejši sporazum med ministrstvoma za zunanje zadeve in gospodarstvo pa v poglavju o pripravih in usposabljanju navaja, da so se ekonomski svetniki pred razporeditvijo na diplomatsko-konzularna predstavništva dolžni udeležiti usposabljanja iz diplomacije in diplomatskega protokola, kandidatom z Ministrstva za zunanje zadeve pa se omogočijo vsaj 14-dnevne priprave na Ministrstvu za gospodarstvo (Sporazum 2004, 5. poglavje). Obe ministrstvi naj bi postopno skupaj določili vsebine in razvili program obveznega usposabljanja s področja ekonomskih znanj za potrebe diplomacije.

<sup>60</sup> Če gre za močna in izkušena podjetja, bo poročanje bolj splošne narave in ne o stvareh, ki jih lahko uporabijo le posamična podjetja, če pa kandidat identificira manjše število izdelkov, ki imajo velike izvozne možnosti, se lahko odloči aktivno pospeševati njihov izvoz. (M. Ferlinc in dr. 2004: 114-115)



informacije (dostop do trga, predpisi, dejavniki, ki vplivajo na trgovino). Možnosti in prioritete ekonomski svetnik določi na podlagi poročil svojega predhodnika in v sodelovanju z Ministrstvom za gospodarstvo, GZS in podjetji, ki imajo izkušnje v poslovanju na posameznem trgu.

Mnenja o tem, ali so ekonomski svetniki dovolj dobro pripravljene, strokovno usposobljeni in izkušeni, se ponovno razlikujejo od sogovornika do sogovornika, večinoma pa se vsi strinjajo, da sta kakovost in obseg dela popolnoma odvisna od posameznikove volje.

| PROBLEM                                            | DOBRO/<br>SLABO,<br>(DA/NE) | MZZ* | MG** | GZS |
|----------------------------------------------------|-----------------------------|------|------|-----|
| 1) organiziranost priprav ekonomskih svetnikov     | +                           |      | x    |     |
|                                                    | -                           | x    |      | x   |
| 2) usposobljenost ekonomskih svetnikov             | +                           | x    | x    |     |
|                                                    | -                           |      |      | x   |
| 3) navodila, smernice za delo ekonomskih svetnikov | +                           |      | x    |     |
|                                                    | -                           | x    |      | x   |
| 4) nadzor nad delom ekonomskih svetnikov           | +                           |      | x    |     |
|                                                    | -                           | x    |      | x   |
| 5) podjetja se poslužujejo ekonomskih svetnikov    | +                           |      | x    |     |
|                                                    | -                           | x    |      | x   |

Tabela 4: Povzetek mnenj sogovornikov glede ekonomskih svetnikov

\* Ministrstvo za zunanje zadeve

\*\* Ministrstvo za gospodarstvo

#### 4.3. Države gostiteljice

»Diplomatsko predstavništvo se odpre ali zapre z ukazom predsednika republike. Predlog pripravi minister za zunanje zadeve, določi ga vlada po predhodnem mnenju delovnega telesa državnega zbora, pristojnega za zunanjo politiko« (ZZZ 2003, 14. člen). Razloga, ki sta bistvena pri odprtju ali zaprtju predstavništva, sta v prvi vrsti intenzivnost bilateralnih odnosov in gospodarsko sodelovanje. Kot določa novi sporazum med ministrstvom za zunanje zadeve in gospodarstvo, naj bi obe soglasno določili diplomatsko-konzularna predstavništva v tujini, kjer so delovna mesta ekonomskih svetnikov, kot tudi število teh delovnih mest ter pogoje za njihovo zasedbo. Ob upoštevanju finančnih zmožnosti, prednostnih nalog slovenske zunanje politike, posebnosti posameznih trgov, se določi okvirni program razvoja mreže ekonomskih svetnikov, ki se na podlagi analize potreb in ekonomskih interesov slovenskega gospodarstva, vključujoč

mnenje GZS, občasno preverja z namenom prilagajanja dejanskim potrebam. (Sporazum 2004, 4. poglavje)

Odločitev, kam poslati ekonomskega svetnika, se torej začne z definiranjem potreb in nalog. Gospodarski cilj za diplomatsko promocijo so tako države, kjer so največji neizkoriščeni potenciali za povečanje gospodarskega sodelovanja, kot tiste, s katerimi je obseg sedanjih poslov največji. Trenutno so ekonomski svetniki večinoma tam, kjer je največ povpraševanja, kjer je Slovenija močna in kjer slovenska podjetja lahko največ ponudijo. Toda dejansko so potrebni tudi tam, kjer trgov še ne poznamo dobro, so pa pomembni in obstaja interes oziroma ima naše gospodarstvo mnogo večje možnosti od doseženih rezultatov, na primer ZDA, Japonska, Kanada, nordijske države EU, mediteranske države, nekatere vzhodnoevropske države kot so Romunija, Bolgarija, Ukrajina, ter Rusija (J. Drofenik v M. Skok 2002: 17), kjer bi bila res dobrodošla pomoč pri odstranjevanju ovir.<sup>61</sup> Pravzaprav imajo še najmanj dela svetniki v državah kot so Italija, Avstrija, Nemčija, s katerimi ima Slovenija najbolj razvite gospodarske odnose. (M. Lacić 1999)

Slovenija je začela ustanavljati mrežo ekonomskih svetnikov že konec leta 1992 in v začetku leta 1993, praktično sočasno z vzpostavljanjem diplomatske mreže. Prvi ekonomski svetniki so delo nastopili v državah, kjer ima Slovenija največje gospodarske interese, torej Nemčija, Avstrija, Italija. Tem so sledili novi na Madžarskem, Hrvaškem in Češkem (M. Lacić 2001). Danes mreža ekonomskih svetnikov na slovenskih diplomatsko-konzularnih predstavništvih šteje 21 uslužbencev v prestolnicah sledečih držav: Avstrija, Belgija (kjer sta dva – v predstavništvu RS v Bruslju in pri EU), Bosna in Hercegovina, Češka, Francija, Hrvaška, Italija, Japonska, Kitajska, Madžarska, Makedonija, Nemčija, Poljska, Ruska federacija, Srbija in Črna gora, Švedska, Švica, Turčija (kjer trenutno ni razporeditve), Velika Britanija in ZDA (Mreža 2004). Razen predstavnikov v Bruslju (EU) in Ženevi (OZN in WTO), ki sta osredotočena na multilateralno sodelovanje, vsi ekonomski svetniki (tj. 18, oziroma 19, ko se zapolni mesto v Ankari) pokrivajo bilateralne odnose. Večina uslužbencev prihaja z Ministrstva za gospodarstvo, kar je po mnenju Bojana Škode in Vojke Ravbar (M. Skok 2002: 7) dragoceno, ostali pa so z Ministrstva za zunanje zadeve (Pariz, Tokio, Varšava) ter po eden z GZS (Peking), Ministrstva za finance (Washington) in Službe vlade za evropske zadeve (Zagreb).

---

<sup>61</sup> V nekaterih od naštetih držav (kot so ZDA, Japonska, Švedska, Rusija) sicer ekonomskega svetnika že imamo.

## 5. **KOLIKO PODJETJA POTREBUJEJO EKONOMSKE SVETNIKE**

Podjetja navadno najprej sama tipajo in iščejo možnosti za vstop na določen trg,<sup>62</sup> potem pa lahko govorimo o treh ravneh pomoči (pogovor z A. Purgom). Na prvi ravni gre za informiranje glede možnosti na posameznem trgu, pridobitev raznih podatkov. Na drugi ravni gre že za bolj organiziran pristop podjetja, lahko tudi skupine podjetij, na primer za pomoč pri registraciji podjetja, pri vzpostavljanju stikov, organiziranju poslovnih konferenc, sejmov, sprejemov, prezentacij (vse v koordinaciji z Ministrstvom za gospodarstvo in GZS). Na tretji ravni pa podjetja želijo podporo pri lobiranju – tu se že (lahko) vključi veleposlanik, medtem ko na prvih dveh stopnjah deluje ekonomski svetnik. Kakšnega odziva, t.i. 'feedbacka', podjetij potem, ko so bila v stiku z veleposlaništvom, večinoma ni, razen v primeru poslovnih konferenc, organiziranih s strani domače države v državi gostiteljici, ko se podjetja, ki so sodelovala, ponovno sestanejo doma. Iztržek je navadno v smislu tiste prve vzpostavitve stikov (30 %), kaj več pa približno v polovici teh primerov (10 % - 20 %) (pogovor z A. Purgom). Uspešnost ekonomske diplomacije bi se lahko merila s številom sklenjenih sporazumov, novih vstopov na tržišče, številom začetnih stikov, itn., celo s številom sprejemov, večerij, vendar take statistike še ni. Ekonomski diplomati, deloma tudi veleposlaniki, bi se morali izkazati z merljivimi dosežki, denimo z 'dokazili' o tem, koliko se je v državi akreditacije v času mandata izboljšala podoba Slovenije, kar je lahko razvidno iz podatkov o številu člankov, omemb Slovenije, sklenjenih gospodarskih poslov, tudi kulturnih dogodkov. Na tem, predvsem pa na odzivu podjetij, ki bi moral biti boljše 'dokumentiran', bi lahko temeljili kriteriji merljivosti uspešnosti slovenske ekonomske diplomacije in njenih diplomatov.

V raziskavi društva Manager, v kateri je bilo udeleženih 120 slovenskih podjetij, ki so v letu 1995 skupaj realizirala okrog polovico slovenskega izvoza (T. Krašovec in dr. 1996: 26), se pri vprašanju o zadovoljstvu z našo diplomacijo skoraj dve tretjini podjetij ni opredelilo, zadovoljnih ali zelo zadovoljnih je bilo 12 %, nezadovoljnih ali zelo nezadovoljnih pa 25 %. To so pokazali odgovori 64 % podjetij, ki so že imeli izkušnje z našo diplomatsko mrežo. Za nezadovoljstvo so med drugim navedli sledeče razloge (T. Krašovec in dr. 1996: 27):

- mreža diplomatsko-konzularnih predstavništev je pomanjkljiva,
- nima pravih metod za promoviranje ponudbenih možnosti in vzpostavljanje kontaktov,

---

<sup>62</sup> Včasih se celo ne obrnejo pravi čas po pomoč ekonomskih svetnikov. (pogovor z J. Drofenikom)

- ukvarja se samo z nekaj največjimi podjetji,
- premajhna angažiranost in aktivnost, pomanjkanje iniciativ,
- premalo konkretnih, ciljno usmerjenih informacij,
- neskladno delovanje GZS, ministrstev in veleposlaništev ter gospodarstva in diplomatske mreže.

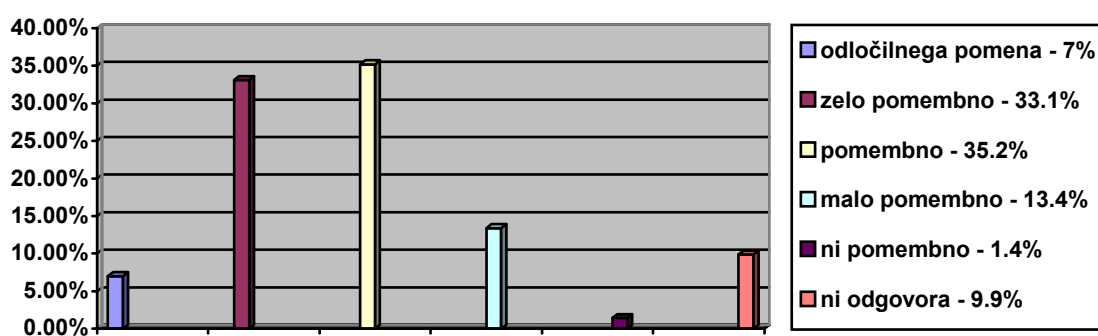
V slabih desetih letih se je marsikaj nedvomno spremenilo na bolje, med drugim je diplomatska mreža obširnejša, vendarle pa se zdi neverjeten tak poskok, kot ga je v pogovoru navedel J. Drofenik, ki meni, da je s podporo diplomatsko-konzularnih predstavništev zadovoljnih okoli 80 % podjetij, ostalih 20 % pa predstavlja izziv. Podobno pravi Poročilo MZZ (2004: 443), da so na posvetu ekonomske diplomacije februarja 2003 predstavniki GZS, največjih slovenskih izvoznih podjetij in bank izrazili, celo poudarili, zadovoljstvo nad storitvami in delovanjem slovenske diplomatske mreže. Ocenjeno je bilo, da slovenska veleposlaništva, kljub relativno skromnim virom in gmotnim zmožnostim, zelo uspešno odpirajo vrata slovenskemu gospodarstvu.

Še sredi leta 1999 pa je v anketi o neposrednih investicijah slovenskih podjetij v tujini pomanjkanje pomoči vlade in diplomatsko-konzularnih predstavništev kot nepomembno oviro ocenil presenetljivo visok odstotek podjetij – 37,9 % (M. Svetličič, A. Jaklič 2003: 153). V raziskavi dve leti kasneje so močno pridobile na pomenu ovire oziroma dejavniki, specifični za državo gostiteljico, iz česar bi morda lahko sklepali, da bo podjetjem potrebna večja pomoč predstavništev države v tujini, toda raziskava je tudi pokazala, da so jim glavni vir informacij večinoma osebni in poslovni kontakti (92 %) (M. Svetličič, A. Jaklič 2003: 291). Prav pomanjkanje informacij (poleg pomanjkanja znanja) pa so podjetja v obeh raziskavah navedla kot eno največjih ovir pri investiranju v tujino. Pri tem bi lahko in moral biti sposoben pomagati ekonomski svetnik. Po rezultatih raziskave AGPTI marca 2003, o potrebah 150-ih slovenskih podjetij, od katerih se jih je odzvalo 34 (23 %), se podjetja pogosto pritožujejo, da so podatki preveč splošni (Poročilo o delovanju AGPTI 2004: 15-16). Pa vendarle so se v tej raziskavi slovenska veleposlaništva v tujini pojavila med najpogosteje uporabljanimi viri podatkov, poleg GZS in interneta, ki sta bila na prvem mestu, sledili so poslovni partnerji, sejmi, banke, Slovenska investicijska družba, Ministrstvo za gospodarstvo in predstavniki tujih podjetij. Raziskava Erzetičeve (2000: 67) med podjetji pa je pokazala, da le-ta niso dovolj seznanjena z možnostmi za sodelovanje z institucijami na področju promocije gospodarstva v tujini – dobra polovica (15) jih je sicer že sodelovala z diplomatsko-konzularnimi predstavništvami.

Da ne bi ob teh dokaj nasprotujočih si podatkih podvomili o pomenu ekonomske diplomacije, ki ga skuša prikazati naloga, naj omenim še anketo Ministrstva za gospodarstvo, ki na svoji spletni strani obiskovalce sprašuje, ali je spodbujanje ekonomske diplomacije pomembno za uspešen nastop slovenskih podjetij na tujih trgih. Do 24. 04. 2005 je bilo prejetih 649 glasov: 86,9 % sodelujočih je odgovorilo 'da', 8 % 'ne' in 5,1 % 'ne vem' (Anketa 2004).

### 5.1. Raziskava med slovenskimi podjetji o trgu Ruske federacije

Raziskava Centra za mednarodno konkurenčnost, ki je med 145 slovenskimi podjetji<sup>63</sup> testirala izvozne sposobnosti podjetij v RF, je pokazala, da večina podjetij (75,3 %) meni, da ima diplomatsko-konzularno predstavništvo Slovenije v Moskvi lahko pomembno vlogo pri krečitvi slovenskega gospodarstva v Rusiji. (CIC 2003b: 6)



Slika 3: Pomen veleposlaništva RS v Rusiji pri krečitvi slovenskega gospodarstva v Rusiji  
(VIR: CIC 2003a: 101)

V Rusiji, kot je povedal A. Purg, dobi ekonomski svetnik največ poizvedb s strani ruskih podjetij (v razmerju 80 % proti 20 %, v primerjavi s slovenskimi), kake 2 do 3 na teden.<sup>64</sup> Poročilo MZZ (2001: 457) celo navaja, da je bilo ruskim podjetjem na podlagi povpraševanj posredovano preko 2000 naslovov slovenskih podjetij (iz odzivov sodeč naj bi bilo kot rezultat tega sklenjenih tudi več poslov). Glede ostalih aktivnosti, povezanih z

<sup>63</sup> V anketiranem vzorcu so med srednje velikimi in malimi podjetji, ki so odgovorila na vprašalnik (26,2 %), prevladovala tista, ki so večinoma že aktivni izvozniki na tuje trge in izvažajo predvsem industrijske proizvode, namenjene za vmesno rabo. (CIC 2003a: 6)

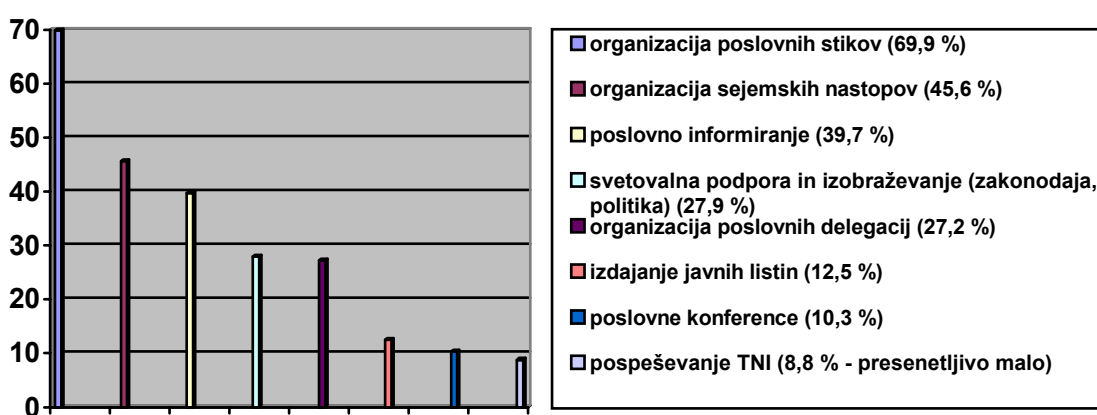
<sup>64</sup> Poročilo o delovanju AGPTI (2004: 5) pa je zabeležilo le 3 enkratna in 1 večkratno povpraševanje po vlaganju v Sloveniji v letu 2002 ter 2 enkratni povpraševanji leto kasneje. Podjetja se glede investicij obračajo neposredno na Ministrstvo za gospodarstvo oziroma AGPTI. (pogovor z A. Purgom)

gospodarstvom, pa našteva sodelovanje pri pripravi srečanj sopredsednikov medvladnih mešanih komisij za trgovinsko-gospodarsko in znanstveno-tehnično sodelovanje, spremljanje dogajanj, povezanih s tveganjem poslovanja z Rusijo, predlaganje konkretnih ukrepov za širitev sodelovanja (na področju energetike, turizma, gradbeništva, lesnopredelovalne in avtomobilske industrije), vzdrževanje stikov z drugimi veleposlaništv, zlasti ekonomskimi predstavniki držav CEFTE (Srednjeevropskega sporazuma o prosti trgovini), ter z vodji predstavništva slovenskih podjetij v Rusiji, nadalje, sodelovanje pri pripravi in izvedbi obiska gospodarske delegacije, organiziranje poslovne konference v St. Peterburgu. (Poročilo MZZ 2001: 457-458)

Podjetja močno računajo na institucionalno podporo v Sloveniji, saj so se pri tržni poti in obliki vstopa na ruski trg največkrat opredelila za poslovanje z zastopnikom in ne nameravajo ustanavljati svojega podjetja v Rusiji (CIC 2003a: 7-8). Večinoma potrebujejo:

- pomoč pri navezavi stikov,
- tržne raziskave,
- svetovanje o ruski zakonodaji,
- pregled in organizacijo postopkov za certificiranje izdelkov,
- informiranje o objavljenih razpisih,
- usmerjanje na pravno pomoč,
- posredovanje podatkov o ruskih podjetjih.

Med aktivnostmi, ki jih nudi GZS, pa so kot najkoristnejše izbrali sledeče:



Slika 4: Aktivnosti GZS (VIR: CIC 2003a:100)

Učinek poslovnih delegacij ter svetovalno podporo in izobraževanje, katerim pripisuje velik pomen od dobre četrtine do dobre tretjine podjetij, pa je bil slabo ocenjen (CIC

2003b: 28).<sup>65</sup> V okviru poslovne podpore podjetjem pri poslovanju z Rusijo, bi morala GZS, v sodelovanju z gospodarskim oddelkom veleposlaništva v Moskvi, podjetjem nuditi pomoč že doma (CIC 2003b: 7, 29):

- informacijski servis za srednja in mala podjetja (lahko izvaja Ministrstvo za gospodarstvo, AGPTI ali GZS),
- usposabljanje kadrov (kajti več kot 70 % podjetij trenutno nima ustreznega kadra, ki bi ga poslala v Rusijo),
- raziskave tržnih priložnosti, ipd.;

na ruskem trgu pa med drugim: - omogočiti kontakt s kupci in institucijami,

- nuditi podatke o podjetjih, sejnih, postopkih, razpisih.

Učinek institucionalne podpore podjetjem pri vstopu na nove trge je namreč večji, če združuje aktivnosti svetovanja in infrastrukturo ter če je podpora organizirana doma in na lokalnem trgu. Presenetljivo pa je na vprašanje, ali bi Slovenija morala imeti v Rusiji svoje gospodarsko predstavništvo<sup>66</sup> za pomoč manjšim podjetjem pri vstopu na trg, le 12 podjetij odgovorilo 'da' in eno 'ne'. (CIC 2003b: 9)

## **5.2. Raziskava med slovenskimi podjetji o trgu Velike Britanije**

Situacijo v Rusiji sem se odločila primerjati z Veliko Britanijo, ki sodi med deset najpomembnejših slovenskih zunanjetrgovinskih partneric. Po podatkih ekonomskega svetnika v Londonu je tam prisotnih 216 slovenskih podjetij – srednje velika in mala podjetja so precej uspešna, ker lahko dobro izkoristijo niše. Podjetja, ne zgolj velika, s katerimi je bil ekonomski svetnik v stiku, mnogokrat niti niso želela sestanka z njim, ker imajo prisotnost na trgu dobro organizirano in ne potrebujejo pomoči. Veliko vlogo igra seveda dejstvo, da je trg v Veliki Britaniji (v nasprotju z ruskim) zelo dobro organiziran.

---

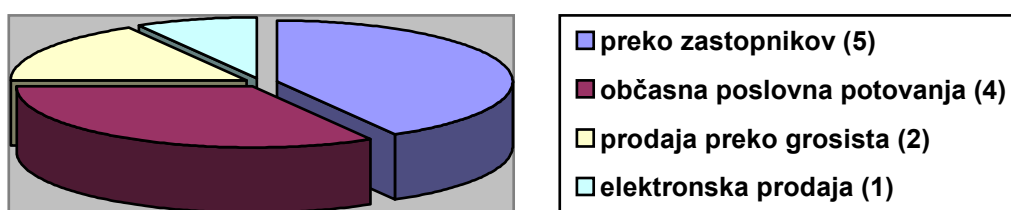
<sup>65</sup> Kot pravi ekonomski svetnik v Moskvi, podjetja želijo konkretne, specializirane informacije, manjše in zelo ciljno usmerjene poslovne delegacije. Večje in panožno diverzificirane delegacije, sejemski nastopi in klasično svetovanje o makroekonomskih razmerah na trgu niso več aktualni. (M. Prislan 2004b)

<sup>66</sup> Aktivnosti gospodarskega predstavništva bi bile predvsem sledeče (CIC 2003b: 9): zagotavljanje osnovne infrastrukture za začetne aktivnosti na trgu (pisarna, telefon, računalniki, prevajalci, idr.), pregled in organizacija postopkov za certificiranje izdelkov pri vstopu na trg, pomoč pri vzpostavljanju poslovnih kontaktov (podjetja in institucije), informiranje o objavljenih javnih razpisih pri relevantnih naročnikih, pregled, pomoč in usmerjanje na pravno pomoč pri vzpostavljanju poslovanja (ustanovitvi predstavništva, podjetja, izpeljavi skupne naložbe, pridobitvi delovnih dovoljenj, ipd.) ter posredovanje podatkov o ruskih podjetjih, pomoč pri reševanju konkretnih poslovnih težav (zastoji na carini, pri transportu, ipd.). Naloge, ki jih bolj ali manj že opravlja ekonomski svetnik, se rahlo razlikujejo od tistih, navedenih v sporazumu o napotitvi trgovskega predstavnika.

To se odraža tudi v raziskavi (vzorec vprašalnika je v prilogi 5), ki sem jo izvedla med 80-imi podjetji, delujočimi na trgu Velike Britanije, večinoma malimi ali srednje velikimi. Odziv je bil precej žalosten, saj je bilo odgovorov, kljub večkratnim pozivom, le 14, od tega je devet podjetij (pet velikih, dve srednji in dve mali) izpolnilo vprašalnik. Le-ta so na trgu Velike Britanije prisotna z izvozom, katerega delež znaša v odstotkih od 0,2, 2 ali 3, preko 7,3 in 10 do 99. V ostalih petih primerih ni bilo smiselno odgovarjati, bodisi ker je delež izvoza premajhen, je večinski lastnik drugo podjetje, ki je zadolženo za trg Velike Britanije, nekateri sodelujejo direktno le z enim kupcem ali pa so mnenja, da gre pri ekonomski diplomaciji le za 'prazne besede', s katerimi si ni moč pomagati.

Poglejmo si rezultate ankete, tj. vprašanja, na katera so podjetja odgovorila.

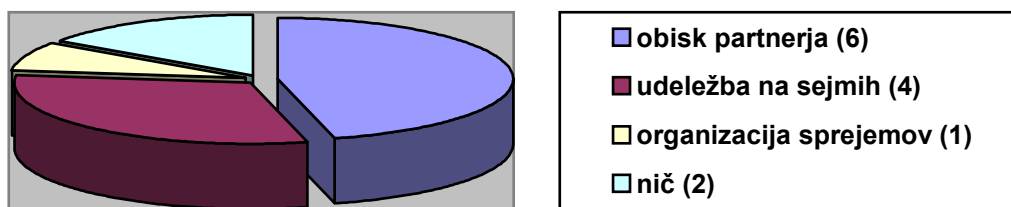
### 1. Kako imate organizirano prodajo?



Slika 5: Organizacija prodaje

Podjetja imajo torej prodajo večinoma organizirano preko zastopnikov, podobno kakor je pokazala tudi zgornja raziskava med podjetji na ruskem trgu, ali pa se odločijo za občasna poslovna potovanja v Veliko Britanijo, kar je izbralo tudi 75 % podjetij v omenjeni raziskavi društva Manager.

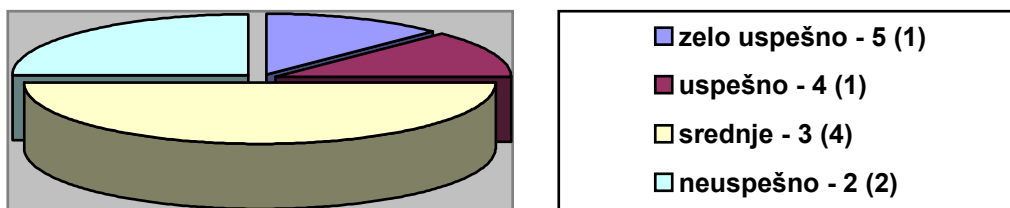
### 2. Katere metode promocije uporabljate?



Slika 6: Metode promocije



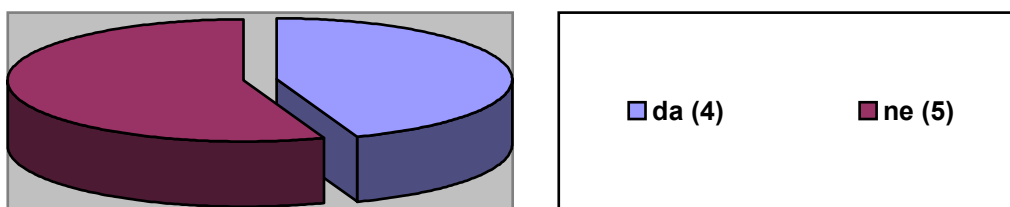
### 3. Kako ocenjujete uspešnost zgornjih aktivnosti?



Slika 7: Uspešnost aktivnosti

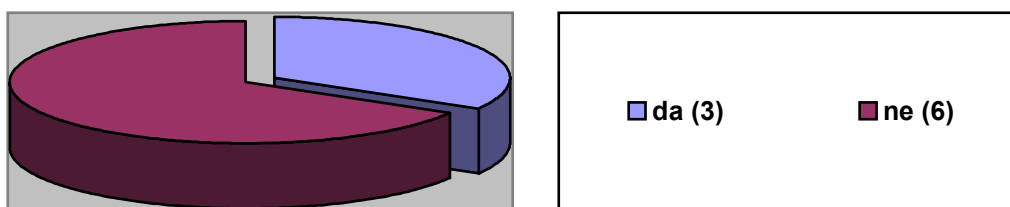
Podjetji, ki sta promocijske dejavnosti ocenili kot uspešne oziroma zelo uspešne, imata izdelano strategijo za trg Velike Britanije ter zaposlene, zadolžene le za ta trg.

### 4. Imate izdelano strategijo za nastop na trgu Velike Britanije?



Slika 8: Strategija za nastop na trgu Velike Britanije

### 5. Imate zaposlene, odgovorne za trg Velike Britanije?

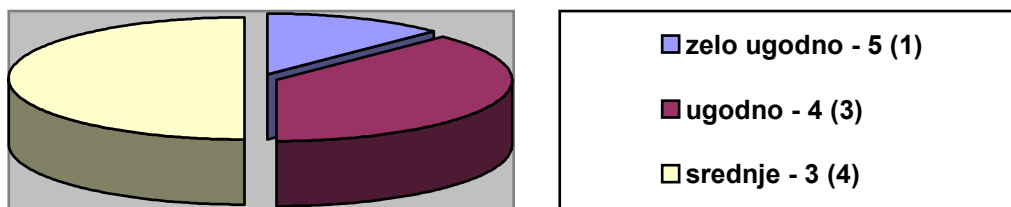


Slika 9: Zaposleni, odgovorni za trg Velike Britanije

Strategijo za nastop na omenjenem trgu imajo torej štiri podjetja, vendar polovica nima zaposlenih, ki bi se posvečali zgolj trgu Velike Britanije. Le-tega pa ima eno od podjetij, ki nimajo izdelane strategije, a ta oseba ni poznavalec dotičnega trga. Dve podjetji torej imata tako strategijo nastopa kot zaposlene, odgovorne le za trg Velike Britanije – v enem primeru gre za eno osebo (veliko podjetje), v drugem za tri (malo podjetje, katerega delež izvoza v Veliko Britanijo je 99 %), ki so vsi poznavalci tega trga zaradi delovnih izkušenj in izobraževanja, v primeru večjega podjetja pa štejejo tudi poznanstva. Iz navedenega zaradi majhnega števila podjetij, ki so se odzvala na vprašalnik, ni mogoče sklepati

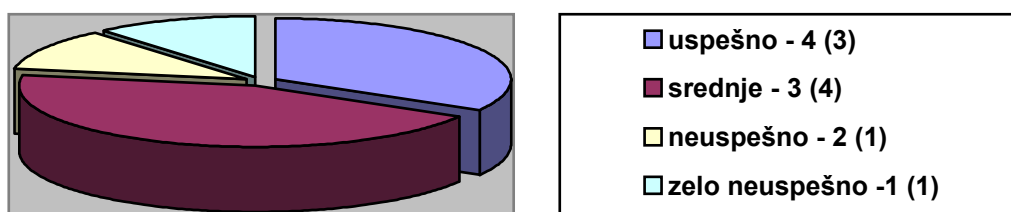
zaključkov, zato naj omenim le presenetljiv podatek, da podjetje, katerega izvozni delež v Veliko Britanijo predstavlja 10 %, nima niti strategije za nastop na tem trgu niti zaposlenih, ki bi pokrivali zgolj to področje.

6. Kako ocenjujete poslovno okolje v Veliki Britaniji?



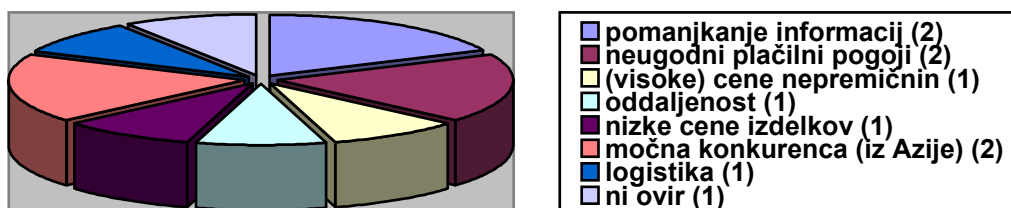
Slika 10: Ocena poslovnega okolja

7. Kako ocenjujete vaše poslovanje na trgu Velike Britanije?



Slika 11: Ocena poslovanja na trgu Velike Britanije

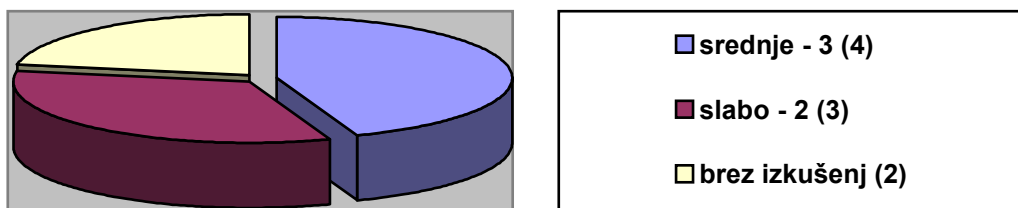
8. Kje vidite ovire pri vstopu na trg Velike Britanije?



Slika 12: Ovire pri vstopu na trg Velike Britanije

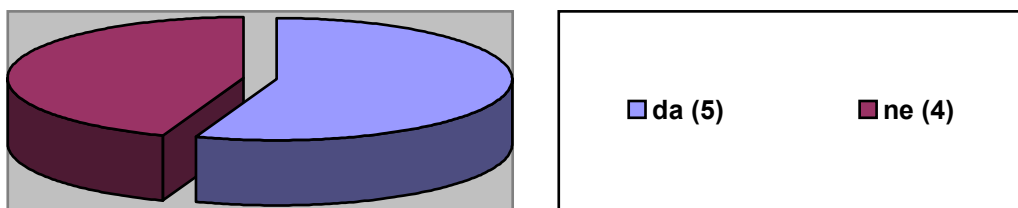
Če se sedaj osredotočim na institucionalno podporo – večina podjetij je organizacijo sejmov, delegacij in podobnega s strani slovenskih institucij ocenila kot srednje dobro. Izid je le rahlo vzpodbudnejši kot v primeru zgornje raziskave med podjetji na ruskem trgu.

9. Kako ocenjujete organizacijo aktivnosti slovenskih institucij?



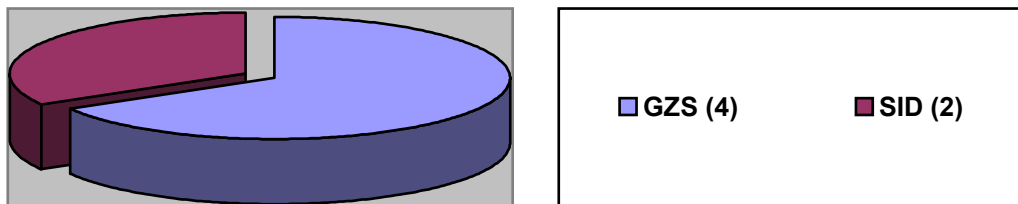
Slika 13: Organizacija aktivnosti slovenskih institucij

10. Ste se kdaj obrnili po pomoč na institucije?



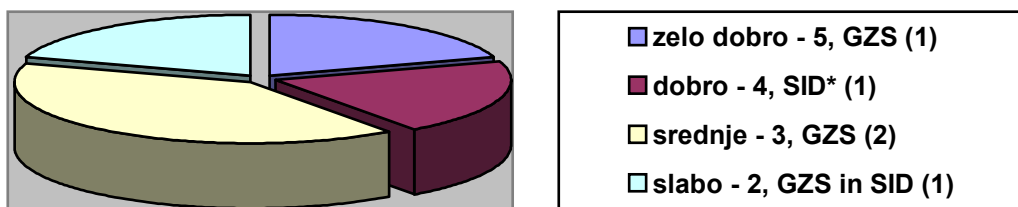
Slika 14: Pomoč institucij

11. Na katere institucije ste se obrnili?



Slika 15: Kontaktirane institucije

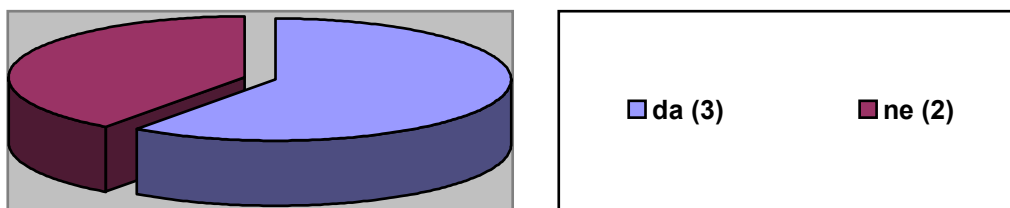
12. Kako ocenjujete pomoč institucij?



Slika 16: Ocena pomoči

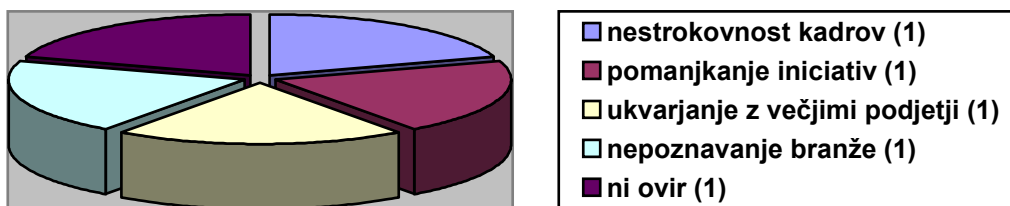
\* Slovenska izvozna družba

13. Bi bili pripravljeni plačati za informacije?



Slika 17: Plačilo informacij

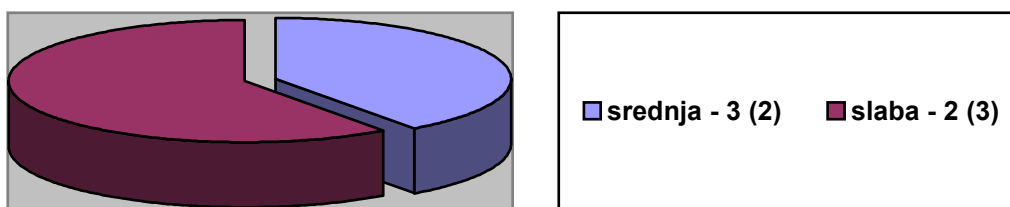
14. Kje vidite slabosti v delovanju institucij?



Slika 18: Slabosti v delovanju institucij

Rezultati deloma sovpadajo s tistimi iz zgornje raziskave društva Manager. (Glede nepoznavanja branže se je 'pritožilo' podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo talnih oblog.)

15. Kako ocenjujete informativnost spletnih strani institucij in veleposlaništev?



Slika 19: Informativnost spletnih strani institucij in veleposlaništev

S spletnimi stranmi institucij so si lahko pomagala tri podjetja, ki so jih ocenila kot srednje oziroma slabo informativne, medtem ko si s stranmi veleposlaništva ni moglo pomagati nobeno podjetje od treh, ki so jih obiskali.<sup>67</sup>

<sup>67</sup> Veleposlaništvo v Londonu je poleg tistega na Dunaju edino, katerega spletne strani vsebujejo kaj več kot le informacijo, da ekonomski oddelek obstaja. Poleg opisa dejavnosti oziroma namena so navedene še povezave do spletnih strani institucij v Sloveniji: GZS, AGPTI (oziroma TIPO – Trade and Investment Promotion Agency v angleščini), Ministrstva za gospodarstvo, Ministrstva za finance, Banke Slovenije, UMAR, Borze, Statističnega urada, Slovenske turistične organizacije, itn.

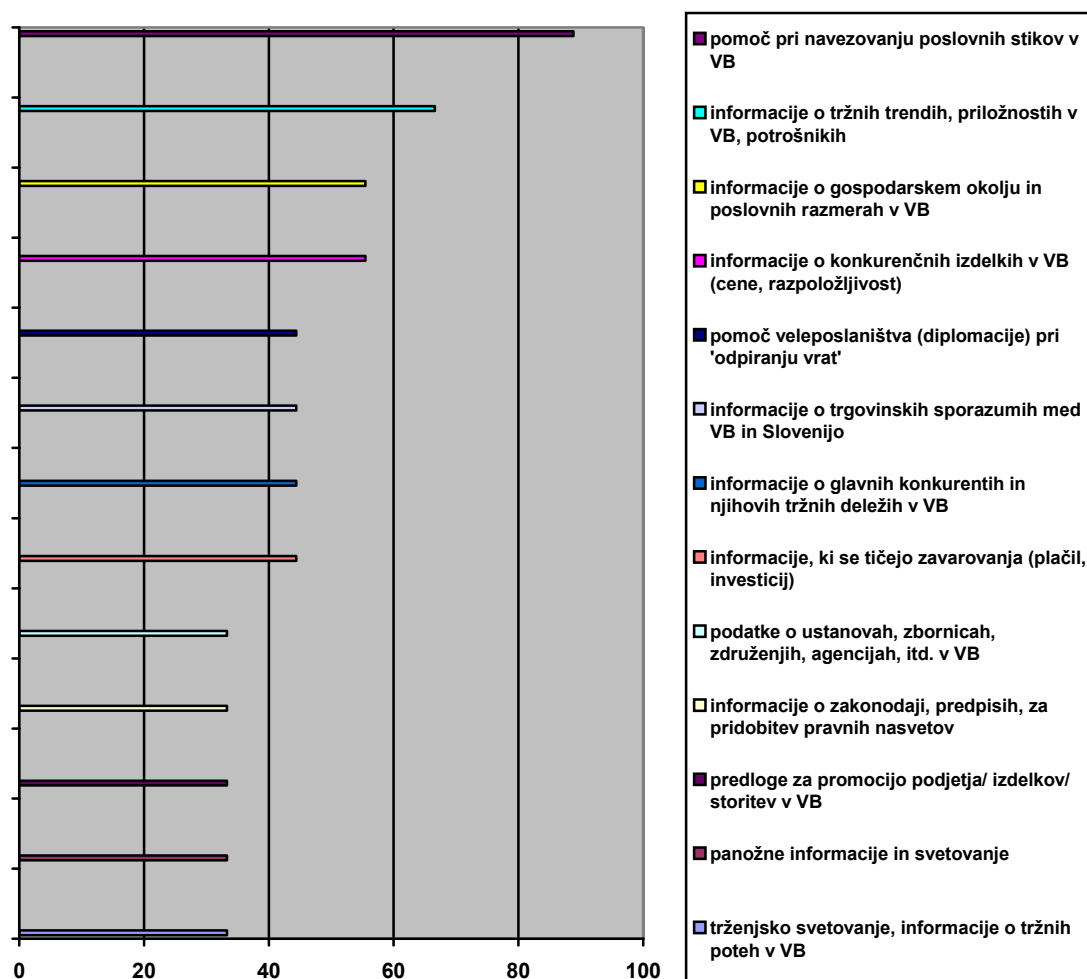
Še slabše je bilo v primeru ekonomskega svetovalca, saj se z njim na nobeni stopnji ni posvetovalo niti eno podjetje<sup>68</sup> (kar je v popolnem nasprotju z raziskavo AGPTI zgoraj, katere ugotovitve kažejo, da so slovenska veleposlaništva med najpogostejše uporabljanimi viri podatkov), čeprav je slaba polovica (štiri) menila, da bi se morala. Odgovori niso bili odvisni od velikosti podjetja ali odstotka izvoza v Veliko Britanijo, saj so se za 'da' opredelila tako večja podjetja kot mala; tista, katerih izvoz znaša 0,2 % ali 10 %. Dejstvo, da se nobeno podjetje še ni obrnilo na ekonomskega svetnika, je botrovalo temu, da so skoraj vsa nadaljna, za namen naloge pravzaprav najpomembnejša vprašanja ostala neodgovorjena. Edina izjema je bilo vprašanje o lastnostih oziroma sposobnostih ekonomskega svetovalca, ki je sicer predvidevalo odgovore, osnovane na izkušnjah, vendar sta dve podjetji kljub temu posredovali svoja splošna pričakovanja, namreč, da je zelo pomembna strokovna usposobljenost na gospodarskem področju, poznavanje trga Velike Britanije, predpisov in zakonodaje, seznanjenost s potrebami in težavami slovenskih izvoznikov ter z dogodki in prireditvami na gospodarskem področju v Veliki Britaniji. To potrjuje že našete dolžnosti ekonomskega svetnika, ki pa seveda predstavljajo le del njegovih nalog. Ostala pričakovanja in potrebe so vsebovani v odgovorih na poslednje vprašanje, kot prikazuje slika na naslednji strani (v odstotkih).

Ostale možnosti, ki jih slika ne vključuje, so prejele po 'glas' ali dva in sicer bi podjetja zanimali:

- podatki o prihodnjih sejnih/razstavah in pogojih udeležbe,
- pomoč pri organizaciji razstav, obiskov, delegacij, itn.,
- priporočilo, kako vstopiti/nastopiti na trg(u) Velike Britanije, ter informacije o ovirah/problemih pri vstopu/nastopu na trgu Velike Britanije,
- podatki o podjetjih, ki se ukvarjajo s tržnimi raziskavami, ter izvedba tržne raziskave,
- podatki o trenutnem tržnem deležu slovenskih podjetij v Veliki Britaniji, položaju slovenskih izdelkov (katerim gre dobro/slabo),
- informacije o finančnih spodbudah,
- informacije o potrebni dokumentaciji, taksah, postopkih za aktivnosti podjetja,
- informacije o javnih razpisih.

---

<sup>68</sup> Ekonomski svetnik v Londonu je v pogovoru dejal, da dobi približno 20 poizvedb na dan, polovico od slovenskih podjetij (preko elektronske pošte), ostalo od britanskih (preko telefona), ki jih večinoma zanimajo možnosti investiranja. V Poročilu o delovanju AGPTI (2004: 5) lahko zasledimo, da je bilo leta 2002 13 enkratnih povpraševanj po vlaganju v Slovenijo s strani podjetij Velike Britanije, 10 večkratnih in 7 obiskov, leta 2003 pa 35 enkratnih povpraševanj, 14 večkratnih in 2 obiska.



Slika 20: S kakšnim namenom bi se podjetja obrnila na ekonomskega svetnika

Rezultati so skladni s tistimi iz raziskave med podjetji na ruskem trgu zgolj kar zadeva prvo možnost, tj. pomoč pri navezovanju stikov, ki jo je med pričakovanji podjetij, prisotnih v Rusiji, v pogovoru izpostavil tudi E. Ajeti. Kot pomembno pomoč je omenil še posredovanje pri odpravljanju ovir ali diskriminatornih ukrepov, kar pa v Veliki Britaniji ni problematično. Ekonomski svetnik v Londonu poleg pomoči pri vzpostavljanju stikov s potencialnimi novimi partnerji ali kupci navaja še potrebo po sektorski analizi trga in distribucijskih kanalov (B. Škoda 2004), kar se v dani raziskavi ni tako visoko uvrstilo.

Kot rečeno, je torej zaradi izredno majhnega reprezentativnega vzorca iz dane raziskave težko sklepati kakršnekoli relevantne zaključke – pa vendarle naj izpostavim dejstvo, da imajo podjetja kot kaže veliko potreb po informacijah in pomoči s strani institucij, tudi v primeru dobro organiziranega trga, konkretno Velike Britanije. Kljub temu pa se slabo poslužujejo možnosti, ki so jim na voljo.

## 6. PROBLEMI IN IZZIVI EKONOMSKE DIPLOMACIJE SLOVENIJE

| <i>UGOTOVITEV</i>                                                                                                                                                                                            | <i>PROBLEM</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <i>REŠITEV / MNENJE</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <i>KOMENTAR</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| vlada in predstavništva so pristojna za to, da ustvarijo enakopravne pogoje vsem slovenskim podjetjem, vendar so le-ta deležna zelo omejene in nesistematčne podpore domačih institucij in diplomatske mreže | <ul style="list-style-type: none"> <li>- slaba organizacija, koordinacija delovanja,</li> <li>- pomanjkanje sodelovanja, komunikacije,</li> <li>- premalo kadrov,</li> <li>- kakovost in obseg dela sta preveč odvisna od pripravljenosti posameznega ekonomskega svetnika, njegove iniciative</li> <li>- pomanjkanje nadzora, smernic,</li> <li>- pomanjkanje informacij o dogajanju doma</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- kazalo bi vzpostaviti centralno vodeno medsebojno mrežo obveščanja, ki bi kanalizirala informacije ter zagotovila učinkovito informacijsko in svetovalno podporo, povezano delovanje,</li> <li>- zagotoviti je treba povezavo med stroko in politiko, pridobiti odziv podjetij,</li> <li>- koristna bi bila ustrezna lokalna administrativno-tehnična pomoč</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- institucionalna podpora podjetjem mora biti dobro organizirana doma in na lokalnem trgu, saj je tako učinek večji,</li> <li>- sektor za ekonomsko diplomacijo na MZZ* naj bi koordiniral, organiziral, vodil in usmerjal aktivnosti diplomatskih predstavništev ter ostalih institucij, vendar, kot kaže, sistem ne deluje</li> </ul> |
| slovenska veleposlaništva so v prestolnicah tujih držav in ne npr. v poslovnih središčih, kjer je pomoč včasih bolj potrebna                                                                                 | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | vleposlaništva so nam potrebna v administrativno-upravnih središčih, saj se dejavnost ekonomske diplomacije v ožjem smislu izvaja s posredovanjem pri državnih in vladnih institucijah države gostiteljice                                                                                                                                                                     |
| Slovenija ima večino ekonomskih svetovalcev v evropskih državah                                                                                                                                              | mreža predstavništev je pomanjkljiva, pomoč je potrebna tudi, kjer trgov še ne poznamo dobro, naše gospodarstvo pa ima tam interes                                                                                                                                                                                                                                                                    | potrebno bi bilo bolj racionalno razporediti ekonomske svetnike – npr. po regijah                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | tako bo zagotovljena večja produktivnost in uporabnost mreže predstavništev                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                              | veliko (posebno malih in srednje velikih) podjetij nima možnosti, da bi imela svoja predstavništva v tujih državah                                                                                                                                                                                                                                                                                    | potrebno bi bilo bolj organizirati podporo doma, morda tudi mrežo okrepiti z dodatnimi svetovalci, lokalnim osebjem (zaslediti je mogoče še druge možnosti: vzpostavitev samostojnega trgovinsko-gospodarskega predstavništva; predstavništva posamezne panoge, grozda ali skupine podjetij; odprtje predstavništva GZS)                                                                                        | odpiranje ločenih gospodarskih in diplomatskih predstavništev države naleti na finančni problem, poleg tega bi ob trenutni stopnji (ne)koordiniranih aktivnosti lahko prišlo do podvajanja funkcij (dodaten argument je še, da tako ne bi bilo mogoče doseči 'nenatrganega' prehoda aktivnosti z nižjega na višji nivo)                                                        |

|                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| nova AGPTI bo lahko odpirala svoja predstavništva za pomoč gospodarstvu                              | Slovenija si ne more privoščiti popolnoma ločenih, velikih gospodarskih predstavništev                                                                                                                                         | AGPTI bo lahko tudi zaračunavala storitve                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                          |
| podjetja imajo veliko potreb po informacijah                                                         | podjetja se mnogokrat niti ne obrnejo na ek. svetnike, niso dovolj seznanjena z možnostmi za sodelovanje z institucijami na področju promocije gospodarstva v tujini                                                           | institucije morajo biti dobro informirane o željah in potrebah podjetij ter sistematizirati svojo pomoč (ena kontaktna točka)                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                          |
|                                                                                                      | včasih se slovenski diplomati ne srečujejo z ljudmi istega ranga (temveč gospodarstveniki npr.), zaradi prepada med malimi ter velikimi državami in njihovimi cilji                                                            | lahko se organizira obisk v okviru gospodarske delegacije                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                          |
|                                                                                                      | učinkovitost ekonomske diplomacije Slovenije je težko definirati                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- dobrodošla bi bila evidenca merljivih dosežkov (število sklenjenih poslov, člankov, omemb Slovenije, sprejemov, itd.),</li> <li>- za reprezentativnost letnih poročil, ki naj bi jih ekonomski svetniki sicer pisali, je potreben še letni plan dela</li> </ul>                                                                                                                              | potrebni so jasno določeni cilji, konsistentna politika gospodarskega nastopanja, dobro vpeljan aparat, zadovoljivi materialni resursi in sposoben kader |
| na področju zunanjepolitičnega delovanja Slovenije ZZZ** vlogo koordinatorja podeljuje MZZ           | doslej so bile pristojnosti na področju pospeševanja internacionalizacije razporejene med različna ministrstva in ustanove, ki na področju ZP*** radi delujejo samostojno in nekoordinirano – prihaja do podvajanja dejavnosti | ZSTNIIP je dober pravni temelj za vzpostavitev učinkovite infrastrukture javnih agencij in mreže gospodarskih predstavništev ter strokovnega nadzora delovanja (če se bo iz papirja preselil v prakso)                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                          |
| star ZZZ je predvideval uporabo zunanjih strokovnjakov pri načrtovanju in izvajanju zunanje politike | v Sloveniji ni stalnega stika, sodelovanja med politiko in stroko pri sprejemanju odločitev                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- MZZ bi se moralo povezati z znanstvenimi in strokovnimi ustanovami in tako zagotavljati ekonomskim svetnikom problemske ocene, konkretna navodila,</li> <li>- informacije ekonomskih svetnikov bi morali proučiti tudi strokovnjaki,</li> <li>- potrebna je sinergija prizadevanj – skrb za sproten pretok informacij v podjetja,</li> <li>- pogodbeno zaposlovanje strokovnjakov</li> </ul> |                                                                                                                                                          |



|                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| za namen ureditve področja gospodarske promocije Slovenije in pomoči domačemu gospodarstvu pri nastopanju v tujini so bili v delu številni sporazumi | nobena stran ni imela (nima) posluha za ideje drugih                                                                                                                                           | potrebno je prenehati s tekmovalnostjo in bojem za prevlado ter združiti moči in aktivnosti, potrebna je transparentnost delovanja                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| sprejet je bil sporazum med MZZ in MG****                                                                                                            | sporazum določa splošne naloge, ne določa profesionalnih kriterijev za kadrovanje (jih torej ni)                                                                                               | potrebno je stremeti k temu (v okviru nekega sporazuma ali ne), da so ekonomski svetniki načrtno usposobljeni (znanje, praksa, izkušnje), tisti, ki so se zapisali poklicu kariernih diplomatov  | pogoji za sprejem na delo na MZZ, imenovanje v diplomatski naziv in, končno, funkcijo ekonomskega svetnika so trenutno sledeči:<br>- aktivno obvladanje dveh jezikov,<br>- psihofizična sposobnost,<br>- osebnostna primernost,<br>- diplomatski izpit,<br>- državni izpit iz javne uprave,<br>- univerzitetna izobrazba,<br>- delovne izkušnje na področju mednarodnih odnosov |
| Slovenija nima mreže profesionalnih ekonomskih diplomatov, zaradi nerazumevanja potrebe po profesionalizaciji diplomatskega poklica                  | diplomacije se ne razume kot vrhunsko usposobljen instrument, ekonomski svetniki niso 'načrtno' usposobljeni, večinoma niso karierni diplomati, svoje izkušnje in znanje potem odnesejo drugam | svetniki naj bodo izkušeni diplomati, za pridobivanje znanja s področja gospodarstva bi bil koristen pretok kadrov med institucijami, tudi podjetji – praksa, da bi poznali potrebe gospodarstva | ekonomskemu diplomatu so potrebna celovita znanja, ustrezne lastnosti, poznavanje pravil stroke                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| usoda diplomatske akademije je nejasna in negotova                                                                                                   | v Sloveniji ni organiziranega usposabljanja in izobraževanja diplomatov, torej niti ekonomskih svetnikov                                                                                       | potrebno je vzpostaviti sistem kontinuiranega izobraževanja in usposabljanja, bodisi v sodelovanju z domačimi ali tujimi univerzami, v sodelovanju s strokovnimi in znanstvenimi institucijami   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                      | priprave ekonomskih svetnikov na službovanje so slabo organizirane, ni nadzora, ni sistema                                                                                                     | ustanovljena je bila koordinacijska skupina, ki naj bi skrbela za njihovo usmerjanje in usposabljanje                                                                                            | praktičnih rezultatov še ni videti, ni niti še jasno ali je skupina ustanovljena                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|                                                                                                                                                                              |                                                                                                        |                                                                 |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--|
| srečanja ekonomskih svetnikov so koristna za ohranjanje ali navezavo stikov s poslovnim svetom, izmenjavo mnenj, spoznavanje domače ponudbe, ključnih oseb in njihovega dela | srečanja niso redna, organizacija ni 'avtomatizirana', ker očitno ni jasno, kdo naj bi jih organiziral | potrebno je nekomu dodeliti nalogo organizacije in temu slediti |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--|

Tabela 5: Problemi in izzivi ekonomske diplomacije Slovenije

\* Ministrstvo za zunanje zadeve

\*\* Zakon o zunanjih zadevah

\*\*\* Zunanja politika

\*\*\*\* Ministrstvo za gospodarstvo

## 7. ZAKLJUČEK

Svet je dandanes vse bolj gospodarsko in komunikacijsko povezan. Uspešni mednarodni ekonomski odnosi pomembno vplivajo na razvoj držav, njihovih gospodarstev in življenjski standard prebivalcev. Tudi državna varnost se vse bolj definira v gospodarskem smislu. V novodobni zunanji politiki in sodobnem svetu globalizacije, kjer ekonomija vrti svet in se morajo podjetja spopadati z vedno večjo konkurenco, postaja pomembna predvsem ekonomska diplomacija, kot sestavina uresničevanja zunanje politike države in ena najbolj prodornih sestavin sodobne diplomatske dejavnosti. Politična in ekonomska diplomacija gresta z roko v roki. Uspešno gospodarstvo utrjuje mednarodni politični ugled države, učinkovita diplomacija pa hkrati odpira poslovne možnosti gospodarstva in ima skozi to tudi pomembno vlogo pri pozicioniranju države kot ugledne ter v svetu dejavne in razpoznavne. Največ lahko za prodor na tuje trge seveda storijo podjetja sama, država pa jim mora nuditi učinkovito pomoč. Ključna naloga predstavnika v tujini so dejavnosti, ki podpirajo rast in učinkovitost gospodarskih aktivnosti tako ministrstev, gospodarskih združenj, poslovnih združenj, ustanov kot podjetij, o katerih je navadno največ govora. To je torej prednostna naloga prihodnje slovenske diplomacije in zunanje politike, katere pomemben del je promocija gospodarskih interesov.

V tolmačenju ekonomske diplomacije se v teoriji pojavlja več različic. Avtorji kot so Bergeijk, Bayne, Woolcock jo razumejo bolj kot sistem korenčka in palice, torej ekonomsko nagrajevanje oziroma kaznovanje držav. Poleg tega se osredotočajo na doseganje ugodnih dogovorov in ureditev predvsem v multilateralnem okviru. To precej sovпада denimo z ameriško prakso. Saner in Yui, podobno, razumeta vlogo ekonomskega diplomata kot vplivanje na multilateralno ekonomsko politiko, s pomočjo posluževanja nagrad ali sankcij. Taka oseba naj bi se ukvarjala z analizo politik na raznih področjih, njihovih učinkov ter svetovanjem domači vladi. Slednje se ujema s pojmovanjem Felthama, vendar na bilateralni ravni. Tako Saner in Yui kot Feltham ločijo med delom ekonomskega in komercialnega diplomata – naloga le-tega naj bi bila gospodarska promocija in pomoč podjetjem.

Teorija se torej razhaja. V Sloveniji ekonomska diplomacija predstavlja mešanico vsega, seveda v okviru naših zmožnosti – sankcije in nagrade večinoma niso realna opcija. Razumevanje ekonomske diplomacije Slovenije delno lahko razložimo s Sanerjem in Felthamom, v smislu poznavanja okolja in razmer, tako da ekonomski diplomat razume razloge za dogodki in dejanji ali jih morda celo predvidi. Kakor razlaga edina, kolikor je

meni znano, podrobna in obsežna analiza dela gospodarskega predstavnika (tj. priročnik SGP, ki se sicer, kot rečeno, ne nanaša zgolj na ekonomskega svetnika), je poudarek na bilateralnem sodelovanju. Teorija slovenske ekonomske diplomacije pa najbolj sovпада s Prvulovičevim opisom, ki govori o pogajanjih, odnosu z javnostmi, zbiranju informacij, pomoči, svetovanju podjetjem, ustvarjanju okvira za gospodarsko sodelovanje. Praksa tej teoriji ne sledi vedno. Pogostokrat se zgodi, da ekonomski svetniki (nekaterih) naštetih nalog ne opravljajo, bodisi zaradi pomanjkanja časa, motivacije, sposobnosti, itn., ukvarjajo pa se z dejavnostmi, ki ne spadajo v njihov delokrog, konzularnimi opravili in podobno. Med glavnimi problemi so pomanjkanje profesionalnih in ustrezno usposobljenih kadrov ter slabo sodelovanje institucij in organizacija dela, priprav, izobraževanja. O tem govorita tudi hipotezi, postavljeni na začetku naloge.

Prva hipoteza predvideva, da je za brezhibno delovanje slovenske diplomatske mreže, ki postavlja temelje in okvire za gospodarsko sodelovanje in si prizadeva prispevati k zaščiti interesov ter internacionalizaciji slovenskega gospodarstva na tujih trgih, potrebno več znanja in boljša koordinacija dela med raznimi ministrstvi in institucijami.

O nezadovoljstvu s slovensko ekonomsko diplomacijo zaradi neusklajenega delovanja institucij med sabo, je pričala že raziskava društva Manager leta 1995. Potem je dokument o strategiji ekonomskih odnosov s tujino iz leta 1996 govoril o potrebi zagotovitve koordinacije vladnih služb in GZS, medtem ko je strategija Slovenije v EU poudarjala pomen kakovostnih kadrov. Izpopolnitev sistema medsebojnega sodelovanja ter pomen usposabljanja in izobraževanja ekonomskih svetnikov za povečanje njihove učinkovitosti in profesionalnosti prav tako predvideva Primerna zunanja politika, na nesistematično podporo pa kaže tudi raziskava Centra za mednarodno konkurenčnost. Potreba po zagotovitvi sodelovanja vseh vpletenih je konec koncev botrovala zadnjemu sporazumu med Ministrstvom za zunanje zadeve in Ministrstvom za gospodarstvo.

Soočanje z izzivi ekonomske diplomacije nam v praksi, kot kaže, ne gre prav dobro. Glede na to, da ima Slovenija na papirju izdelane strategije zunanje politike, gospodarskega razvoja, ekonomskih odnosov, podpisan je bil pravkar omenjeni sporazum o sodelovanju pri vzpostavljanju in delovanju gospodarskih predstavništav, izdan je bil tudi priročnik za delovanje gospodarskih predstavnikov, se zdi, da so v teoriji stvari bolj ali manj urejene, funkcije in pristojnosti večinoma določene, kar je vsaj podlaga za organizirano nastopanje v mednarodnem okolju. Vsi sprejeti relevantni dokumenti, sporazumi, strategije postavljajo gospodarskemu sodelovanju s tujino visoko mesto med

zunanjepolitičnimi nalogami. Toda številni sporazumi in zastavljeni cilji nekako niso zaživel in se v praksi niso obnesli.

Torej se zalomi pri izvajanju, kar kaže na borbo za prevlado in slabo komunikacijo med posameznimi institucijami (in stroko). Potrebno se je posvetiti praktičnim vidikom, tj. trem K-jem – komunikaciji, kooperaciji in koordinaciji. Da bi dosegli večjo učinkovitost ekonomske diplomacije Slovenije, je nujno razmisliti o sledečem:

- Koordinaciji in sodelovanju celotne zunanje službe in zunanjega nastopanja. V Sloveniji je, kot smo lahko videli, veliko akterjev, ki nudijo podporo, toda sodeč po opisu njihovih aktivnosti, ki se nemalokrat prekrivajo ali podvajajo, lahko zaključimo, da niso najbolj usklajeni. Potrebno bi bilo vse združiti na enem mestu (ena telefonska številka, tako rekoč – prva kontaktna točka za podjetja), od koder bi se koordinirale vse dejavnosti, tudi usluge in storitve ekonomskih diplomatov.
- Zagotovitvi utečenega domačega izvozno pospeševalnega okolja, ki stoji za ekonomskim svetnikom. Naš predstavnik bi moral imeti v slovenskih institucijah podporni štab in njegove informacije bi morali proučiti strokovnjaki. Je namreč državni uradnik in diplomat, specializiran za podočje gospodarstva – ne pa zgolj za specifična področja, bodisi trženje, pravo, itn., ker pokriva vse. Njegova tisoč in ena funkcija se zdi že malo pretirana in glede na to, da ima vsako od slabe polovice diplomatsko-konzularnih predstavništev le enega človeka v tej vlogi, je praktično nemogoče, da bi sam opravljal vse našteje dejavnosti. Dejansko lahko ob današnji informacijski in komunikacijski tehnologiji mnogo uslug, ki predstavljajo pomoč podjetjem (servisiranje posameznih podjetij), nudijo kar institucije v Sloveniji, glede na vso množico podatkov in informacij (torej tistih, ki ne prihajajo od ekonomskega svetnika, temveč od strokovnjakov doma), ki jih je mogoče od njih dobiti, kot lahko razberemo iz opisa področij in nalog.
- Preglednosti in nadzoru dela ekonomskih svetnikov – letna poročila niso rešitev, oziroma bi morala biti vrednotena na osnovi potrjenega plana dela, ki bi bil oblikovan v začetku leta. Ekonomski svetniki so trenutno večinoma prepuščeni lastnim pobudam, ali bolje, slovensko gospodarstvo je prepuščeno njihovim pobudam – čeprav se pričakuje določena stopnja samoniciativnosti in ne le reaktivni odnos. Odprtost slovenskega gospodarstva je eden od pogojev za povečevanje splošne blaginje v državi in ekonomski svetniki naj bi postali tako rekoč orodje za pospeševanje in usmerjanje slovenskega izvoza in investicij.

- Kriterijih in merilih za ocenjevanje uspešnosti, kakor predlagano v nalogi, tj. poleg zelo splošnih, navedenih v Zakonu o javnih uslužbencih, kajti le standardizacija metod dela v omenjenih sporazumih ne zadošča.
- Pridobitvi odziva druge strani, podjetij, in konkretne podatke o rezultatih sodelovanja v vsakem posameznem primeru pomoči, posredovanja, itn. Na tem se potem lahko gradi daje.
- Zadovoljivih materialnih resursih, sicer se uspešnost predstavljanja bistveno zmanjša. Navadno se zatakne pri financah in kadrovanju, ker vsak hoče svoje.
- Izbiri ustreznih kadrov. Slovenija si ne more privoščiti široke diplomatske mreže, zato pa potrebuje učinkovito, visoko strokovno in profesionalno ekonomsko diplomacijo, katere se bo gospodarstvo tudi posluževalo in imelo od nje koristi. Mnenja ljudi, ki imajo v Sloveniji opraviti z ekonomsko diplomacijo, o sposobnostih in znanju ekonomskih svetnikov so sicer različna, toda vsem je jasno, da je od teh dejavnikov odvisna uspešnost njihovega dela. Potrebno je imeti prave ljudi na pravih mestih. Prepričana sem, da obstajajo takšni in drugačni, toda težava je v tem, da ni nekih kriterijev, ki bi postavili primerne standarde. Priprave so trenutno vse, kar se od bodočega ekonomskega svetnika zahteva pred nastopom funkcije, in še to je bolj prepuščeno posamezniku, brez kakega posebnega nadzora ali meril, ki bi pripomogla k preglednosti področja. Pa ne gre le za znanje, utelešeno v ekonomskih svetnikih, temveč tudi znanje, ki se bolj slabo pretaka med institucijami (ponovno problem sodelovanja).
- Pogodbenem zaposlovanju ljudi iz stroke, kot eni izmed možnosti za večjo koncentracijo znanja, kakor tudi izmenjavanju uslužbencev med slovenskimi institucijami, gospodarstvom – tj. v času njihove zaposlitve doma (kar ne vključuje prehoda z enega na drugo ministrstvo za obdobje službovanja ekonomskih svetnikov v tujini). To bi nedvomno povečalo medsebojno 'zavedanje', ki je bistveno za sodelovanje. Prestavljanje kadrov preko poklicnih meja ponuja priložnosti za izkoriščanje talentov in širjenje obsega poznanstev. Ideja, da bi, kot to počne zunanje ministrstvo Velike Britanije, pogodbeno za leto dve ali več zaposlili izkušene ljudi s področja gospodarstva (morda tudi mednarodne strokovnjake, za ocene in analize v mednarodnih procesih), ni za odmet. Zadolženi bi bili za trg(e) določenega področja, jih obiskali in nudili svojo strokovno pomoč ter delovali kot nekakšno posvetovalno telo. Strokovnjaki, ki se spoznajo na posamezna področja, bi delali skupaj s profesionalnimi diplomati, ki dobro poznajo tujo državo ter vedo, kako komunicirati in se pogajati z njeno vlado.

- Zaposlovanju lokalnega osebja za pomoč ekonomskim svetnikom. Lokalna delovna sila ima veliko prednosti, od obvladanja jezika do boljšega razumevanja okolja svoje, torej države gostiteljice, kako je treba delati z rojaki, poleg dejstva, da so z njimi družbeno in družabno povezani (imajo svoj t.i. 'social network'). S tem bi tudi dosegli nujno potrebno kontinuiteto in omogočili domačemu diplomatu, da se posveti nalogam predstavljanja in zastopanja države, saj bi podporne aktivnosti izvajali drugi. Če bi se ekonomski svetnik lahko oprl še na lokalno osebje, tudi obseg dolžnosti ne bi bil več tak problem (poleg tega je ta možnost cenejša kot financiranje dveh mrež).

Druga hipoteza govori, da je ekonomskim diplomatom potreben širok in raznolik spekter znanj in sposobnosti, ki mora temeljiti na izkušnjah in diplomatskih veščinah.

Odnos med gospodarstvom in diplomacijo naj bi bil partnerski, saj drug drugega potrebujeta. Pogosto je mogoče slišati, da politiki ne znajo razmišljati gospodarsko in obratno, gospodarstveniki ne politično. Ekonomski diplomati so ujeti v ta dualizem, zato je pomembno, da so sposobni obojega. Diplomat kot gospodarski predstavnik je širše usmerjen v razvijanje gospodarskih odnosov med Slovenijo in državo gostiteljico, njegova naloga je uradno zastopanje in predstavljanje države ter spodbujanje gospodarskega sodelovanja. Želela bi poudariti sledeče:

- Ekonomski svetnik mora poznati in razumeti lokalno okolje (narod, njegove kulturne in druge težnje – vse šteje) ter funkcioniranje države gostiteljice na gospodarskem in političnem področju, da potem lahko ponudi kompetentno interpretacijo in analizo dogodkov, razmer in zna ločiti pomembno informacijo od nepomembne. Hkrati je potrebno tudi poznavanje domačega okolja in institucij, njihovega dela, da ve, kako potekajo postopki in kam se obrniti.
- Ekonomski diplomati dobivajo vedno večjo vlogo pri ustvarjanju okvirov za delovanje gospodarstva, odpiranju vrat podjetjem, vzpostavljanju stikov, itn., in diplomat je tisti, ki ima stike z raznimi ministrstvi in drugimi državnimi ustanovami ter preko tega dostop do politikov in tudi poslovnežev. To odigra pomembno vlogo pri nalogah ustvarjanja ugodnih pogojev za najširše ekonomsko sodelovanje in prvih pogojev za normalno delovanje gospodarstva, nastop gospodarskih subjektov države pošiljateljice v državi gostiteljici ter intervencij na višjem političnem nivoju. Ne sme pa se spuščati v konkretno pomoč pri poslih – predstavniki posameznih podjetij so tisti, ki so pristojni, da se bolj neposredno ukvarjajo s 'svojim' izvozom, ugotavljajo potrebe po določenih proizvodih, potrošniške navade in preference, razmišljajo, kako povečati izvoz,

opozarjajo matična podjetja na morebitne nepravilnosti, in pogosto niti niso povezani z ministrstvi in uradniki. Ekonomski svetnik in predstavnik podjetja (ali podjetij) naj bi se pravzaprav dopolnjevala. Drži pa, da večja podjetja navadno imajo svoja predstavništva na njim najpomembnejših trgih, medtem ko so se manjša prisiljena zanašati predvsem na predstavništva države. Glede na to, da ima GZS le štiri, se 'breme' pogostokrat prenese na ekonomskega svetnika, kar je razvidno tudi iz seznama nalog.

- Ekonomskega svetovalca v veleposlaništvu je potrebno izkoristiti za aktivnosti, ki tako ali drugače zahtevajo prisotnost v tuji državi, torej na področjih, kjer domače institucije gospodarstvu ne morejo pomagati 'na daljavo'. Na primer, kadar gre za pomoč pri sporih ali diskriminaciji. Tako posredovanje večinoma zahteva osebo, ki v državi gostiteljici predstavlja svojo državo, nekoga, ki pozna protokol, ima izkušnje pri uradnih pogajanjih. Velik del diplomacije namreč zadeva pogajanja, za kar je še vedno potreben izkušen diplomat, saj so navadno predolgotrajna, da bi se voditelji ali pomembnejši politiki s tem ukvarjali zgolj ob priložnosti osebnih srečanj. Dejstvo, da s članstvom v EU odločitve prihajajo v obliki direktiv in predpisov, še dviga pomen pogajalskih spretnosti, lobiranja in diplomatskih veščin.
- Danes postaja vse pomembnejši t.i. 'networkig'. Pri navezovanju stikov, kjer ekonomskemu svetniku pride prav diplomatska žilica, je odvisen le od sebe, saj je le on prisoten v državi gostiteljici in ima možnost vsakodnevno srečevati in spoznavati ljudi. Kot smo videli, je na osebnih stikih ekonomskega svetnika z informiranimi posamezniki veliko poudarka, saj so pogosto njegov osnovni vir informacij, četudi pri diplomaciji ne gre več le za protokol in sprejeme. To pomeni, da je plat socializacije in družbene dejavnosti, ki je pomembna za razvijanje stikov, v ospredju. Vzdrževanje pristnih kontaktov pa je težko doseči s formalnimi sestajanja, mnogo lažje je v sproščenem vzdušju ob kosilu, večerji, na sprejemih, kar mnogokrat prinese bolj poglobljene informacije. Diplomatske zabave se mogoče zdijo pretirane in dolgočasne, vendar se takrat opravi veliko dela, kar je lahko za ne-diplomate presenetljivo. V okviru takih aktivnosti v veliki meri operira diplomacija, poslovnežem in gospodarstvenikom pa se morda množica navidezno brezpredmetnih srečanj zdi nezanimiva, potrata časa in se jim skušajo raje izogniti, kot da bi tako priložnost izrabili za razširitev pomembnih stikov. Potrebno pa je biti vedno in povsod aktivno prisoten.
- Ekonomski svetniki bi morali biti profesionalni diplomati, skrbno izbrani in načrtno usposobljeni za izvrševanje ekonomskih nalog, torej posamezniki, ki so se zapisali diplomatskemu poklicu in konkretno karieri ekonomskega svetnika, kajti le tako bi



Ministrstvo za zunanje zadeve obdržalo znanje in izkušnje, ki bi jih pridobilo z vlaganjem v izobraževanje in usposabljanje. Potrebno bi bilo načrtovati posameznikovo diplomatsko kariero in tako zgraditi sistem kakovostnih kadrov, jih vzgajati, da bi poznali potrebe gospodarstva – na primer preko 'prakse' na GZS, v drugem ministrstvu ali podjetju, kot to počne zunanje ministrstvo Velike Britanije. To bi bilo bolj smiselno, kakor pa na veleposlaništvu v funkciji ekonomskega svetnika pogodbeno zaposliti nekoga iz gospodarstva, kar je večinoma želja podjetij. Tak predstavnik bo precej časa 'zapravil' za prilagajanje in seznanjanje, na koncu mandata pa vse svoje novopridobljeno znanje in izkušnje odnesel drugam. Ker se mu po končani funkciji tudi ni potrebno vrniti na relevantno ministrstvo, je od njega težko pričakovati zagnanost. Toda ne gre niti toliko za razmerje poklicni – pogodbeni diplomat kot bolj za strokoven – nestrokoven. Ekonomski svetniki so del diplomatske mreže Slovenije, iz česar sledi, da predstavljajo lastno državo v tujini, jo promovirajo, skrbijo za njen ugled in so hkrati poznavalci države gostiteljice – zato so končno tudi tam, v okolju, ki naj bi ga (s)poznali. Njihova naloga kot predstavnikov države je, da v tej funkciji in na tej ravni pomagajo slovenskemu gospodarstvu – mu odpirajo prava vrata, pomagajo pri stikih z državnim aparatom, po potrebi posredujejo v sporih, ipd. Torej za naloge, ki so pri ekonomskem svetniku prvenstvenega pomena, potrebujemo diplomata, nekoga, ki mu diplomatske veščine niso tuje, vendar z dobrim poznavanjem gospodarskega področja, kar je povezano s temo predhodne hipoteze – ustreznim znanjem.

Ekonomsko diplomacijo bi lahko poimenovali diplomacija prihodnosti, saj je spričo globalizacije svetovnega gospodarstva in politike postala eno osnovnih sredstev prodora na svetovno tržišče. Glede na to, da med njene glavne cilje spada pospeševanje gospodarskega sodelovanja med državami, je jasno, da je pomemben faktor gospodarskega in družbenega razvoja. Interes posameznih gospodarstev za lastno promocijo v tujini ter da bi si na svetovnem trgu izborila čim večjo prisotnost in delež ustvarjenega dobička, postaja nacionalni interes držav. Tako osnovna funkcija državne administracije in mehanizma t.i. zunanjega delovanja (diplomatskih in zunanjetrgovinskih predstavništev, pa tudi različnih delegacij, ministrov, predsednikov in šefov vlad na obiskih v tujini) vse bolj postaja promocija nacionalnega gospodarstva v svetu. In kot pravita R. Saner in L. Yui, se države zavedajo, da z nezadržno globalizacijo, konkurenco in bojem za investicije njihovim

nacionalnim interesom na gospodarskem in poslovnem področju najbolj služijo diplomati, specializirani za področje ekonomske in komercialne<sup>69</sup> diplomacije.

---

<sup>69</sup> V Sloveniji (in v nalogi) se uporablja izraz 'poslovna' diplomacija.

## 8. SEZNAM SLIK IN TABEL

### *Seznam slik*

|                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1: Regionalna struktura slovenskega izvoza (jan.-okt. 2003) .....                             | 25 |
| Slika 2: Skupne naloge vseh diplomatov .....                                                        | 33 |
| Slika 3: Pomen veleposlaništva RS v Rusiji<br>pri krepitevi slovenskega gospodarstva v Rusiji ..... | 77 |
| Slika 4: Aktivnosti GZS .....                                                                       | 78 |
| Slika 5: Organizacija prodaje .....                                                                 | 80 |
| Slika 6: Metode promocije .....                                                                     | 80 |
| Slika 7: Uspešnost aktivnosti .....                                                                 | 81 |
| Slika 8: Strategija za nastop na trgu Velike Britanije .....                                        | 81 |
| Slika 9: Zaposleni, odgovorni za trg Velike Britanije .....                                         | 81 |
| Slika 10: Ocena poslovnega okolja .....                                                             | 82 |
| Slika 11: Ocena poslovanja na trgu Velike Britanije .....                                           | 82 |
| Slika 12: Ovire pri vstopu na trg Velike Britanije .....                                            | 82 |
| Slika 13: Organizacija aktivnosti slovenskih institucij .....                                       | 83 |
| Slika 14: Pomoč institucij .....                                                                    | 83 |
| Slika 15: Kontaktirane institucije .....                                                            | 83 |
| Slika 16: Ocena pomoči .....                                                                        | 83 |
| Slika 17: Plačilo informacij .....                                                                  | 84 |
| Slika 18: Slabosti v delovanju institucij .....                                                     | 84 |
| Slika 19: Informativnost spletnih strani institucij in veleposlaništev .....                        | 84 |
| Slika 20: S kakšnim namenom bi se podjetja obrnila na ekonomskega svetnika .....                    | 86 |

### *Seznam tabel*

|                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1: Pregled števila zaposlenih pri veleposlaništvih v RF<br>za podporo gospodarstvu .....   | 36 |
| Tabela 2: Povzetek mnenj sogovornikov glede organizacije ekonomske diplomacije<br>Slovenije ..... | 56 |
| Tabela 3: Naloge ter lastnosti in dejavnosti ekonomskih svetnikov .....                           | 71 |
| Tabela 4: Povzetek mnenj sogovornikov glede ekonomskih svetnikov .....                            | 73 |
| Tabela 5: Problemi in izzivi ekonomske diplomacije Slovenije .....                                | 87 |

## 9. VIRI

### *Seznam sekundarnih virov*

- Ajeti, Esad (2004) Milijarda dolarjev leta 2006, 04. 10. 2004, [http://www.gvrevija.com/show\\_article.php?id\\_article=4484](http://www.gvrevija.com/show_article.php?id_article=4484) (10. 11. 2004).
- Anketa (2004), [http://www.mg-rs.si/index.php?action=results&poll\\_ident=13](http://www.mg-rs.si/index.php?action=results&poll_ident=13) (24. 04. 2005).
- Balažic, Milan (2004) Globalizacija in nacionalna država. V Milan Brglez in Drago Zajc (ur.) *Globalizacija in vloga malih držav: Slovenija v procesih globalizacije*, 199-212. Ljubljana: FDV.
- Barston, Ronald Peter (1988) *Modern Diplomacy*. New York: Longman Inc.
- Bayne, Nicholas in Stephen Woolcock (2003) *The New Economic Diplomacy: Decision-making and Negotiation in International Economic Relations*. Aldershot: Ashgate.
- Benko, Vlado (1997) *Znanost o mednarodnih odnosih*. Ljubljana: FDV.
- Benko, Vlado (1998) Mesto in funkcije diplomacije v razvoju mednarodne skupnosti. V Milan Jazbec (ur., avt.) *Diplomacija in Slovenci: zbornik tekstov o diplomaciji in o prispevku Slovencev v diplomatsko teorijo in prakso*, 39-50. Celovec: Drava.
- Bergeijk, Peter A. G. van (1994) *Economic Diplomacy, Trade and Commercial Policy: Postive and Negative Sanctions in a New World Order*. Aldershot, Brookfield: E. Elgar.
- Bobek, Vito (1996) Vizija razvoja zunanjeekonomskih odnosov Slovenije. V *Strategija ekonomskih odnosov s tujino – Splošni pogoji Zunanjeekonomske strategije Slovenije; Postavitev izhodiščnih vrednot in izzivov Zunanjeekonomske strategije Slovenije*, 9-24. Ljubljana: MEOR.
- Borrrus, Amy (1995) Peddlers in Pinstripes. *Business Week* New York, št. 3422, 01. 05. 1995: 42-43.
- Brezovnik, Alenka (2001) Prihaja čas gospodarske diplomacije. *Dnevnik*, 26. 10. 2001, <http://www.dnevnik.si/clanekb.asp?id=11580> (04. 10. 2004).
- Bučar, Bojko (2001) Stroka in politika ob 10. obletnici slovenske zunanje politike. *Teorija in praksa*, let. 38, št. 1 (jan.-feb. 2001): 142-151.
- CIC (2003a) Strategija nastopa slovenskih podjetij na ruskem trgu, Končno poročilo – II. del, 29. 10. 2003, [http://www.izvoznookno.si/util/php/bin\\_pub.php?id=2004021712541537](http://www.izvoznookno.si/util/php/bin_pub.php?id=2004021712541537) (31. 08. 2004).

- CIC (2003b) Strategija nastopa slovenskih podjetij na ruskem trgu, Končno poročilo – III. del: institucionalna podpora pri poslovanju podjetij na ruskem trgu (osnutek), 15. 10. 2003, gradivo Centra za mednarodno konkurenčnost.
- Čačinovič, Rudi (1994) Slovensko bivanje sveta: razvoj in praksa diplomacije. Ljubljana: Enotnost.
- Čepin, Mateja (2003) Model vzpostavitve gospodarskih predstavništev Republike Slovenije v tujini: magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta [M. Čepin].
- Damijan, Jože Pavlič (1996) Majhne države v svetovni trgovini. Ljubljana: Krtina.
- Deklaracija (1999) Deklaracija o zunanji politiki Slovenije, 17. 12. 1999, [http://www.sigov.si/mzz/zunanja\\_poli/deklaracij\\_o\\_zuna\\_poli\\_repu\\_slov.html](http://www.sigov.si/mzz/zunanja_poli/deklaracij_o_zuna_poli_repu_slov.html) (02. 06. 2004).
- Dobnikar-Šeruga, Romana (1992) Diplomati v vlogi trgovcev?: gospodarska predstavništva v tujini. *Delo*, let. 34, št. 258, 07. 11. 1992: 25.
- Đerić, Ljiljana (1996) Diplomati niso dovolj gospodarsko razgledani. *Delo*, let. 38, št. 195, 22. 08. 1996: 3.
- Đerić, Ljiljana (2004a) Z javno agencijo naj bi pospešili tuja vlaganja. *Delo*, let. 46, št. 140, 17. 06. 2004: 13.
- Đerić, Ljiljana (2004b) Tuje investicije v okvir. *Delo*, let. 46, št. 142, 19. 06. 2004: 5.
- EDJ (2002) Economic Diplomacy Junkets. *Business Age*, let. 4, št. 3, marec 2002, <http://www.nepalnews.com.np/contents/englishmonthly/obusinessage/2002/mar/cover.htm> (22. 04. 2004).
- Ekar, Aleš (1999) Diplomati odpirajo vrata poslovnežem. *Glas gospodarstva*, 28. 02. 1999, <http://www.gzs.si/Nivo3.asp?ID=4187> (03. 09. 2004).
- Erzetič, Jana (2000) Republika Slovenija v svetu globaliziranega gospodarstva 21. stoletja: (izzivi za diplomacijo): specialistično delo. Ljubljana: FDV [J. Erzetič].
- FAQ, [http://www.commercialdiplomacy.org/site\\_userguide/faq2.htm](http://www.commercialdiplomacy.org/site_userguide/faq2.htm) (22. 04. 2004).
- Feketekuty, Geza, Commercial Diplomacy: A New Profession and a New Program of Study, [http://www.commercialdiplomacy.org/articles\\_news/ukraine.htm](http://www.commercialdiplomacy.org/articles_news/ukraine.htm) (22. 04. 2004).
- Feltham, Ralph George (1998) Diplomatic Handbook. 7th ed. New York: Addison Wesley Longman Ltd.
- Ferlinc, Maja, Branko Hvastija (ur., avt.), Mojca Kopše, Marko Kosin, Andrej Kumar, Tilen Peče in Vinko Zupančič (2004) Slovenski gospodarski predstavnik v tujini. Ljubljana: Center za mednarodno sodelovanje in razvoj.

- Jazbec, Milan (ur., avt.) (1998) *Diplomacija in Slovenci: zbornik tekstov o diplomaciji in o prispevku Slovencev v diplomatsko teorijo in prakso*. Celovec: Drava.
- Jazbec, Milan (2004) *Diplomacija malih držav in globalizacija*. V Milan Brglez in Drago Zajc (ur.) *Globalizacija in vloga malih držav: Slovenija v procesih globalizacije*, 229-243. Ljubljana: FDV.
- Knez, Primož (2003) Spopad z evropsko konkurenco še pride. *Dnevnik*, 05. 02. 2003, <http://www.dnevnik.si/clanekb.asp?id=42751&ed=&datum=&poskus=prvic> (04. 10. 2004).
- Konhajzler, Tomaž in Aleksander Jagodič (2001) Proces zagotavljanja informacij slovenskim podjetjem za nastop na tujih trgih preko obstoječih diplomatsko konzularnih predstavništev Republike Slovenije, 20. 04. 2001, [http://iposis7.fov.uni-mb.si/kern/pedagog/pps\\_0001/REZULTATI/FOVPPS\\_0001\\_SK10.doc](http://iposis7.fov.uni-mb.si/kern/pedagog/pps_0001/REZULTATI/FOVPPS_0001_SK10.doc) (12. 12. 2004).
- Kosin, Marko (1997) Kakšno profesionalno diplomatsko službo bi rabila Slovenija. *Teorija in praksa*, let. 34, št. 2 (mar.-apr. 1997): 228 – 240.
- Kosin, Marko (2004) Slovenska diplomacija ob vstopu v EU in NATO. *Teorija in praksa*, let. 41, št. 3-4: 634 – 642.
- Kovač, Bogomir (1999) Tri ključne napake slovenske diplomacije. *Gospodarski vestnik*, let. 48, št. 47, 25. 11. 1999: 11.
- Kovač, Bogomir (2004) Štirje vzvodi proti politizaciji ekonomije. *Delo – Sobotna priloga*, let. 46, št. 49, 28. 02. 2004: 12.
- Krašovec, Tone, Geni Rožič, Tomaž Arh, Darja Koren, Rudi Tavčar in Vinko Zupančič (ur.) (1996) *Internacionalizacija slovenskega gospodarstva: raziskava združenja Manager*. Ljubljana: združenje Manager.
- Kumar, Andrej (1996) Sistem ekonomskih odnosov s tujino. V *Strategija ekonomskih odnosov s tujino: Temeljna področja Zunanjeekonomske strategije Slovenije*, 5-16. Ljubljana: MEOR.
- Kunič, Jožef (2004) Majhni morajo biti boljši. *Delo – Sobotna priloga*, let. 46, št. 61, 13. 03. 2004: 12.
- Kurbalija, Jovan (ur.) (1998) *Modern Diplomacy*. Malta: The Mediterranean Academy of Diplomatic Studies, University of Malta.
- Lahovnik, Matej (2004) Ministrsov pogled na gospodarski položaj in razvoj Slovenije, [http://www.mg-rs.si/ministrstvo/tema\\_meseca/index.php](http://www.mg-rs.si/ministrstvo/tema_meseca/index.php) (15. 07. 2004).

- Lacić, Marjan (1998) Poiskati (tudi) nove naslove. *Dnevnik*, 22. 10. 1998, <http://www.dnevnik.si/cgi/view.exe?w=dn.22.10.1998.jxf3&ou=16139817> (04. 10. 2004).
- Lacić, Marjan (1999) Oči in ušesa gospodarstva. *Dnevnik*, 28. 10. 1999, <http://www.dnevnik.si/cgi/view.exe?w=dn.28.10.1999.q2wke&ou=16139817> (04. 10. 2004).
- Lacić, Marjan (2001) Diplomati za gospodarstvo. *Dnevnik*, 29. 10. 2001, <http://www.dnevnik.si/clanekb.asp?id=11728> (01. 10. 2004).
- Langhorne, Richard (1998) History and the Evolution of Diplomacy. V Jovan Kurbalija (ur.) *Modern Diplomacy*, 147-163. Malta: The Mediterranean Academy of Diplomatic Studies, University of Malta.
- Maksimovič, Branko (2004) Opora slovenskemu gospodarstvu pri prodiranju na tržišča v tujini. *Večer*, 23. 02. 2004, <http://www.vecer.si/vecer2003/default.asp?jezik=SLO&kaj=6&id=2004022300506964&iskanje=gospodarska%20diplomacija%20%20> (06.10.2004).
- Meršol, Mitja (2004) Uradni obisk predsednika vlade v Londonu: Rop se je pogovarjal, Ruplu se je mudilo. *Delo*, let. 46, št. 146, 24. 06. 2004: 3.
- MG (2004) Ministrstvo za gospodarstvo, [http://www.mg-rs.si/ekonomski\\_odnosi/index.php](http://www.mg-rs.si/ekonomski_odnosi/index.php) (15. 07. 2004).
- Mohamed, Ali Naseer (2002) The Diplomacy of Micro-states. The Hague: Netherlands Institute of International Relations Clingendael.
- Mrak, Nataša (1998) Promocija slovenskega gospodarstva v tujini s poudarkom na gospodarsko-diplomatskih predstavništvih in samostojnih gospodarskih predstavništvih Republike Slovenije: diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta [N. Mrak].
- Mreža (2004) Mreža ekonomskih svetnikov na diplomatsko konzularnih predstavništvih Republike Slovenije (z dne 1. marec 2004), [http://www.gov.si/mzz/gospodarst/mreza\\_ekon\\_svet.html](http://www.gov.si/mzz/gospodarst/mreza_ekon_svet.html) (14. 09. 2004).
- MZZ (2004) Ministrstvo za zunanje zadeve, <http://www.sigov.si/mzz/> (20. 02. 2005).
- Nick, Stanko (1997) Diplomacija: metode i tehnike. Zagreb: Barbat.
- Osolik, Marjan (1992) Diplomacija kot poklic. *Teorija in praksa*, let. 29, št. 5/6 (maj-jun. 1992): 572-580.
- Petrič, Ernest (1996) Zunanja politika majhnih držav. *Teorija in praksa*, let. 33, št. 6 (nov.-dec. 1996): 876-897.

- Petrovski, Vladimir (1998) *Diplomacy as an Instrument of Good Governance*. V Jovan Kurbalija (ur.) *Modern Diplomacy*, 21-36. Malta: The Mediterranean Academy of Diplomatic Studies, University of Malta.
- Plavšak, Kristina (2003) *Sodobna diplomacija v trendih globalnega komuniciranja: komunikativna moč malih držav?* <http://www.media-forum.si/slo/izobrazevanje/javna-diplomacija/clanki/komunikativna-moc.pdf> (21. 09. 2004).
- Poročilo o delovanju AGPTI (2004) Poročilo o delovanju Agencije RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije v obdobju 2002-2003, februar 2004, <http://www.sigov.si/tipo/doc/porocilo-agpti-2002-2003.pdf> (15. 07. 2004).
- Poročilo MZZ (2001) Poročilo Ministrstva za zunanje zadeve Republike Slovenije. Ljubljana: MZZ.
- Poročilo MZZ (2004) Poročilo Ministrstva za zunanje zadeve Republike Slovenije za leto 2003. Ljubljana: MZZ.
- Potočnik, Janez, Marjan Senjur in Franjo Štiblar (1995) *Strategija gospodarskega razvoja Slovenije: Približevanje Evropi – rast, konkurenčnost in integriranje*. Ljubljana: ZMAR.
- Praprotnik, Tanja (2004) *Zaspana diplomacija se prebuja*. *Dnevnik*, 02. 09. 2004, <http://www.dnevnik.si/clanekb.asp?id=93551&ed=&datum=&poskus=prvic> (01. 10. 2004).
- Pravilnik (2004) *Pravilnik o izbirnem postopku kandidatov za prosta delovna mesta diplomatov za ekonomsko področje oziroma za pripravo predloga za njihovo imenovanje v diplomatski naziv in razporeditev na diplomatsko konzularna predstavništva Republike Slovenije* (2004), gradivo Ministrstva za zunanje zadeve.
- Predlog (2004) *Predlog zakona o spodbujanju TNI in internacionalizacije podjetij*, [http://www2gov.si/zak/Pre\\_zak.nsf/0/2269606206c2405ac1256e3e003de8b2?](http://www2gov.si/zak/Pre_zak.nsf/0/2269606206c2405ac1256e3e003de8b2?Open.Document) (20. 04. 2004).
- Primerna zunanja politika (2002) [http://www.sigov.si/mzz/minister/mnenja/primerna\\_zunanja\\_politika.doc](http://www.sigov.si/mzz/minister/mnenja/primerna_zunanja_politika.doc) (02. 12. 2003).
- Prislan, Miloš (2004a) *Izhodišča in smernice za delo na področju ekonomskih zadev na veleposlaništvu republike slovenije v Ruski federaciji*, januar 2004, gradivo Ministrstva za zunanje zadeve.
- Prislan, Miloš (2004b) *Možnost za okrepitev podpore slovenskim podjetjem v Ruski federaciji*, gradivo Ministrstva za zunanje zadeve.



- Program (2002) Program ukrepov za pospeševanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2002-2006, 15. 03. 2002. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo.
- Prvulović, Vladimir (2001) Ekonomska diplomatija. Beograd: Grmeč – Privredni pregled.
- Rana, Kishan S. (2002a) Economic diplomacy, <http://textus.diplomacy.edu/textusBin/Bviewers/oview/EconomicDiplomacy/oview.asp> (08. 09. 2004)
- Rana, Kishan S. (2002b) Economics and diplomacy, <http://textus.diplomacy.edu/Thina/GetXDoc.asp?Idconv=3022> (08. 09. 2004).
- Roškar, Simona (2001) »Butični« pristop gospodarske diplomacije. *Večer*, 30. 10. 2001, <http://www.vecer.si/vecer2003/default.asp?jezik=SLO&kaj=6&id=2001103000271050&iskanje=ekonomska%20diplomacija%20%20> (05. 10. 2004).
- Rupel, Dimitrij (2003) Govor ministra za zunanje zadeve dr. Dimitrija Rupla na srečanju s slovenskimi gospodarstveniki v okviru 9. posveta slovenske diplomacije: Delovanje slovenske diplomacije na področju gospodarstva in gospodarskega sodelovanja, 04. 02. 2003, <http://www.sigov.si/mzz/govori/03020401.html> (29. 04. 2003).
- Rupel, Dimitrij (2004) Nastop ministra za zunanje zadeve dr. Dimitrija Rupla na srečanju Kluba gospodarstvenikov Slovenske Istre, Koper – 10. 05. 2004, <http://www.sigov.si/mzz/govori/04051001.html> (27. 05. 2004).
- Rupnik, Tanja (2004) Priložnosti na novih trgih (strateške usmeritve GZS na področju internacionalizacije v letu 2004), 24. 03. 2004, <http://www.gzs.si/Nivo1.asp?ID=14519&Idpm=5961> (03. 09. 2004).
- Rušt, Stanka (1997) Diplomacija majhne države – Slovenija: specialistična naloga. Ljubljana: FDV [S. Rušt].
- Saner, Raymond in Lichia Yui (2003) International Economic Diplomacy: Mutations in Post-modern Times. The Hague: Netherlands Institute of International Relations Clingendael.
- Senjur, Marjan (1996) Povezanost Zunanjeekonomske strategije Slovenije s Strategijo gospodarskega razvoja Slovenije. V *Strategija ekonomskih odnosov s tujino – Splošni pogoji Zunanjeekonomske strategije Slovenije; Postavitev izhodiščnih vrednot in izzivov Zunanjeekonomske strategije Slovenije*, 25-60. Ljubljana: MEOR.
- Skok, Martina (ur.) (2002) Aktualne mednarodne teme: Kakšno ekonomsko diplomacijo potrebuje Slovenija?, 05. 11. 2002. Ljubljana: Center za raziskave, Ministrstvo za zunanje zadeve.

- Slak, Sabrina (2003) Najpomembnejše je lobiranje. *Dnevnik*, 02. 10. 2003,  
<http://www.dnevnik.si/clanekb.asp?id=61865> (04. 10. 2004).
- Snoj, Dušan in Andreja Rednak (2004) Slovenska gospodarska diplomacija, 30. 08. 2004,  
[http://www.gov.si/mzz/novinarsko\\_sred/intervju\\_30:08\\_2004\\_gv.htm](http://www.gov.si/mzz/novinarsko_sred/intervju_30:08_2004_gv.htm)  
 (21. 09. 2004).
- Sok, Tatjana (2003) Ekonomska diplomacija in pospeševanje izvoza: diplomsko delo.  
 Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta [T. Sok].
- Sporazum (1993), 26. 02. 1993, gradivo Ministrstva za zunanje zadeve.
- Sporazum (2004) Sporazum o medsebojnem sodelovanju na področju ekonomske  
 diplomacije: Ministrstvo za zunanje zadeve Republike Slovenije in Ministrstvo za  
 gospodarstvo, 27. 02. 2004, gradivo Ministrstva za zunanje zadeve.
- Sporazum o napotitvi predstavnika za trgovinske odnose (2004) Sporazum o napotitvi  
 predstavnika za trgovinske odnose v Veleposlaništvo Slovenije v Moskvi,  
 27. 09. 2004, gradivo Ministrstva za zunanje zadeve.
- SSD (1996) Sindikat slovenskih diplomatov, Stališče o kriterijih za vstop, napredovanje in  
 razporejanje v diplomatski službi, nov. 1996,  
<http://www.sigov.si/mzz/ssd/nov1996002.html> (14. 09. 2004).
- SSD (1998) Sindikat slovenskih diplomatov, Resolucija o položaju slovenske diplomacije,  
 19. 11. 1998, <http://www.sigov.si/mzz/ssd/19981119001.html> (14. 09. 2004).
- SSD (2000) Sindikat slovenskih diplomatov, Sporočilo za javnost, 26. 10. 2000,  
<http://www.sigov.si/mzz/ssd/20001026002.html> (14. 09. 2004).
- Strategija (2001) Strategija gospodarskega razvoja Slovenije – Slovenija v Evropski uniji,  
 julij 2001, <http://www.pososki-rc.si/sites/www/files/sgrs-besedilo.pdf>  
 (15. 07. 2004).
- Strategija (2004) Strategija razvoja Slovenije – osnutek za javno razpravo, junij 2004,  
<http://www.gov.si/umar/projekti/srs/srs-osnutek.pdf> (15. 07. 2004).
- Subotič, Tomaž (2002) (Ne)presenetljiva neuspešnost uspešnih. *Delo*, 25. 10. 2002,  
[http://www.delo.si/index.php?sv\\_path=43,50&id=f2e61bd770998b1884f2cfdae33e964a04&source=Delo](http://www.delo.si/index.php?sv_path=43,50&id=f2e61bd770998b1884f2cfdae33e964a04&source=Delo)  
 (29. 09. 2004).
- Svetličič, Marjan (1992) Zunanjeekonomska strategija Slovenije. *Naši razgledi*, št. 6,  
 20. 03. 1992: 158-160.
- Svetličič, Marjan (1996) Svetovno podjetje: izzivi mednarodne proizvodnje. Ljubljana:  
 Znanstveno in publicistično središče.

- Svetličič, Marjan (1998) Globalizacija: možnosti in priložnosti slovenskega gospodarstva. *Teorija in praksa*, let. 35, št. 6 (nov.-dec. 1998): 1015-1027.
- Svetličič, Marjan in Andreja Jaklič (2003) Enhanced Transition Through Outward Internationalization: Outward FDI by Slovenian Firms. Aldershot, Burlington (VT): Ashgate, cop.
- Škoda, Bojan (2004) Priprave ekonomskega svetovalca za DKP London, gradivo Ministrstva za gospodarske zadeve.
- Štiblar, Franjo (1996) Prispevek k oblikovanju sistema ekonomskih odnosov s tujino. V *Strategija ekonomskih odnosov s tujino: Temeljna področja Zunanjeekonomske strategije Slovenije*, 17-36. Ljubljana: MEOR.
- Šušteršič, Janez, Matija Rojec in Mojmir Mrak (ur.) (2001) Slovenija v novem desetletju: trajnost, konkurenčnost in članstvo v EU; Strategija gospodarskega razvoja Slovenije 2001-2006 (povzetek). Ljubljana: UMAR.
- Švoger, Mojca (2003) Pospeševanje izvoza v okviru GZS: diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta [M. Švoger].
- Ugotovitve in priporočila (2003) Ugotovitve in priporočila – s prvega pogovora pri predsedniku Republike Slovenije o slovenski prihodnji zunanji politiki, 13. oktobra 2003, <http://www.prihodnost-slovenije.si/index.php?vie=ugotovitve-med> (10. 02. 2003).
- Vrhunec, Marko (1991) Mednarodno diplomatsko uveljavljanje Slovenije v svetu: (prioritete, načini, instrumenti, organizacija). Ljubljana: FDV IDV.
- Vukadinović, Radovan (1989) Osnove teorije mednarodnih odnosa i vanjske politike. Zagreb: Školska knjiga.
- Vukadinović, Radovan (1995) Diplomacija: Strategija političnih pogajanj. Ljubljana: Arah consulting.
- Vuković, Vesna (2002) V tržni ekonomiji ni več pomembno, kakšen klobuk imaš na glavi. *Dnevnik*, 28. 09. 2002, <http://www.dnevnik.si/clanekb.asp?id=32473> (04. 10. 2004).
- Watson, Adam (1982) Diplomacy: the Dialogue between States. London: Eyre Methuen.
- Zupančič, Vinko (1996) Nacionalna gospodarska predstavništva v tujini kot dejavnik obvladovanja prodajnih poti slovenskih podjetij: magistrsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta [V. Zupančič].

- Zupanič, Jelka in STA (2004) Še trgovinski svetovalec. *Večer*, 28. 09. 2004,  
<http://www.vecer.si/vecer2003/default.asp?jezik=SLO&kaj=6&id=2004092802191327&iskanje=ekonomski%20svetnik%20%20> (10. 11. 2004).
- Žagar, Mitja (1995a) Strategija slovenske zunanje politike 1. *Razgledi*, št. 3, 03. 02. 1995: 12-14.
- Žagar, Mitja (1995b) Strategija slovenske zunanje politike 2. *Razgledi*, št. 4, 17. 02. 1995: 10, 12-13.
- Žepič, Teodor (1995) Opredelitve strategije zunanje politike Slovenije: diplomska naloga. Ljubljana: FDV, [T. Žepič].
- Žunič, Jože (ur.) (1999) Srečanje ekonomskih svetnikov od 21. do 23. 10. 1998 v Ljubljani. Ljubljana: Center marketing int.

### ***Seznam primarnih virov***

- VCCR (1963) Vienna Convention on Consular Relations and Optional Protocols,  
<http://www.un.org/law/ilc/texts/consul.htm> (20. 04. 2004).
- VCDR (1961) Vienna Convention on Diplomatic Relations,  
<http://www.un.org/law/ilc/texts/diplomat.htm> (20. 04. 2004).
- ZJU (2002) Zakon o javnih uslužbencih, Ur. l. RS št. 56/2002 (28. 06. 2002),  
<http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200256&stevilka=2759> (23. 01. 2005).
- ZSTNIIP (2004) Zakon o spodbujanju tujih neposrednih investicij in internacionalizacije podjetij, Ur. l. RS št. 86/2004 (05. 08. 2004), <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200486&stevilka=3838> (02. 12. 2004).
- ZZTP (1993) Zakon o zunanjetrgovinskem poslovanju, Ur. l. RS št. 13/1993 (26. 02. 1993), [http://www2.gov.si/zak/Zak\\_vel.nsf/0/bc9227de4c0862cec125662c0027bc1d?OpenDocument](http://www2.gov.si/zak/Zak_vel.nsf/0/bc9227de4c0862cec125662c0027bc1d?OpenDocument) (12. 12. 2004).
- ZZZ (2003) Zakon o zunanjih zadevah, Ur. l. RS št. 113/2003 (20. 11. 2003),  
<http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2003113&stevilka=4929> (20. 04. 2004).

### ***Seznam intervjujev***

- Pogovor z Esadom Ajetijem, (takratnim) vodjo regije (države SND, baltske države, Bolgarija) na GZS, Ljubljana, 18. 05. 2004.
- Pogovor z Jožefom Drogenikom, vodjo sektorja za ekonomsko diplomacijo na Ministrstvu za zunanje zadeve, Ljubljana, 12. 05. 2004.

Pogovor z dr. Jožefom Kuničem, vodjo Centra za raziskave na Ministrstvu za zunanje zadeve, Ljubljana, 24. 06. 2004.

Pogovor z Milošem Prislanom, ekonomskim svetnikom v Ruski federaciji, Moskva, 27. 08. 2004.

Pogovor z dr. Adamom Purgom, nekdanjim ekonomskim svetnikom v Ruski federaciji, Ljubljana, 09. 06. 2004.

Pogovor z mag. Tanjo Rupnik, vodjo oddelka za mednarodno sodelovanje na GZS, Ljubljana, 10. 06. 2004.

Pogovor z mag. Bojanom Škodo, ekonomskim svetnikom v Veliki Britaniji, London, 09. 07. 2004.

Pogovor z Metko Urbas, vodjo sektorja za bilateralne ekonomske odnose na Ministrstvu za gospodarstvo, Ljubljana, 22. 04. 2004.

## **10. PRILOGE**

### *PRILOGA 1 – Naloge in dela ekonomskih svetnikov kot jih navaja Sporazum o medsebojnem sodelovanju na področju ekonomske diplomacije*

Naloge in dela (Sporazum 2004, 7. poglavje):

- a) Pomoč slovenskemu gospodarstvu pri internacionalizaciji njihovega poslovanja:
  - priprava krajših analiz, zbiranje informacij, poročanje in pravočasno obveščanje o vseh relevantnih političnih in gospodarskih razmerah v državah gostiteljicah;
  - stalno in pravočasno poročanje o zakonskih omejitvah in administrativnih ovirah na področju zunanje trgovine in tujih vlaganj;
  - oblikovanje političnih ocen o tveganosti investiranja;
  - svetovanje in informiranje zainteresiranih slovenskih podjetij;
  - pomoč slovenskim podjetjem s prisotnostjo v začetni fazi sklepanja poslov ali pri podpisu velikih poslov;
  - pomoč tujim podjetjem, ki želijo poslovati s Slovenijo;
  - pomoč tujim investitorjem v Sloveniji in slovenskim investitorjem v tujini;
  - obveščanje o poslovnih priložnostih in razpisanih javnih naročilih na vseh ravneh;
  - obveščanje in pomoč podjetjem pri udeležbi na sejnih ter promocija Slovenije kot turistične destinacije.
- b) Promocija Slovenije in njenega gospodarstva v svetu:
  - pomoč pri organizaciji aktivnosti za povečanje izvoza slovenskih proizvodov in storitev;
  - pomoč pri organizaciji aktivnosti za privabljanje tujih vlagateljev ter turistov v Slovenijo.
- c) Vzpostavljjanje in negovanje stikov:
  - postopno oblikovanje slovenskih lobijev v posameznih državah;
  - vključitev pripadnikov slovenske skupnosti, ki so v tujini uveljavljeni poslovneži ali podjetniki, v svoje aktivnosti;
  - okrepitev stikov s tujimi mediji, gospodarskimi zbornicami in poslovnimi združenji;
  - izkoriščanje instrumentov razvojne in tehnične pomoči, ki jo nudi EU državam kandidatkam, za prodor slovenskih podjetij na trge teh držav.

- d) Zaščita slovenskih poslovnih in nacionalnih interesov:
- zasledovanje interesa slovenskega izvoza v zunanjetrgovinskih odnosih;
  - druge aktivnosti v zvezi s koordinacijo na področju gospodarstva (predvsem sodelovanje z diplomati za ekonomsko področje v državah članicah EU);
  - interveniranje z avtoriteto državnega predstavnika za odpravo diskriminatornih ukrepov v državi gostiteljici ali drugih neupravičenih ovir v trgovanju in poslovanju med Slovenijo in zadevno državo;
  - sodelovanje pri vzpostavljanju kooperacijskih, partnerskih in asociacijskih odnosov EU s tretjimi državami ter regijami;
  - posredovanje pri sklepanju mednarodnih pogodb, ki vzpodbujajo razvoj ekonomskega in znanstveno-tehničnega sodelovanja, olajšujejo delovanje ekonomskim subjektom (npr. sporazumi o izogibanju dvojnemu obdavčevanju), ščitijo in vzpodbujajo investicije, prometne povezave, ipd.;
  - pomoč državi in slovenskim podjetjem pri realizaciji upniških zahtevkov v tujini.
- e) Priprava letnih poročil
- priprava letnega poročila do 31. januarja za preteklo leto, ki se predloži vodji DKP in MG.
- f) Druga opravila iz delokroga predstavništva, ki jih določi vodja predstavništva ali MZZ.

*PRILOGA 2 – Področja delovanja gospodarskega predstavnika v diplomatsko-konzularnih predstavništvih kot jih navaja priročnik Slovenski gospodarski predstavnik v tujini*

Kratek oris (M. Ferlinc in dr. 2004: 19-20):

A. Makroekonomske naloge

- Zastopanje interesov države in gospodarstva.
- Spremljanje bilateralnih in multilateralnih gospodarskih odnosov v državi gostiteljici.
- Spremljanje in analiziranje gospodarskega razvoja, okolja, zakonodaje in trgovine države gostiteljice.
- Sodelovanje pri pogajanjih državnih delegacij z gospodarskega področja.
- Promocijske aktivnosti slovenskega gospodarstva v državi gostiteljici.
- Vzdrževanje dobrih stikov z vsemi relevantnimi gospodarskimi institucijami države gostiteljice.

- Ostale aktivnosti s področja gospodarstva, ki so lahko za Slovenijo in slovensko gospodarstvo pomembne ter zanimive (javna naročila, projekti multilateralnih institucij, sejmi, razstave...).

#### B. Mikroekonomske naloge

- Vzpostavljjanje poslovnih stikov (svetovanje in pomoč slovenskim podjetjem pri navezovanju stikov in krepitevi sodelovanja med podjetji).
- Pospeševanje neposrednih investicij, proizvodne kooperacije in gradbenih del.
- Pospeševanje zunanjetrgovinske menjave slovenskih podjetij z državo gostiteljico.

### PRILOGA 3 – Kratek povzetek poročila o pripravi ekonomskega svetovalca za diplomatsko-konzularno predstavništvo v Londonu

Poročilo (Škoda 2004) se začne s povzetkom priprav. B. Škoda je največ pozornosti posvetil obiskom večjih slovenskih podjetij<sup>70</sup> (medtem ko je bil za srednja in mala podjetja, zainteresirana za poslovanje na omenjenem trgu, na GZS organiziran dan odprtih vrat), vrste gospodarskih združenj,<sup>71</sup> da bi lahko določil sektorje slovenske industrije in podjetja, ki so konkurenčna na trgu Velike Britanije in Irske. Nadalje je obiskal razna ministrstva, GZS, Slovensko turistično organizacijo, Urad vlade za informiranje, Veleposlaništvo Združenega kraljestva Velike Britanije in Severne Irske ter Veleposlaništvo Republike Irske. Kriteriji za obisk podjetij so bili obseg izvoza in uvoza v Veliko Britanijo in Irsko ter potencial za izvoz na ta trg. Na GZS se je sestal z vodjo oddelka za mednarodno sodelovanje in sektorsko vodjo za Veliko Britanijo in Irsko, vodjo informacijskega oddelka (Infolink), predsednikom in podpredsednikom GZS. Na Ministrstvu za zunanje zadeve je obiskal posamezne sektorje, izmed katerih je pozornost posvetil zlasti matičnemu (takrat) sektorju za evropske integracije in ekonomske odnose ter sektorju za Zahodno, Severno in Srednjo Evropo. Razgovore je opravil še na Ministrstvu za finance, Ministrstvu za

<sup>70</sup> Najpomembnejši slovenski izvozniki v Veliko Britanijo v letu 2003 so bili: Gorenje, Sava Tires, Elektronika Velenje, Julon Ljubljana, Goodyear, Cimos Koper, Iskra-Avtoelektrika, Grammer Automotive, Roto Lož in Papirnica Vevče, začelo pa se je opaziti tudi večje zanimanje drugih slovenskih podjetij za dejavnost prisotnost na britanskem trgu. (Poročilo MZZ 2004: 269-270)

<sup>71</sup> Združenje za lesno industrijo, Združenje za informatiko in telekomunikacije, Združenje za gradbeništvo, Kovinska industrija, Združenje elektro industrije, Avtomobilski grozd, Združenje za agroživilstvo.



kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, Službi vlade za strukturno politiko in regionalni razvoj, Ministrstvu za gospodarstvo in AGPTI ter Ministrstvu za šolstvo, znanost in šport.

V poročilo sta vključeni predstavitvi Velike Britanije in Republike Irske, njihovih gospodarstev, bilateralnega sodelovanja, pomembnejših sporazumov, zunanje trgovine, investicijskega okolja, fiskalne in monetarne politike, makroekonomske situacije; vsebuje še napoved gospodarskih gibanj. Analizirana je tudi turistična zanimivost Slovenije.

Določene so naloge in prioritete svetnika ter glavni sektorji sodelovanja. V svojih smernicah si je poskušal postaviti jasne in realne cilje, vključil je tudi veliko tržnih analiz, ocen, ki bi mu pri delu utegnile koristiti. Zadal si je nalogo navezave stikov z britanskimi in irskimi institucijami ter slovenskimi podjetji v Veliki Britaniji in na Irskem. Delo si je razdelil v štiri glavne sklope: zastopanje slovenskih gospodarskih interesov, pomoč slovenskemu gospodarstvu pri internacionalizaciji, promocija Slovenije in njenega gospodarstva, vzpostavljanje stikov z družbenimi krogi. Aktivnosti znotraj omenjenih sklopov bolj ali manj sovpadajo s tistimi, ki jih v 7. poglavju (Naloge in dela) navaja Sporazum o medsebojnem sodelovanju na področju ekonomske diplomacije. Za cilj gospodarskega sodelovanja med Veliko Britanijo/Irsko in Slovenijo za obdobje 2004-2008 si je B. Škoda določil sledeče prioritete: pospeševanje zunanjetrgovinske menjave (predvsem slovenskega izvoza),<sup>72</sup> neposrednih investicij britanskih in irskih podjetij v Slovenijo ter obratno, pospeševanje sodelovanja na področju turizma, spremljanje in lobiranje za slovenska podjetja pri izvajanju gradbenih projektov, vzpodbujanje sodelovanja med pobratenimi mesti, sodelovanje na področju evropskih zadev, promocija agroživilstva in nadaljevanje promocije slovenskih vin, delo dopisnika pri slovenskem izvoznem portalu. Ker meni, da je neorganiziranost slovenskega gospodarstva eden od vzrokov za stagnacijo slovenskega izvoza na trg Velike Britanije, mu je cilj tudi vzpodbujati celostne nastope slovenskega gospodarstva, predvsem lesarjev in agroživilcev, saj bi bila podjetja tako konkurenčnejša, racionalizirala bi stroške, dobila popolnejše informacije o trgu in koristila skupne kapacitete. B. Škoda si je zadal tudi nalogo pripraviti seznam in kratko analizo 40 - 60 podjetij v Veliki Britaniji in na Irskem, ki bi potencialno lahko investirala v Sloveniji ter jih poskušati animirati za obisk Slovenije.

---

<sup>72</sup> Na področju izvoza ugotavlja številne odprte možnosti – priložnosti za gospodarsko sodelovanje se kažejo zlasti v sledečih sektorjih: pohištvena in lesna industrija, kovinska industrija, elektro in elektronska industrija, prehrambeni proizvodi in pijače, inženiring in gradbeništvo, turizem, finančni sektor, kjer je Velika Britanija zelo močna in bi utegnila biti zanimiva za zavarovalnice, različne sklade.

PRILOGA 4 – Usmerjevalna vprašanja za intervjuje

1. Kakšna je primarna naloga ekonomskega svetnika: zastopanje državnih interesov – promocija celotnega gospodarstva ali interesov podjetij?
2. Kakšna je dejanska podpora podjetjem – je to odvisno od države gostiteljice, morda velikosti podjetja?
3. Je ocenjeno, da veleposlaništva uspešno odpirajo vrata slovenskemu gospodarstvu?
4. Lahko navedete konkreten primer uspešnega delovanja/posredovanja ekonomskega svetnika?
5. Se podjetja opirajo na podporno mrežo v tujini ali se zanašajo bolj na svoja predstavništva?
6. Kakšen je feedback podjetij?
7. Kakšne so želje in pričakovanja gospodarstva glede ekonomske diplomacije?
8. Ali se v diplomatskih prizadevanjih upoštevajo prioritete ekonomskih (geografskih) destinacij slovenskega gospodarstva?
9. Bi bilo potrebno večje število svetnikov – ima Slovenija glede na naraščajoč pomen ekonomske diplomacije zadovoljivo mrežo predstavnikov v tujini?
10. Kakšen je trenutno način izbire kandidatov, kakšne so zahteve/kriteriji?
11. Kako potekajo priprave na službovanje?
12. Kakšno je medsebojno sodelovanje institucij v Sloveniji – obveščanje, usklajevanje, dogovarjanje; je koordinirano? Obstaja stalen stik med stroko in politiko pri sprejemanju odločitev – kar zadeva organizacijo, funkcije, naloge, prioritete veleposlaništev in ekonomskih svetnikov?
13. Kakšni so načrti za prihodnost, kakšne izboljšave?

PRILOGA 5 – Vzorec vprašalnika za izvoznike v Veliko Britanijo

1. KAKO STE PRISOTNI NA TRGU VELIKE BRITANIJE?
  - Z izvozom: - kolikšen odstotek vaše proizvodnje znaša izvoz v Veliko Britanijo?(v %)  
- kako ste organizirali prodajo? (možnosti: občasna poslovna potovanja v Veliko Britanijo; preko zastopnikov; preko grosistov; lastni predstavnik; konzorcij več slovenskih podjetij; sejemski nastopi/razstave; e-prodaja oz. preko interneta; drugo);
  - z naložbo(-ami): - vrednost naložbe? (v mio SIT)  
- vrsta naložbe? (možnosti: lastno podjetje; mešano podjetje; dodelavni posli; licenčna proizvodnja; strateška povezava; nakup kapitalskih deležev; drugo).
2. KAKO OCENJUJETE POSLOVNO OKOLJE?  
(1-zelo neugodno, 2-neugodno, 3-srednje, 4-ugodno, 5-zelo ugodno/uspešno)
3. KJE VIDITE OVIRE PRI VSTOPU NA TRG VELIKE BRITANIJE?  
Možnosti: potrebna dokumentacija; predpisi; zakonodaja; neugodni plačilni pogoji; cene nepremičnin; obdavčenje; pomanjkanje informacij o trgu Velike Britanije; pomanjkanje (finančnih) spodbud; drugo; ni ovir.
4. KAKO OCENJUJETE SVOJE POSLOVANJE NA TRGU VELIKE BRITANIJE?  
(na lestvici od 1-5)
5. IMATE ZA NASTOP NA TRGU VELIKE BRITANIJE IZDELANO STRATEGIJO?  
Možnosti: ne; da; drugo.
6. IMATE ZAPOSLENE V PODJETJU, KI SO ODGOVORNI LE ZA TRG VELIKE BRITANIJE?  
Možnosti: ne; da: - koliko zaposlenih?  
- so poznavalci trga Velike Britanije preko/ zaradi: delovnih izkušenj; izobraževanja; drugo?
7. KAKŠNE PROMOCIJSKE METODE UPORABLJATE?  
Možnosti: se udeležujete sejmov; se udeležujete slovenskih gospodarskih delegacij; pošljete v Veliko Britanijo delegacijo vašega podjetja; pošljete v Veliko Britanijo posameznike (obisk partnerja/-jev, itd); organizirate razstave; organizirate predstavitve; organizirate sprejeme; drugo; ničesar.
8. KAKO OCENJUJETE USPEŠNOST NAVEDENIH AKTIVNOSTI ZA VAŠE PODJETJE?  
(na lestvici od 1-5)
9. KAKO OCENJUJETE ORGANIZACIJO AKTIVNOSTI (t.j. sejmov, delegacij, itd.) S STRANI SLOVENSКИH MINISTRSTEV / DRUGIH INSTITUCIJ? (na lestvici od 1-5)

10. STE SE PRI VSTOPU / POSLOVANJU NA TRGU VELIKE BRITANIJE OBRNILI PO POMOČ NA EKONOMSKEGA SVETOVALCA NA SLOVENSKEM VELEPOSLANIŠTVU V LONDONU?

Možnosti: ne; da (ste bili v stiku: enkrat; večkrat; redno v določenem obdobju?).

11. MENITE, DA BI SE MORALI POSVETOVATI Z EKONOMSKIM SVETOVALCEM?

Možnosti: ne; da; drugo.

12. KAKO STE BILI ZADOVOLJNI Z ODZIVOM / POMOČJO EKONOMSKEGA SVETOVALCA? (na lestvici od 1-5)

13. KAKO OCENJUJETE SLEDEČE SPOSOBNOSTI / LASTNOSTI EKONOMSKEGA SVETOVALCA? (na lestvici od 1-5)

Možnosti: diplomatske sposobnosti; strokovno usposobljenost na gospodarskem področju; poznavanje trga Velike Britanije; poznavanje predpisov, zakonodaje Velike Britanije; poznavanje institucij Velike Britanije, odgovornih za gospodarsko sodelovanje; seznanjenost s potrebami/težavami slovenskih izvoznikov; seznanjenost z dogodki, prireditvami na gospodarskem področju v Veliki Britaniji.

14. KAKO VAM JE POMAGAL EKONOMSKI SVETNIK?

Možnosti: sam, tako da vam je posredoval želene informacije; s pomočjo veleposlanika, pri t.i. odpiranju vrat; tako, da vas je usmeril na pristojno institucijo v Sloveniji; tako, da vas je usmeril na pristojno institucijo v Veliki Britaniji; drugo.

15. KOLIKO ČASA JE EKONOMSKI SVETNIK POTREBOVAL, DA SE JE ODZVAL NA VAŠE POIZVEDBE?

16. JE BILO SODELOVANJE USTREZNO VAŠIM PRIČAKOVANJEM?

Možnosti: da; ne (ker: se ni odzval; se ni dovolj hitro odzval; je dal napačne/stare informacije; je dal nepopolne informacije; ni vedel odgovora na vprašanje/a; pomanjkanje iniciativ; premalo ciljno usmerjenih informacij; me je preusmeril na institucijo v Sloveniji; me je preusmeril na institucijo v Veliki Britaniji; drugo).

17. KAKŠEN JE BIL RAZLOG, DA VAŠIM ŽELJAM NI BILO MOGOČE USTREČI?

Možnosti: pomanjkanje izkušenj/znanja ekonomskega svetnika na diplomatskem področju; pomanjkanje izkušenj/znanja ekonomskega svetnika na gospodarskem področju; ker je en ekonomski svetnik na veleposlaništvu premalo; ker zahteve niso bile v opisu delovnih nalog ekonomskega svetnika; slabo poznavanje trga, zakonodaje, institucij Velike Britanije s strani ekonomskega svetnika; ni bilo težav - ekonomski svetnik vam je lahko pomagal pri vsem; drugo.

18. BI BILI ZA ŽELENE INFORMACIJE/STORITVE PRIPRAVLJENI TUDI PLAČATI?

Možnosti: da; ne; drugo.

19. STE SE ZA POMOČ OBRNILI (TUDI) NA KATERO OD SLEDEČIH INSTITUCIJ?  
Možnosti: Ministrstvo za zunanje zadeve; Ministrstvo za gospodarstvo; Agencijo RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije; Pospeševalni center za malo gospodarstvo; Gospodarsko zbornico Slovenije; Center za mednarodno sodelovanje in razvoj; Slovensko izvozno družbo; Obrtno zbornico Slovenije; institucijo v Veliki Britaniji; drugo; nikogar.
20. KAKO OCENJUJETE POMOČ NAVEDENIH INSTITUCIJ? (na lestvici od 1-5)
21. KJE VIDITE SLABOSTI ALI OVIRE V DELOVANJU OMENJENIH INSTITUCIJ?  
Možnosti: slaba koordinacija/komunikacija med njimi; nestrokovnost kadrov; neizobraženost kadrov; pomanjkanje kadrov; pomanjkanje iniciativ; ukvarjajo se le z večjimi podjetji; drugo; ni slabosti, dobro delujejo.
22. STE SI LAHKO KAKORKOLI POMAGALI S SPLETNIMI STRANMI ZGORNJIH INSTITUCIJ? Možnosti: da; ne; drugo.
23. STE SI LAHKO KAKORKOLI POMAGALI S SPLETNIMI STRANMI SLOVENSKEGA VELEPOSLANIŠTVA V LONDONU? Možnosti: da; ne; drugo.
24. KAKO OCENJUJETE INFORMATIVNOST / PREGLEDNOST SPLETNIH STRANI INSTITUCIJ IN VELEPOSLANIŠTVA? (na lestvici od 1-5)
25. S KAKŠNIM NAMENOM STE SE, BI SE ŽELELI ALI MENITE, DA BI SE MORALI OBRNITI NA EKONOMSKEGA SVETNIKA?  
Možnosti: za informacije o politični situaciji v Veliki Britaniji; za informacije o gospodarskem okolju in poslovnih razmerah v Veliki Britaniji; za informacije o trgovinskih sporazumih med Veliko Britanijo in Slovenijo; za predloge za promocijo vašega podjetja/ izdelkov/ storitev v Veliki Britaniji; za pomoč pri navezovanju poslovnih stikov v Veliki Britaniji; za pomoč pri iskanju zemljišč, poslovnih prostorov v Veliki Britaniji; za pomoč pri pogajanjih, lobiranje; za pomoč veleposlaništva (diplomacije) pri odpiranju vrat; za podatke o ustanovah, zbornicah, združenjih, agencijah, itd. v Veliki Britaniji; za podatke o prihodnjih sejnih/ razstavah v Veliki Britaniji in pogojih udeležbe; za pomoč pri organizaciji razstav, obiskov, delegacij ... v Veliki Britaniji; za informacije o javnih razpisih; za priporočilo, kako vstopiti/ nastopiti na trg(u) Velike Britanije; za trženjsko svetovanje, informacije o tržnih poteh v Veliki Britaniji; za izvedbo tržne raziskave; za podatke o podjetjih, ki se ukvarjajo s tržnimi raziskavami; za informacije o tržnih trendih, priložnostih v Veliki Britaniji, potrošnikih; za informacije o konkurenčnih izdelkih v Veliki Britaniji (cene, razpoložljivost); za informacije o glavnih konkurentih in njihovih tržnih deležih v

Veliki Britaniji; za podatke o trenutnem tržnem deležu slovenskih podjetij v Veliki Britaniji; za informacije o poziciji slovenskih izdelkov na trgu Velike Britanije (katerim gre dobro/slabo); za panožne informacije in svetovanje; za svetovanje o možnostih investiranja v Veliki Britaniji; za informacije o cenah nepremičnin v Veliki Britaniji; za informacije o sredstvih za internacionalizacijo slovenskega gospodarstva; za informacije o finančnih spodbudah; za informacije o zakonodaji, predpisih, za pridobitev pravnih nasvetov; za informacije o potrebni dokumentaciji, taksah, postopkih za vaše aktivnosti; za informacije (+ rešitve) o ovirah/ problemih pri vstopu/ nastopu na trgu Velike Britanije; za informacije, ki se tičejo zavarovanja (plačil, investicij); drugo.