

UNIVERZA V LJUBLJANI  
Fakulteta za družbene vede

Slobodan Šešum

Vpliv ekonomske diplomacije na uspešnost vstopa  
podjetij na makedonski in srbski trg

Doktorska disertacija

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI  
Fakulteta za družbene vede

mag. Slobodan Šešum

mentorica: red. prof. dr. Andreja Jaklič

Vpliv ekonomske diplomacije na uspešnost vstopa  
podjetij na makedonski in srbski trg

Doktorska disertacija

Ljubljana, 2016

*Zahvaljujem se prof. dr. Marjanu Svetličiču in prof. dr. Matevžu Raškoviću za vse usmeritve, pomoč in potrpežljivost.*

*Predvsem pa se zahvaljujem mentorici prof. dr. Andreji Jaklič.*

*Prepričan sem, da brez njenih strokovnih usmeritev, pozitivne energije in neprestanih spodbujanj, ne bi dokončal pričujoče disertacije...*

Izjava o avtorstvu

Vpliv ekonomske diplomacije na uspešnost vstopa podjetij na makedonski in srbski trg

Vse več slovenskih podjetij se odloča za internacionalizacijo svojih poslovnih aktivnosti oziroma za ponujanje svojih produktov in storitev izven meja svoje države. Razlogov za internacionalizacijo je več. Z odločitvijo za internacionalizacijo nastopi tudi odločanje o morebitnem koriščenju storitev ekonomske diplomacije. Zanje se podjetje lahko odloči že med načrtovanjem vstopa na nove trge, med samim vstopom ali/in kasneje pri rednem poslovanju na novih trgih. Da bi podjetje lahko koristilo storitve ekonomske diplomacije, mora biti seznanjeno s ponudbo le-teh. Ekonomska diplomacija se razlikuje od klasične diplomacije tudi zato, ker nanjo vsakodnevno v veliki meri vplivajo spremembe na trgu, medtem ko na klasično diplomacijo v manjši meri.

Ne glede na izbrano strategijo vstopa mora biti podjetje seznanjeno s specifičnimi lastnostmi novega trga. Zaznane lastnosti tujega trga pa so lahko drugačne od dejanskih in nato vplivajo na kasnejše odločitve glede poslovanja podjetja. Poleg notranjih dejavnikov samega podjetja, ki vplivajo na odločitve o internacionalizaciji in na izbiro strategije vstopa podjetja na nove trge, vplivajo na odločitve podjetij tudi zunanji dejavniki okolja. Med najpomembnejšimi dejavniki so značilnosti novega trga. Poleg poslovnega okolja, je pomemben dejavnik tudi politično okolje, saj hitro spreminjanje vladnih odločitev, spremembe zakonov in predpisov, stopnja konkurence in razvitosti trga vplivajo na odločitve o vstopanju podjetja na te trge. Podjetja se lahko odločajo za vstop na nove trge ali kasneje za določene poslovne aktivnosti na podlagi napačnih ali pomanjkljivih podatkov ali zaznavanj, kar lahko vodi v napačne poslovne odločitve. Posledično so tudi rezultati podjetij slabši. Koriščenje zunanjih storitev, denimo storitev ekonomske diplomacije, lahko pripomore k zmanjševanju opisane vrzeli.

Slovenska podjetja največ investirajo v državah nekdanje Jugoslavije, medtem ko največ izvažajo na trge Evropske unije. Z izjemo Hrvaške, so države, kamor slovenska podjetja največ investirajo, države v tranziciji in imajo zato specifične lastnosti ter hitro spreminjajoče poslovno okolje. V disertaciji sem proučeval vpliv ekonomske diplomacije na uspešnost vstopa podjetij na makedonski in na srbski trg glede na posamezne strategije vstopa. Aktivnosti ekonomske diplomacije oziroma potrebe podjetij po storitvah ekonomske diplomacije se med posameznimi državami razlikujejo. Posledično se tudi uspešnost storitev ekonomske diplomacije lahko razlikuje med posameznimi državami.

Z doktorsko disertacijo sem povezal teoretično in praktično znanje na področju ekonomske diplomacije ter preveril, kako vpliva na uspešnost vstopa na tuje trge. Namen je bil preveriti, ali ima ekonomska diplomacija različen vpliv pri različnih strategijah vstopa podjetij na nove trge tranzicijskih držav.

Analiza je bila opravljena s poglobljenimi študijskimi primeri podjetij, ki so vstopala na makedonski oziroma na srbski trg, ter analizo delovanja ekonomskih svetovalcev na izbranih veleposlaništvih Republike Slovenije. Za študijske primere z 10 podjetji, ki poslujejo na trgih Srbije in Makedonije, sem uporabil strukturirani vprašalnik, za poglobljene intervjuje pa polstrukturirani vprašalnik. Z metodo polstrukturiranega

intervjuja sem opravil pogovor z dvema podjetjema. Nadalje sem strukturirani intervju opravil z izbranimi ekonomskimi svetovalci, ki poslujejo ali pa so poslovali na veleposlaništvih Republike Slovenije v Beogradu, Skopju, Parizu in Moskvi. Uporabljal sem tudi metodo opazovanja z udeležbo.

Med vzorčnimi podjetji, ki poslujejo na trgih Srbije in Makedonije je bilo 6 velikih, 2 srednji in 2 majhni podjetji. Teh 10 podjetij posluje večinoma v državah nekdanje Jugoslavije, predvsem pa v Srbiji in v Makedoniji. Zanimal me je vpliv ekonomske diplomacije na uspešnost njihovega vstopa na oba omenjena trga. Poglobljene intervjuje sem dodatno opravil z dvema podjetjema, ki poleg Srbije in Makedonije poslujeta tudi drugod po svetu in imata izkušnje tako s tranzicijskih kakor tudi razvitih trgov ter uporabljata storitve ekonomske diplomacije. Proučeval sem odnos podjetij do ekonomske diplomacije in v kateri fazi poslovanja uporabijo storitve ekonomske diplomacije, ter če podjetja uporabo le-teh sploh načrtujejo.

Poleg podjetij oziroma povpraševalcev po storitvah ekonomske diplomacije, sem opravil analizo še na strani ponudbe storitev ekonomske diplomacije oziroma z ekonomskimi svetovalci, ki poslujejo na veleposlaništvih Republike Slovenije v Skopju in Beogradu ter v Moskvi in Parizu. Zanimal me je odziv ekonomskih svetovalcev, posebej njihovo mnenje o tem, ali jih podjetja kontaktirajo pravočasno, kakšni so večinoma razlogi, da jih podjetja kontaktirajo in kakšne napake po njihovem mnenju najpogosteje delajo podjetja. Intervjuje sem opravil tudi z ekonomskima svetovalcema na veleposlaništvih v Parizu oziroma v Moskvi, saj je Francija razvit trg, Rusija pa trg v tranziciji, a od Slovenije fizično oddaljen. Tako sem primerjal kako podjetja zaznavajo oddaljene in bližnje trge, pa tudi zaznal specifične držav v tranziciji. Obenem so me v analizi zanimale dejanske kompetence ekonomskih svetovalcev in kakšne kompetence ekonomskih svetovalcev pogrešajo podjetja.

V disertaciji sem ugotovil, da so pri svojih načrtovanih aktivnostih v tranzicijskih državah uspešnejša tista podjetja, ki predvidijo tudi uporabo storitev ekonomske diplomacije, predvsem pa tista podjetja, ki uporabijo storitve ekonomske diplomacije ob zahtevnejših načinih vstopanja na nove trge in v zgodnjih fazah. Sodelovanje ekonomske diplomacije v fazi načrtovanja poveča uspešnost vstopa na trg tranzicijske države. Skozi raziskavo se pokaže prisotnost paradoksa psihološke oddaljenosti tako na strani podjetij, kot na strani akterjev ekonomske diplomacije. Iz opazovanja vedenja in aktivnosti podjetij ter ekonomske diplomacije sledi, da so razlike med bližnjimi (tranzicijskimi) trgi podcenjene, tako na strani podjetij oziroma povpraševanja, kot na strani ponudbe storitev ekonomske diplomacije oziroma ocen o potrebnih aktivnosti države. Nepoznavanje storitev ekonomske diplomacije in pozno vzpostavljanje stikov z ekonomskimi svetovalci na izbranih trgih zmanjšuje verjetnost uspeha, saj tveganja, ki bi bila sicer lahko zavarovana ali odstranjena nastopijo v večjem (ali neobvladljivem) obsegu. Potencialne koristi (in oportunitetni stroški neuporabe ekonomske diplomacije) in vpliv ekonomske diplomacije na uspešnost vstopa podjetij je v tranzicijskem okolju in pri zahtevnejših načinih vstopa večji, zavedanje o večjih potrebah na teh trgih pa tudi na strani ponudbe.

Ključne besede: Ekonomska diplomacija, internacionalizacija, države v tranziciji, strategije vstopa, paradoks psihološke oddaljenosti

## The Influence of Economic Diplomacy on the Success of Companies' Market Entry to the Macedonian and Serbian Market

More and more Slovenian companies have chosen internationalization of their business activities, i.e. entering foreign markets by supplying their products and services outside of their home country. There are numerous reasons to engage in internationalization. Choosing internationalization means possibly using the services of the economic diplomacy. A company may choose the latter while planning a new market entry, during the entry itself and/or during regular business transactions on new markets. In order for the company to gain benefit from the services of the economic diplomacy, it has to be made familiar with their supply. Economic diplomacy differentiates from regular diplomacy, since it is largely influenced by market changes on a daily basis, while regular diplomacy is less so.

Notwithstanding the chosen entry strategy, the company should be made familiar with the specific characteristics of the new market. The perceived characteristics of the foreign market can differentiate from their actual characteristics and therefore may influence the subsequent business decisions of the company. The decisions of a company are affected by the internal factors of the company itself, influencing the decisions on internationalization and the choice of the new market entry strategy, as well as by the external factors of the company's environment. One of the most important factors are the characteristics of a new market. Besides the business environment, another important factor is also political environment, as fast changes in government decision-making, changes in laws and regulations, the level of competition and market development influence the decisions of a company's entry to these markets. Companies may choose to enter a new market or later engage in certain business activities based on false or insufficient information, or perception which may lead to wrong business decisions. Consequently, the results of the companies may be somewhat disappointing. Using the external services, e.g. the services of the economic diplomacy, may narrow the above mentioned gap.

Slovenian companies make the most investments in the Ex-Yugoslav countries, whereas making the most exports to the EU markets. With an exception of Croatia, the countries where Slovenian companies make the most investments are transition countries, and therefore having specific characteristics and fast changing business environment. In my thesis, I studied the influence of the economic diplomacy on the success of companies' entry to the Macedonian and Serbian market, according to an individual entry strategy. The activities of the economic diplomacy, i.e. the needs of the companies for the services of the economic diplomacy differentiate between various countries. Consequently, the success rates of the economic diplomacy services may differentiate between various countries.



The thesis draws a connection between the theoretical and practical knowledge in the field of economic diplomacy and observes its influence on the success of the new market entry. The aim is to observe whether the economic diplomacy has a different influence on different strategies of companies' entry to the new markets of the transition countries.

The analysis has been conducted using the in-depth study cases of the companies entering the Macedonian and Serbian market as well as the analysis of the economic counsellor's activities at the selected embassies of the Republic of Slovenia. A structured questionnaire has been used for study cases of 10 companies conducting business in the Serbian and Macedonian markets, whereas a semi structured questionnaire has been used for in-depth interviews. The method of the semi structured questionnaire has been used in an interview with two companies. Furthermore, a structured interview has been used with selected economic counsellors who are working or were working at the Slovenian embassies. Moreover, the method of observation has also been used.

The case study includes 6 large, 2 medium-sized and 2 small companies conducting business on the Serbian and Macedonian markets. These 10 companies are conducting business mostly in the Ex-Yugoslav countries, mainly in Serbia and Macedonia. The influence of the economic diplomacy on the success of the companies' entry to both markets remains a point of interest of this thesis. Additional in-depth interviews have been conducted with two companies that, besides conducting business with Serbia and Macedonia, have international experience with transition countries as well as with developed markets, and have been using the services of the economic diplomacy. The companies' relations with the economic diplomacy have also been observed in this thesis, as well as the fact in which stage of the internationalization process the services of the economic diplomacy may be applied, and whether the companies plan to use these services at all.

Besides the companies, i.e. enquirers of the economic diplomacy services, another analysis has been conducted of the economic diplomacy's service supply, i.e. economic counsellors conducting business at the Embassies of the Republic of Slovenia in Skopje, Belgrade, Moscow and Paris. The point of interest was the economic counsellors perception and feedback, especially their opinion on whether the companies contact them in due course, what the main reasons behind the companies contacting them are, and what mistakes, in their opinion, are most often made by the companies. The interviews have been conducted with economic counsellors at the embassies in Paris and Moscow, as France presents a developed market, whereas Russia's market is in transition, yet it is remote from Slovenia. Thus, a comparison has been made in how companies perceive remote and nearby markets, and therefore, the specifics of the transition countries have been observed. Furthermore, the thesis focuses on the actual competence of the economic counsellors and what kind of competence the companies mostly prefer.

The thesis ascertains that the companies that anticipated the use of the economic diplomacy services are more successful in planning their activities in the transition countries, mainly those companies that are using most complex entry mode strategies and in the early phases of their planning. The collaboration of the economic diplomacy in the planning phase improves the success rates of the entry to the market of the transition country. The research shows the presence of the Psychological Distance Paradox not only from the aspect of the companies, but also from the aspect of the economic diplomacy advocates. From the observation of the behavior and activities of the companies and economic diplomacy it can be concluded that the differences between the nearby (transition) markets are underrated, not only from the aspect of the companies, i.e. the demand side, but also from the aspect of the supply of the economic diplomacy services, i.e. the supply side. A lack of knowledge of the economic diplomacy and tardiness in establishing contacts with economic counsellors in the chosen markets reduces the probability of success, as the risks that would have been otherwise calculated or non-existent may now have a wider (or uncontrollable) scope. The potential benefits (and the opportunity costs of not employing the economic diplomacy) as well as the influence of economic diplomacy on the success of companies' entry on the markets in the transition is greater when companies are using complex entry strategies and so is the awareness of the greater needs on these markets from the side of the supply.

Key words: Economic diplomacy, internationalization, transition countries, market entry strategies, Psychological Distance Paradox

# Kazalo

|  |     |
|--|-----|
| Kazalo.....  | 11  |
| Kazalo slik.....   | 13  |
| 1 Uvod .....   | 15  |
| 1.1 Delovni hipotezi .....   | 18  |
| 1.2 Metodološki okvir .....  | 21  |
| 1.3 Struktura disertacije .....  | 23  |
| 2 Ekonomska in gospodarska diplomacija .....                                       | 23  |
| 2.2 Definicije in razvoj ekonomske diplomacije .....                               | 24  |
| 2.3 Razkorak med ponudbo in povpraševanjem po storitvah ekonomske diplomacije..... | 34  |
| 3 Internacionalizacija .....   | 39  |
| 3.1.1 Vstop z izvozom .....  | 64  |
| 3.1.1.1 Posredni izvoz.....  | 64  |
| 3.1.1.2 Neposredni izvoz.....  | 65  |
| 3.1.2 Pogodbene oblike vstopa.....   | 65  |
| 3.1.2.1 Licenčna proizvodnja.....  | 65  |
| 3.1.2.2 Franšizing .....   | 65  |
| 3.1.2.3 Pogodbena proizvodnja.....   | 66  |
| 3.1.3 Tuje neposredne investicije .....  | 67  |
| 3.1.3.1 Skupna vlaganja (ang. Joint Venture).....                                  | 67  |
| 3.1.3.2 Prezemi.....   | 67  |
| 3.1.3.3 Greenfield TNI.....  | 68  |
| 3.2 Psihološka oddaljenost – paradoks psihološke oddaljenosti .....                | 71  |
| 3.3 Povezava ekonomske diplomacije in gospodarstva .....                           | 79  |
| 4 Slovenska ekonomska diplomacija.....   | 108 |
| 4.1 Sodelovanje s tranzicijskimi državami .....                                    | 120 |
| 4.2 Sodelovanje Republike Slovenije z Republiko Srbijo.....                        | 122 |
| 4.2.1 Aktualni podatki srbskega gospodarstva .....                                 | 130 |
| 4.2.2 Značilnosti poslovanja s Srbijo .....  | 131 |
| 4.2.3 Slovenski poslovni klub v Beogradu (SPK) .....                               | 132 |
| 4.3 Sodelovanje Republike Slovenije z Republiko Makedonijo.....                    | 133 |
| 4.3.1 Značilnosti poslovanja z Makedonijo.....                                     | 136 |
| 4.3.2 Slovensko-makedonski poslovni klub Skopje (SMPK).....                        | 137 |
| 5 Rezultati in diskusija empiričnih preverjanj.....                                | 138 |

|   |     |
|---|-----|
| 5.1 Metodologija .....  | 138 |
| 5.2 Rezultati analize na strani povpraševanja: Pogled podjetij.....   | 141 |
| 5.2.1 Lastnosti proučevanih podjetij .....  | 141 |
| 5.2.2 Poznavanje ekonomske diplomacije.....   | 142 |
| 5.2.3 Vpliv ekonomske diplomacije na uspešnost vstopa podjetij glede na način vstopa na nove trge.....  | 148 |
| 5.3 Rezultati analize na strani ponudbe: Pogled ekonomskih svetovalcev .....  | 157 |
| 5.3.1 Kompetence ekonomskih svetovalcev.....  | 158 |
| 5.3.2 Vrednotenje sodelovanja s podjetji.....   | 160 |
| 6 Zaključek in predlogi .....   | 166 |
| Literatura.....   | 173 |
| Priloge .....   | 195 |
| Priloga A: Vprašalnik: »Vpliv ekonomske diplomacije na uspešnost vstopa podjetij na makedonski in srbski trg« .....   | 195 |
| Priloga B: Odgovori 10 podjetij na vprašalnik.....  | 197 |
| Priloga C: Intervju z Dušanom Olajem, lastnikom in direktorjem podjetja DUOL, d.o.o. ....   | 204 |
| Priloga Č: Intervju z Janezom Škrabcem, lastnikom in direktorjem podjetja RIKO, d.o.o. ....   | 208 |
| Priloga D: Vprašalnik ekonomskim svetovalcem.....   | 212 |
| Priloga E: Odgovori na vprašalnike ekonomskih svetovalcev na DKP v Beogradu, Skopju, Parizu in Moskvi. ....   | 213 |
| Priloga E.1: Vprašalnik ES VBG – Beograd (pristojno za Srbijo) .....  | 213 |
| Priloga E2: Vprašalnik ES VSK – Skopje (pristojno za Makedonijo) .....  | 214 |
| Priloga E3: Vprašalnik ES VPA – Pariz (pristojno za Francijo, Maroko in Monako) .....   | 215 |
| Priloga E4: Vprašalnik ES VMO – Moskva (pristojno za Belorusijo, Kazahstan, Kirgizistan, Rusko federacijo, Tadžikistan, Turkmenistan in Uzbekistan).....  | 216 |
| Priloga F: Vprašalnik 4 ekonomskim svetovalcem - Vpliv ekonomske diplomacije na uspešnost vstopa podjetij na makedonski in srbski trg in Vprašalnik 10 podjetjem - Vpliv ekonomske diplomacije na uspešnost vstopa podjetij na makedonski in srbski trg ..... | 218 |
| Priloga G: Blagovna menjava Slovenije s Srbijo, Makedonijo, Francijo in Rusijo (v 000 EUR) in slovenske investicije v tujini .....  | 222 |
| Priloga H: Pomembnejši bilateralni sporazumi, ki urejajo gospodarsko sodelovanje med Slovenijo in Srbijo.....   | 223 |
| Priloga I: Pomembnejši bilateralni sporazumi, ki urejajo gospodarsko sodelovanje med Slovenijo in Makedonijo.....   | 224 |

## **Kazalo slik**

|   |     |
|---|-----|
| Slika 2.1: Možne aktivnosti ekonomskega diplomata.....  | 31  |
| Slika 2.2: Dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje ponudbe in povpraševanja po ekonomski diplomaciji.....   | 35  |
| Slika 2.3: Vrzel med ponudbo in povpraševanjem po storitvah ekonomske diplomacije .....   | 37  |
| Slika 2.4: Analitični okvir pristopa ekonomske diplomacije k reševanju ovir v procesu internacionalizacije.....                                   | 38  |
| Slika 3.1: Faze procesa internacionalizacije, Uppsala model .....   | 45  |
| Slika 3.2: Ključni elementi oziroma dimenzije internacionalizacije .....  | 48  |
| Slika 3.3: 6 dimenzij internacionalizacije podjetja .....   | 50  |
| Slika 3.4: Institucionalno okolje države sprejemnice.....   | 70  |
| Slika 3.5: Odnos med gospodarsko in poslovno diplomacijo .....  | 83  |
| Slika 3.6: Orodja in cilji delovanja (ekonomske) diplomacije .....  | 86  |
| Slika 3.7: Odnos med podporo izvozu in ekonomsko diplomacijo.....   | 98  |
| Slika 4.1: Ekonomska in gospodarska diplomacija 1990-1992 .....   | 109 |
| Slika 4.2: Ekonomska in gospodarska diplomacija 1993-2000 .....   | 110 |
| Slika 4.3: Ekonomska in gospodarska diplomacija 2000-2004 .....   | 111 |
| Slika 4.4: Ekonomska in gospodarska diplomacija 2004-2009.....  | 112 |
| Slika 4.5: Organizacija Direktorata za gospodarsko diplomacijo in mednarodno razvojno sodelovanje ob njegovem zasnovanju (30. november 2009)..... | 114 |
| Slika 4.6: Ekonomska in gospodarska diplomacija 2011 – .....  | 116 |
| Slika 4.7: Organizacija Direktorata za gospodarsko diplomacijo (1. januar 2014).....  | 117 |
| Slika 4.8: Organizacija Direktorata za gospodarsko in javno diplomacijo (1. januar 2016).....   | 119 |

## Kazalo Tabel

|  |     |
|--|-----|
| Tabela 2.1: Osnovni tipi ekonomskih svetovalcev .....  | 31  |
| Tabela 3.1: Motivi podjetij za internacionalizacijo .....  | 40  |
| Tabela 3.2: Skupine tveganj v procesu internacionalizacije .....   | 52  |
| Tabela 3.3: Klasifikacija načinov in oblik vstopa na tuje trge .....   | 53  |
| Tabela 3.4: Aktivnosti ekonomske diplomacije po posameznih področjih .....   | 82  |
| Tabela 3.5: Število diplomatov odgovornih za gospodarsko področje po posameznih državah ..   | 92  |
| Tabela 4.1: Obiski najvišjih političnih predstavnikov Slovenije v Srbiji s poudarkom na ekonomski diplomaciji ter pomembnejši gospodarski dogodki v letu 2015..... | 126 |
| Tabela 4.2: NLB - primer uspešne investicije slovenskega gospodarstva v Makedoniji.....  | 137 |
| Tabela 5.1: Razumevanje ekonomske diplomacije – kaj podjetja pogrešajo v odnosu do ekonomske diplomacije.....  | 145 |
| Tabela 5.2: Prispevek ekonomske diplomacije glede na način vstopa.....   | 151 |
| Tabela 5.3: Vpliv ED na uspešnost podjetij glede na način vstopa na nove trge.....   | 151 |
| Tabela 5.4: Kompetence ekonomskih svetovalcev na izbranih 4 DKP.....   | 159 |
| Tabela 5.5: Kdaj podjetja kontaktirajo ekonomske svetovalce.....   | 160 |
| Tabela 5.6: Kdaj večina podjetij kontaktira ekonomske svetovalce.....  | 162 |
| Tabela F.1: Vprašalnik 4 ekonomskim svetovalcem - Vpliv ekonomske diplomacije na uspešnost vstopa podjetij na makedonski in srbski trg.....                        | 219 |
| Tabela F.2: Vprašalnik 10 podjetjem - Vpliv ekonomske diplomacije na uspešnost vstopa podjetij na makedonski in srbski trg.....                                    | 220 |
| Tabela G.1: Blagovna menjava Slovenije s Srbijo, Makedonijo, Francijo in Rusijo (v 000 EUR.....  | 222 |
| Tabela G.2: Slovenske investicije v tujini (v 000 EUR).....  | 222 |

## 1 Uvod

Zaradi vse več različnih razlogov se vedno več slovenskih podjetij odloča za internacionalizacijo s ponujanjem svojih produktov in storitev izven meja svoje države. Eden od razlogov je, da je Slovenija majhna država oziroma majhen trg. Tako je za doseganje ekonomij obsega in večje rasti podjetij ter posledično celotnega gospodarstva, potrebna internacionalizacija slovenskega gospodarstva, lahko pa je internacionalizacija le kot odziv na dejanja konkurentov. Hollensen (2011) navaja reaktivne in proaktivne razloge oziroma motive za internacionalizacijo. Ko se podjetje že odloči za internacionalizacijo, pa lahko na tuje trge vstopi na več načinov. Podjetja morajo pogosto izbrati način vstopa na tuj trg tudi glede na pogoje države, v katero želi določeno podjetje vstopiti. Med posameznimi trgi so precejšnje razlike in uspešna podjetja so tista, ki se teh razlik zavedajo in se nanje uspešno pripravijo ter na potencialne probleme pravočasno odzovejo. Tako so določene strategije vstopa podjetij bolj uporabljene za vstop v ene in manj v druge države (Hollensen 2011; Makovec Brenčič in Hrastelj 2003; Makovec Brenčič in drugi 2009). Poleg lastnosti držav je izbira vstopa podjetja na nove trge odvisna tudi od dejavnosti oziroma panoge podjetja (storitveni sektor, proizvodnja, prodaja na drobno...), pa tudi od lastnosti podjetja samega (velikosti, posedovanja virov, itd.) oziroma tega, kakšne načrte in ambicije ima to podjetje na novem trgu.

Uspešnost poslovanja podjetja na tujem trgu je sodeč po teoriji (Dunning 1993; Erramilli in Rao 1993; Hollensen 2001; Pennings in Sleuwaegen 2004; Ferreira in drugi 2009) in izkušnjah podjetij odvisna od mnogih dejavnikov. Ekonomska diplomacija, ki nas v nalogi posebej zanima, je le eden od njih. Posledično je tudi vpliv ekonomske diplomacije na uspešnost poslovanja podjetja odvisen od mnogih dejavnikov. Pomembno je, v kateri panogi posluje podjetje, kako je podjetje veliko, tako matično kot tisto, ki ga namerava odpreti v tujini, kakšne načrte in ambicije ima in kako zna sodelovati. Kako na uspešnost podjetja vpliva ekonomska diplomacija, lahko pogojuje tudi poslovno okolje. Pomembna je tudi stopnja razvitosti ciljnega trga, stopnja konkurence, prisotnost tujih podjetij, katere podpira njihova ekonomska diplomacija. Načeloma ekonomska diplomacija podpira vsa podjetja in vse panoge po svojih najboljših močeh, če ne dobi iz prestolnic drugačnega navodila, pa vendar se zadovoljstvo in poslovni rezultati lahko zelo razlikujejo.

Pomemben je vpliv države pošiljateljice v državi sprejemnici, saj diplomati brez potrebnega ugleda ne morejo opravljati svojega dela. Prav tako so pomembni politični odnosi med državami<sup>1</sup>. Proučeval bom vpliv ekonomske diplomacije v prijateljskih državah, saj Slovenija podpira Makedonijo in Srbijo na poti k evroatlantskim integracijam. V teh procesih in pri izvajanju potrebnih reform je Slovenija ena največjih podpornic Makedonije in Srbije izmed vseh držav članic EU.

Ekonomska diplomacija je izjemno pomembna in rastoča aktivnost v trenutnem procesu globalizacije. V dosednji literaturi, kljub naraščanju obsega in raznovrstnosti tem na tem področju, vpliv ekonomske diplomacije na uspešnost vstopa podjetij ni sistematično proučen (Rose 2000 in 2005; Ruel in Visser 2012 in 2014; Ruel in drugi 2014). Literatura ne daje nedvoumnega odgovora na vprašanje, niti na strani države, kako organizirati ekonomsko diplomacijo, niti na strani podjetij, kako in v katerih primerih naj sodelujejo z ekonomsko diplomacijo. Še posebej pa so redke analize za države v tranziciji (Drobnjak, 2016) ali države Zahodnega Balkana in analize njihovega medsebojnega sodelovanja, zato želim z nalogo zapolniti to vrzel in nameravam proučiti ekonomsko diplomacijo na primeru vstopa slovenskih podjetij v Makedonijo in Srbijo.

Ekonomska diplomacija se razlikuje od klasične diplomacije tudi zato, ker nanjo vsakodnevno v veliki meri vplivajo spremembe na trgu, medtem ko na klasično diplomacijo v manjši meri. Posledično ima ekonomska diplomacija v tržni ekonomiji konkurenco oziroma, kot pravita Bayne in Woolcock, ekonomska diplomacija ne bo uspešna, če trg nudi boljše rešitve (2007, 5). Zaradi naraščajočega izvoza in povečanih investicij slovenskih podjetij v tujini, pa nekatera podjetja aktivnosti ekonomske diplomacije razvijajo tudi sama in (po poimenovanju Bayne in Woolcock, 2007) lahko pri nekaterih izmed teh podjetij opazujemo razvoj poslovne diplomacije. Tako določena multinacionalna podjetja (MNP) uporabljajo poslovno diplomacijo in v mnogih primerih je njihova poslovna diplomacija vplivnejša od uradne nacionalne diplomacije<sup>2</sup>. Poslovna

---

<sup>1</sup> Tako so pred odpravo sankcij npr. ameriški diplomati težko pomagali svojim podjetjem v Iranu, ker niso imeli vzpostavljenih diplomatskih odnosov in si ti dve državi nista bili naklonjeni.

<sup>2</sup> Strange (1992, 1) je leta 1992 opozarjala, da se vlade in raziskovalci morajo zavedati hitrih strukturnih sprememb v mednarodni politiki in posvetiti ustrezno pozornost naraščajočemu vplivu podjetij.



diplomacija je del poslovne strategije podjetij, če seveda podjetja menijo, da jim bo takšno delovanje prineslo dodano vrednost oziroma dobiček.

Aktivnosti ekonomske diplomacije oziroma potrebe podjetij po storitvah ekonomske diplomacije se večinoma razlikujejo med posameznimi državami. Pri svoji strategiji vstopa na tuje trge in tudi kasneje pri poslovanju na teh trgih lahko podjetje uporablja storitve ekonomske diplomacije ali pa ne. Podjetje se samo odloči, v kateri fazi svojega vstopa na novi trg bo potrebovalo in koristilo storitve ekonomske diplomacije. Lahko zaprosi za pomoč pred vstopom, pri vstopanju na novi trg in pri rednem poslovanju na novem trgu. Tako je poleg tega, če bo podjetje sploh predvidelo uporabo storitev ekonomske diplomacije, izjemno pomembno, kdaj točno oziroma v kateri fazi svojega vstopa na izbrani trg bo podjetje menilo, da bo morda potrebovalo storitve ekonomske diplomacije. Storitve ekonomske diplomacije se v nekaterih podrobnostih lahko razlikujejo v posameznih državah sprejemnicah, podjetje pa se samo odloči in oceni, ali bi uporaba storitev ekonomske diplomacije doprinesla k uresničevanju poslovnih ciljev v izbrani državi. Odločitev o podpori ekonomske diplomacije je torej v rokah gospodarstvenikov in oni se odločijo, katere storitve in kdaj bi jim morda koristile pri uresničevanju njihovih poslovnih načrtov.

Optimalnost vstopa podjetij oziroma optimalnost izbire strategije vstopa na tuje trge se kaže predvsem v tem, koliko so nato podjetja uspešna pri njihovem kasnejšem poslovanju na novem trgu. Uporaba storitev ekonomske diplomacije naj bi prihranila podjetju tako čas kot tudi denar ali znižala tveganja.

Države, kamor Slovenija največ izvažata, in države, kamor Slovenija največ investira, so si precej različne v mnogih pogledih. Države EU, kamor Slovenija največ izvažata, so med najbolj razvitimi državami sveta, med državami kamor Slovenija največ investira, pa so države nekdanje Jugoslavije oziroma (poleg Hrvaške) države v tranziciji. Obe proučevani državi, Makedonijo in Srbijo, štejem kot tranzicijski državi. Tranzicijsko okolje tako od podjetij kakor od ekonomske diplomacije terja specifične aktivnosti. Med temi zahtevanimi aktivnostmi so tudi bolj intenzivni stiki z institucijami.

Namen disertacije je ugotoviti, kako lahko ekonomska diplomacija pomaga podjetjem pri lažjem vstopanju in kasnejšem boljšem poslovanju v državah v tranziciji, kot sta denimo

Srbija in Makedonija in kako uspešno to poteka v primeru slovenskih podjetij. 70,9 % vseh slovenskih investicij v tujini je tako usmerjenih v države nekdanje Jugoslavije. Pri tem uspešnost ekonomske diplomacije oziroma njen vpliv na uspešnost podjetij razumemo kot prihranek časa in denarja ter tako večje poslovne učinkovitosti.

Ključna raziskovalna vprašanja v disertaciji so, kako podjetja in ekonomski diplomati razumejo in izvajajo aktivnosti ekonomske diplomacije. Pri tem me zanima: (i) Kako podjetja razumejo ekonomsko diplomacijo? (ii) Kdaj oziroma v kateri fazi vstopa na nove trge se podjetja odločijo za pomoč ekonomske diplomacije? (iii) Ali podjetja razumejo pomoč in storitve ekonomske diplomacije v vseh državah enako? (iv) Ali menijo, da jim je lahko ekonomska diplomacija bolj koristna v državah v tranziciji, kot pa v razvitih državah? (v) Kako ekonomski svetovalci razumejo potrebe podjetij? (vi) Ali se ekonomska diplomacija prilagaja različnim trgom/podjetjem? (vii) Ali se podjetja zavedajo problematike psihološke oddaljenosti oziroma predvsem paradoksa psihološke oddaljenosti? O'Grady in Lane (1996) prva izpostavita paradoks psihološke oddaljenosti, ko se podjetja slabše pripravijo za poslovanje oziroma za vstop na fizično bližje trge, kot pa na fizično in kulturološko bolj oddaljene trge. Razumevanje in izvajanje ekonomske diplomacije je odvisno tudi od znanja akterjev, zato me zanima tudi vprašanje kompetenc, tako ekonomskih svetovalcev kot tudi podjetnikov.

Z disertacijo želim preveriti ujemanje med ponudbo in povpraševanjem po storitvah ekonomske diplomacije pri različnih vstopanjih na nove trge v povezavi s problematiko (paradoksa) psihološke oddaljenosti.

### 1.1 Delovni hipotezi

Cilj moje naloge je proučiti vpliv ekonomske diplomacije na uspešnost internacionalizacije podjetij. Pri tem opazujem tako ponudbo storitev ekonomske diplomacije, kakor povpraševanje po teh storitvah, ter oboje proučujem glede na čas vstopa podjetij (fazo v internacionalizaciji podjetja), način vstopa in izbrani trg vstopa.

Na osnovi teorije in izkušenj predpostavljam, da je poslovna diplomacija podjetij nepogrešljiv del internacionalizacije, da pa je v tranzicijskih državah, kot sta Makedonija in Srbija, ekonomska diplomacija izjemnega pomena. Ker je vstop podjetij na tuje trge

možen na več različnih načinov in povezan z več aktivnostmi (od načrtovanja do izvedbe), bom osnovno raziskovalno vprašanje, kakšen je vpliv ekonomske diplomacije na uspešnost vstopov podjetij na tuje trge, razbil na več podvprašanj.

Ekonomske diplomacije se v Sloveniji drži negativen prizvok. Preverjal bom, kakšna so pričakovanja in kakšne so zahteve podjetnikov do ekonomske diplomacije, oziroma v kateri fazi svojega poslovanja vključijo ekonomsko diplomacijo, če jo sploh, in ali zahtevajo pomoč ekonomske diplomacije le v primeru reševanja nastalih težav. Glede na teoretična izhodišča, podjetja več institucionalne podpore potrebujejo pri bolj zahtevnih načinih vstopa na tuje trge in na zahtevnejših oziroma bolj oddaljenih trgih. Podjetja, ki na primer v tujini vzpostavijo hčerinska podjetja, se potencialno srečujejo z več težavami. Težave lahko nastajajo tudi iz naslova paradoksa psihološke oddaljenosti. Podjetja, ki vstopajo na trge v tranziciji, ravno tako lahko pričakujejo več pogostih sprememb. Če vstopajo z izvozom, pa se potencialno srečujejo z manjšim številom problemov.

V disertaciji bom preverjal predpostavko, da so pri svojih načrtovanih aktivnostih v tranzicijskih državah bolj uspešna tista podjetja, ki predvidijo tudi uporabo storitev ekonomske diplomacije. V kvalitativni analizi proučujem vpliv in učinke ekonomske diplomacije na uspešnost vstopa podjetja na tuj trg. Kvantitativno uspešnost vstopa in pozitiven vpliv ekonomske diplomacije opredelim kot prihranek časa in finančnih sredstev, kar kasneje direktno vpliva na poslovni rezultat podjetij. Neuporaba oziroma (pre)pozna uporaba storitev ekonomske diplomacije se kaže v nezadovoljstvu s storitvami ekonomske diplomacije, neuspehom podjetja ali uspehom pod pričakovanji (zmožnostmi) podjetja. Posledično je razvoj storitev ekonomske diplomacije vezan na sodelovanje s podjetji.

Hipoteza 1: Zgodnejše načrtovanje aktivnosti ekonomske diplomacije povečuje uspešnost vstopa podjetja na tuje trge.

Hipoteza 2: Pri zahtevnejših načinih vstopa na trge v tranziciji (denimo neposredne investicije v tujini) je potencialni vpliv ekonomske diplomacije na uspešnost vstopa podjetij večji (večji prihranek stroškov in časa).

V disertaciji bom tako proučil hipotezo, da v tranzicijskih državah, kot sta Makedonija in Srbija, bolje poslujejo podjetja, ki imajo skrbno pripravljeno strategijo vstopa, oziroma, ki imajo več izdelanih možnosti zbiranja informacij in zavarovanja tveganj ter so tako pripravljena na nepredvidljive dogodke na tranzicijskem trgu.

Raziskoval bom, v kateri fazi vstopa na trg v tranziciji podjetje meni, da bi potrebovalo storitve ekonomske diplomacije. Predpostavljam, da so bolj uspešna tista podjetja, ki se v svojih strategijah vstopa oprejo na ekonomsko diplomacijo.

Motiv za nalogo so izkušnje in opazovanja, da je ekonomska diplomacija v javnosti pogosto kritizirana, a da podjetniki in mediji prikažejo največkrat negativne plati in neuspehe ekonomske diplomacije. Le-ti so največkrat posledica kadrovskih omejitev, tako v podjetjih kot tudi na diplomatsko-konzularnih predstavništvi (DKP), oziroma neustreznega razumevanja nalog in dolžnosti ekonomske diplomacije (predvsem na strani podjetij).

Ravno zaradi velikega političnega vpliva v tranzicijskih državah opažam, da neuspešna slovenska podjetja ne izkoristijo vseh možnosti, ki jim jih v okviru ekonomske diplomacije nudi Republika Slovenija in njena mreža DKP. Zato bom proučeval vlogo ekonomske diplomacije tudi v primeru neuspešnih investicijskih projektov.

Navedena vprašanja in hipoteze v strokovni literaturi po mojem vedenju še niso bila obravnavana, izhajajo iz lastnih empiričnih izkušenj in povezovanja teoretičnih izhodišč. Posledično bodo navedena vprašanja obravnavana v disertaciji doprinesla k boljšemu teoretičnemu razumevanju delovanja ekonomske diplomacije, saj po mojem vedenju takšna raziskava še ni bila izpeljana. Rezultati disertacije bodo v pomoč tako podjetjem pri postopkih internacionalizacije, kot tudi delovanju ekonomske diplomacije.

V disertaciji bom tako med podjetji, ki delujejo v Makedoniji in Srbiji, ugotavljal med drugim tudi njihovo uporabo in zadovoljstvo z delovanjem slovenske ekonomske diplomacije ter tako na primeru Makedonije in Srbije ugotavljal dejansko mnenje podjetnikov v zvezi z delovanjem ekonomske diplomacije Slovenije v tranzicijskih državah. Ugotovljeno mnenje podjetnikov bom primerjal z načrtovanjem in organiziranjem ponudbe storitev s strani Ministrstva za zunanje zadeve Republike Slovenije. V disertaciji se bom osredotočil

na proučevanje slovenskih podjetij, ki so se odločila za vstop na makedonski oziroma srbski trg. V prvi fazi bom proučeval strategije vstopa slovenskih podjetij, ki so v Makedoniji in Srbiji. Makedonija in Srbija sta državi kandidatki za vstop v EU in temu primerno trenutno harmonizirata svojo zakonodajo z evropskim pravom. Hitro sprejemanje zakonov pa še ne pomeni njihove kasnejše optimalne implementacije. Zanimalo me bo, koliko dodatnih, manj predvidljivih situacij prouči podjetje ob vstopu v Makedonijo oziroma Srbijo in kako se podjetja odzivajo na velike spremembe v poslovnem okolju. Proučeval bom predvsem, koliko v svojih strategijah vstopa upoštevajo podjetja ekonomsko diplomacijo in v naprej iščejo njeno podporo.

## 1.2 Metodološki okvir

Disertacija je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. Na samem začetku sem že uporabil analizo in interpretacijo sekundarnih virov ter pregledal obstoječo literaturo s področja (ekonomske) diplomacije in internacionalizacije. Dostopnih je dovolj relevantnih virov literature glede strategij vstopa podjetij, ki mi omogočijo kakovostno proučitev zastavljenega problema. Navajam literaturo s področja ekonomske diplomacije ter predvsem prikažem nekonsistentnosti pri definicijah.

Analiza bo opravljena s poglobljenimi študijskimi primeri podjetij, ki so vstopala na makedonski oziroma srbski trg ter analizo delovanja ekonomskih svetovalcev. Analiziral bom 10 podjetij, ki poslujejo na trgih Srbije in Makedonije, in sicer 6 velikih, 2 srednji in 2 majhni podjetji. Teh 10 podjetij posluje večinoma v državah nekdanje Jugoslavije, predvsem pa v Srbiji in Makedoniji. Poglobljene intervjuje bom opravil z dvema podjetjema, ki poleg Srbije in Makedonije poslujeta tudi drugod po svetu in imata izkušnje tako iz več tranzicijskih kakor tudi razvitih trgov. Ti dve podjetji sta DUOL d.o.o. in RIKO d.o.o. Tako bom primerjal odgovore, načine vstopa podjetij na posamezne trge in pričakovanja do ekonomske diplomacije, pa tudi njihove ocene rezultatov ekonomske diplomacije. Vprašanja bom postavil tudi ekonomskim svetovalcem, ki so poslovali na veleposlaništvih v Srbiji in Makedoniji, določena njim postavljena vprašanja bodo diametralno nasprotna vprašanjem podjetjem, kjer me bo predvsem zanimala diskrepanca in vrzel med pričakovanji podjetij, zmožnostmi ekonomske diplomacije in pričakovanji ekonomskih svetovalcev. Na ta način bom analiziral usklajenost pričakovanj

in delovanja podjetij ter javnih uslužbencev oziroma ekonomskih diplomatov, pa tudi paradoks psihološke oddaljenosti tako pri podjetjih kot pri ekonomski diplomaciji.

Osnova za zbiranje podatkov, potrebnih za empirični del disertacije, bo vprašalnik oziroma intervju s podjetji in ekonomskimi svetovalci. Struktura vprašalnika oziroma intervjuja sledi raziskovalnim ciljem in podvprašanjem. Glede na sestavo vprašalnika ločimo 3 vrste oziroma strukture vprašalnika in kasneje intervjuja; nestrukturiran ali globinski, polstrukturiran in strukturiran intervju (Frankfort-Nachmias; Nachmias in DeWard 2008; Bregar; Ograjenšek in Bavdaž 2005; Saunders, Lewis in Thornhill 2009). Pri nestrukturiranem intervjuju vprašanja niso v naprej določena in poteka prosti pogovor. Pri polstrukturiranem intervjuju so teme oziroma vprašanja načeloma določena, vrstni red pa ne in se lahko spreminja ter prilagaja glede na pogovor med spraševalcem in izpraševancem.

Za študijske primere z 10 podjetji, ki poslujejo na trgih Srbije in Makedonije, uporabim strukturirani vprašalnik, za poglobljene intervjuje pa polstrukturirani vprašalnik. Sam bom z metodo polstrukturiranega intervjuja opravil pogovor z Janezom Škrabcem, lastnikom in direktorjem podjetja RIKO, d.o.o. in Dušanom Olajem, lastnikom in direktorjem podjetja DUOL, d.o.o. Ravno tako bom strukturirani intervju opravil z izbranimi ekonomskimi svetovalci, ki poslujejo ali so poslovali na veleposlaništvih Slovenije v Beogradu, Skopju, Parizu in Moskvi.

Uporabljal bom tudi metodo opazovanja z udeležbo in svoje izkušnje, saj sem bil med leti 2008 in 2010 ekonomski svetovalec na veleposlaništvu Slovenije v Skopju, med leti 2010 in 2013 pa ekonomski svetovalec na veleposlaništvu Slovenije v Beogradu. Med leti 2013 in 2015 pa sem bil pomočnik uprave KBM Banke v Srbiji, katere večinski lastnik je bila slovenska banka NKBM. Tako sem imel priložnost vpogleda v obe strani, ponudbo in povpraševanje po storitvah ekonomske diplomacije pa tudi longitudinalnega opazovanja rezultatov sodelovanja med podjetji in ekonomsko diplomacijo.

Pri proučevanju poslovanja podjetij se bom opiral tako na njihove uradne podatke kot na uradne statistične podatke relevantnih institucij v Sloveniji in nato v Srbiji ter v Makedoniji. Poleg uradnih podatkov bom uporabil tudi njihove odgovore in zaznavanja glede poslovanja. Na ravni podjetij bom zbral in uporabil razpoložljive vire (vsi razpoložljivi

računovodski izkazi, letna poročila ter strateški dokumenti). Uporabljal bom tudi dostopne informacije na veleposlaništvih Slovenije v Makedoniji in v Srbiji ter dostopne in javne informacije v okviru Ministrstva za zunanje zadeve Republike Slovenije.

### 1.3 Struktura disertacije

Disertacija je vsebinsko razdeljena na 8 poglavij. V drugem poglavju opredelim pojem ekonomske diplomacije ter pokažem na nekonsistentnosti pri definicijah. V tretjem poglavju opredelim pojem internacionalizacije in prikažem načine vstopanja na nove trge ter kako lahko ekonomska diplomacija pomaga v posameznih primerih in tako predstavim povezave med ekonomsko diplomacijo in gospodarstvom. V nadaljevanju opredelim tudi pojem psihološke oddaljenosti oziroma predstavim pojem paradoksa psihološke oddaljenosti. V četrtem poglavju predstavim kratko zgodovino in delovanje slovenske ekonomske diplomacije ter sodelovanje med Slovenijo in Srbijo oziroma Makedonijo. V petem poglavju sledi diskusija o rezultatih raziskave. In v zadnjem, šestem, predstavim zaključke disertacije.

## 2 Ekonomska in gospodarska diplomacija

V pričujočem poglavju želim opozoriti na veliko različnih definicij pojmovanj povezav med gospodarstvom in diplomacijo. Skozi poglavje bom tako tudi naštel in pokazal na določene nekonsistentnosti v definicijah, kaj posamezni avtorji razumejo pod ekonomsko oziroma gospodarsko diplomacijo, in težave, ki ob tem nastanejo pri operativnem delu. Kot bom v četrtem poglavju prikazal spremembe ekonomske diplomacije Slovenije skozi leta, je bilo pred sedanjo ureditvijo ekonomske diplomacije pokrivanje določenih mednarodnih ekonomskih organizacij med Ministrstvom za zunanje zadeve in Ministrstvom za gospodarski razvoj in tehnologijo deljeno. Delo se ni podvajalo, a je usklajevanje o posameznih aktivnostih zahtevalo več časa, predvsem pri aktivnostih, ki so zajemale delokrog obeh ministrstev. Različno razumevanje tako vodi v komunikacijske šume, podaljšuje čas reševanja problema ali obseg potrebne komunikacije.

## 2.2 Definicije in razvoj ekonomske diplomacije

Ob proučevanju povezav med gospodarstvom in diplomacijo se pojavljajo razlike v imenovanjih oziroma razlike v pojmi in definicijah ekonomske in gospodarske diplomacije. Mnogi ekonomsko diplomacijo definirajo zelo široko; denimo Rana (2002), saj naj bi diplomat zadolžen za ekonomsko področje promoviral tudi turizem države pošiljateljice in krepil njen ugled, pospeševal investicijske tokove idr. Tudi Udovič (2009, 141) poda široko definicijo ekonomske diplomacije in navaja, da »je ekonomska diplomacija aktivnost vladnih in nevladnih akterjev, na bilateralni in multilateralni ravni, državni ter podjetniški ter znotrajdržavni in znotrajpodjetniški meddržavni ravni, pri čemer je njen cilj pospeševanje ekonomske proizvodnje, redistribucije, prodaje in potrošnje, s ciljem povečanja družbene blaginje«. Mogoče je torej opaziti veliko podobnih definicij oziroma pojmov gospodarske oziroma ekonomske diplomacije. Saner (2003) je šel pri svojem ločevanju še korak dlje in loči med ekonomsko, gospodarsko, poslovno in podjetniško diplomacijo. Gospodarska diplomacija po Sanerju (2003) usklajuje odnose na dvostranski ravni, v multilateralnih odnosih pa ekonomska diplomacija.

V disertaciji bom največkrat proučeval ravno vpliv gospodarske diplomacije, kot sta jo definirala Udovič in Saner, a menim, da je tako za potrebe mojega proučevanja in za kasnejše proučevanje takšna opredelitev preozka. Delitev aktivnosti in akterjev po posameznih vrstah diplomacije se prepleta in ni konsistentna, zato take definicije proučevanje otežujejo. Slovenija je imela julija leta 2016 na svojih DKP le 21 ekonomskih svetovalcev in je tudi zato ločitev na gospodarsko in ekonomsko diplomacijo nesmiselna, saj slovenski ekonomski svetovalec izvaja vse naloge, ki jih eni avtorji rangirajo v ekonomsko diplomacijo, drugi pa v gospodarsko diplomacijo. Za delovno definicijo bom tako uporabljal definicijo Bayna in Woolcocka (2003), ki razumeta ekonomsko diplomacijo kot seštevek delovanja vseh akterjev ene države, ki predvsem z delovanjem v tujini vplivajo na izboljšanje ekonomskega stanja v domači državi.

V nadaljevanju bom navedel razlike različnih avtorjev v opisih gospodarske oziroma ekonomske diplomacije. Skozi mojo disertacijo pa hkrati opozarjam tudi na premajhen pomen, ki ga podjetja dajejo poznavanju diplomacije in mednarodnih odnosov. Če že države članice OECD svoje diplomate učijo osnov delovanja gospodarstva, pa nasprotno



do sedaj ni veljalo. Zelo malo je multinacionalnih podjetij (MNP), ki so si prizadevala razumeti mednarodne odnose in diplomacijo, še manjše število MNP pa je svoje zaposlene učilo veščin diplomacije in mednarodnih odnosov. MNP so za svoje potrebe raje angažirale nekdanje diplomate (Saner in drugi 2000, 8). Takšno razmišljanje se naglo spreminja in MNP namenjajo vedno več časa in pozornosti poznavanju in razumevanju diplomacije oziroma mednarodnih odnosov. Nekatere MNP se tudi zavedajo pomena psihološke oziroma kulturološke oddaljenosti in temu pomembnemu vprašanju namenjajo več pozornosti. To vprašanje bom v nadaljevanju posebej obravnaval.

Ekonomska diplomacija se spreminja skozi čas in tako se spreminja tudi odnos podjetij oziroma države do ekonomske diplomacije. »Ko razmišljamo o ekonomski diplomaciji, se vedno postavljata dve vprašanji, in sicer, kaj je ekonomska diplomacija in kdaj se je zares začela oz. kam segajo njene korenine. Na prvo vprašanje obstaja toliko odgovorov, kolikor je avtorjev in zato do sedaj ni najti enotne, utemeljene in razumljive definicije ekonomske diplomacije. Ob drugem vprašanju pa je zmešnjava še večja,« (Udovič 2009, 9). Veliko je torej odgovorov na zastavljena vprašanja, a kot nadaljuje Udovič, ob natančnejšem prebiranju literature, je mogoče ugotoviti, da je »ekonomska diplomacija del človekove aktivnosti že od začetkov menjave med posameznimi plemeni, četudi je šlo le za blagovno (barter) menjavo,« (Udovič 2009, 9). V bistvu predstavlja ekonomska diplomacija uporabo mednarodno političnih orodij (diplomacija) za doseganje ekonomskih ciljev in kot taka je obstajala vse od takrat, ko so stara plemena prvič začela trgovati med seboj (Coolsaet 2001). Posamezni akterji so namreč morali prepričati poglavarje drugega plemena, da je prav njihova »ovčja koža« boljša od »ovčje kože sosednjega plemena« in da se drugemu plemenu splača zamenjati lastne proizvode, lastnino za »ovčjo kožo«. To prepričevanje je bilo sicer na zelo nizki ravni, a ga Udovič (2009) šteje za začetke ekonomske diplomacije.

Diplomacija je aktivnost upravljanja odnosov med državami. Tako je več oblik diplomacije in ena izmed njih je ekonomska diplomacija, ki predstavlja upravljanje ekonomskih odnosov med državami (Romih 2014, 179). Iz več razlogov ima ekonomska diplomacija

vse pomembnejšo vlogo tako v Sloveniji, kot tudi v drugih državah<sup>3</sup>. Eden razlog je naraščanje potrebe po intenziviranem ekonomskem sodelovanju med državami, kot rezultat njihove naraščajoče ekonomske soodvisnosti. Izboljšati učinkovitost delovanja ekonomske diplomacije je tako izjemno pomembno za nadaljnjo ekonomsko rast in razvoj Slovenije (Romih 2014).

Ponsati (2004, 677) v okvir ekonomske diplomacije vključi tudi posredovanje v mirovni procesih. Kot enega izmed več primerov pokaže, kako je bilo predsedniku ZDA Billu Clintonu lažje posredovanje med sprtimi stranmi v Bosni in Hercegovini, ko je ponudil kot korenček večje količine ameriške finančne pomoči, v primeru uspešne rešitve konflikta.

Ruel in Visser (2012, 44) opišeta ekonomsko diplomacijo kot aktivnost, ki jo izvajajo državni predstavniki in ki je usmerjena v povečevanje ekonomske koristi od mednarodne menjave, vstopnih in izstopnih investicij za svojo državo preko promocije podjetništva in gospodarskih aktivnosti ter pomoči, ki temelji na ponujanju informacij o izvoznih in investicijskih priložnostih, z vzdrževanjem mreže kontaktov s ključnimi akterji na relevantnih področjih.

Ekonomska diplomacija združuje diplomacijo in ekonomske vede, zahteva pa multidisciplinarni pristop, ki pa mora upoštevati tudi kulturološke, zgodovinske in druge podobne aspekte. Bolj uspešno kot ekonomska diplomacija premosti te razlike med državami, uspešnejša je (Ion 2014). »Ko vse več podjetij gradi na podjetniško specifičnih prednostih, ki niso pogojene zgolj z domačim poslovnim okoljem, temveč tudi s tujim in z dostopom do virov na številnih trgih (prek uvoza, tujih investicij, prenosa poslovnih aktivnosti), in ko tudi vlade nekdanje enostranske strategije uvozne nadomestne substitucije ali pospeševanja izvoza nadomeščajo z bolj simetričnim odnosom do vhodne in izhodne internacionalizacije, razcvet ekonomske diplomacije na vseh ravneh ne preseneča,« (Jaklič 2011, 756).

V določeni meri je razumljiva razlika pri definicijah gospodarske oziroma ekonomske diplomacije, predvsem pa je razumljivo, da si avtorji razlagajo drugače začetke

---

<sup>3</sup> Kot piše Jakličeva (2011, 765), so »zelo pomemben del ekonomske diplomacije tudi promocija in prepoznavnost Slovenije kot države ter kakovost klasične diplomacije (predvsem izogibanje napakam in nespretnim potezam/izjavam).«

gospodarske oziroma ekonomske diplomacije, saj so prisotne razlike že pri sami definiciji diplomacije. Murray (2006) piše, da se je diplomacija, kot jo poznamo danes, pojavila v Evropi po Westfalskem kongresu leta 1648. Kissiger piše, da ni nikakršnih pokazateljev, ki bi kazali na spremembe v diplomaciji od leta 1648 in dodaja, da tudi ni pokazateljev, ki bi kazali na spremembe v diplomaciji v naslednjih desetletjih. Bozemanova (1994) piše, da ni bilo organizirane diplomacije vse dokler beneški jezik ni bil prevzet s strani italijanskih in evropskih sodišč. Tako je po Bozemanovi evropska diplomacija nastala kot rezultat metod beneške republike in ne kot rezultat novih italijanskih držav. Rosenberg (1992) sicer drugače od Bozemanove argumentira, a tudi on nasprotuje ideji, da lahko štejemo nastanek diplomacije v času novih italijanskih držav. Rosenberg piše, da so se takratne italijanske države nahajale na trgovinski poti med Zahodom in Vzhodom, in tako sta v njegovi analizi politika in gospodarstvo tesno povezani. Woods (1964) piše, da so v istem časovnem obdobju, kot so nastale italijanske države, ekonomski interesi zblížali več kot ducat takratnih držav na območju Levanta na Bližnjem Vzhodu. Tako se je tudi povečala trgovina med navedenimi državami in Evropo, tudi Italijo. Tudi v tem primeru sta bili tesno povezani politična in gospodarska sfera. Takšni ideji nasprotujejo še Der Derian (1997), Buzan in Little (2000). Tako je tudi pri definicijah oziroma razmejitvah o začetkih diplomacije veliko različnih interpretacij. Toda največ avtorjev se načeloma strinja z začetki diplomacije, saj »v javnosti in znanosti se, časovno, začetke diplomacije umešča v 15. stoletje, v čas italijanskih mestnih držav, saj so te prvi primer v zgodovini strukturnega umeščanja diplomatskega predstavništva, poleg tega pa se kot prvega misleca, ki je razpravjal o diplomaciji, omenja Machiavellija,« (Udovič 2009, 55).

Kljub temu pa se v posameznih zgodovinskih obdobjih dajejo večji poudarki politični diplomaciji in manj ekonomski. »Diplomati so bili do časa francoske revolucije gospodarski in politični predstavniki suverena v drugi državi/mestu, pozneje pa je politična funkcija diplomacije potisnila gospodarsko funkcijo v ozadje. Lahko bi rekel, da je leto 1789 prelom, ko se diplomacija, ki je bila prej prvenstveno gospodarska, prelevi v politično in taka je, primamo, še danes,« (Udovič 2009, 36).

Ekonomska diplomacija v najširšem pomenu besede je odraz notranje politike, notranje ureditve v državi. »Ekonomska zunanja politika je odvisna od gospodarskega sistema, ki

ga država vpelje. Če se država odloči za vpeljavo tržnega, odprtega sistema gospodarstva, potem se ekonomska zunanja politika oblikuje na podlagi makroekonomskih zahtev in značilnosti. Če pa se država odloči za samozadostno (avtarkično) obliko razvoja gospodarstva, pa je ekonomska zunanja politika primerna le za doseganje zunanjepolitičnih ciljev neekonomske narave. Nanjo makroekonomska politika države ne vpliva,« (Udovič 2009, 123). Določeni primeri iz prakse kažejo nasprotno in sicer primer Kube, Severne Koreje ... Ekonomska diplomacija je tako proces, skozi katerega se države soočajo z zunanjim svetom z namenom povišanja nacionalnih pridobitev (Rana 2006).

Justinek in Sedej (2012) morda najbolje zajameta vse definicije, ko predstavita koncept oziroma definicijo ekonomske diplomacije podobno kot definicijo »Mediterrana«, saj sta se oba termina uporabljala, analizirala in opisovala stoletja, a nikomur do danes ni uspelo natančno določiti mej.

Meje med ekonomsko in gospodarsko diplomacijo pa določeni avtorji razdelijo še naprej. Odvisno od glavnega akterja in na katerem nivoju se ekonomska diplomacija vodi, Udovič (2011) razdeli ekonomsko diplomacijo v tri podskupine: multilateralna ekonomska diplomacija, gospodarska diplomacija in podjetniška diplomacija.

Saner in Yiu (2003) razumeta ekonomsko diplomacijo, kot vse aktivnosti državnih ustanov, ki delujejo v tujini z namenom pospešitve gospodarskega sodelovanja. Predstavita 6 različnih modelov diplomacije<sup>4</sup>, ki se ukvarjajo z ekonomskim področjem, in sicer navajajo ekonomsko in gospodarsko diplomacijo, katerih primarna naloga je spodbujanje neposrednih investicij in delovanje znotraj multilateralnih sistemov, dve temeljni obliki delovanja diplomacije nevladnih organizacij, katerih primarna naloga je ustvarjanje socio-ekonomske politike, in poslovno ter podjetniško diplomacijo, katerih primarna naloga je razvoj čezmejnega podjetniškega sodelovanja. Baldwin (1985) ločuje med termini uporabljenimi v ekonomski diplomaciji in se skupaj z Bozykom (2006) v svojih

---

<sup>4</sup> Saner in Yiu (2003) navedeta 6 modelov post moderne diplomacije. Razdelita jih v dve skupini in sicer v skupino državnih akterjev (ekonomska in gospodarska diplomacija) in v skupino nedržavnih akterjev (korporativna diplomacija, poslovna diplomacija, nacionalne nevladne organizacije in mednarodne nevladne organizacije).

delih osredotočita bolj na politični element ekonomske diplomacije kot pa na njen ekonomski. Feltham (1998) meni, da je ekonomska diplomacija namenjena predvsem pospeševanju bilateralnega ekonomskega sodelovanja med državama, torej pospeševanju medsebojnih investicij in vzpostavljanju oziroma povečevanju bilateralne blagovne in storitvene menjave. Po Felthamu (1998) bi naj diplomat, zadolžen za ekonomsko področje, moral pošiljati relevantnim institucijam v domovini izčrpne analize ekonomskega stanja v državi sprejemnici.

Ploae (2005) navaja, da je glavna naloga ekonomske diplomacije slediti ekonomskim interesom s sredstvi diplomacije s ciljem dvigovanja blaginje v svoji državi. Skylakakis (2006) pa razume pojem ekonomske diplomacije širše in kot uspeh ekonomske diplomacije šteje nastanek EU.

Mercier (2007) pojasnjuje, da je ekonomsko diplomacijo mogoče pojasniti kot skupek vseh aktivnosti, ki jih izvaja vlada za promocijo vhodnih in izhodnih investicij ter izvoza. Čeprav je vloga vlad najbolj pomembna, pa le-te tesno sodelujejo s privatnim sektorjem (Mercier 2007). Veleposlaniki Nemčije in Francije trdijo, da 60 % svojega dela namenijo ravno vprašanju ekonomske diplomacije (Rana 2004).

Nekateri raziskovalci diplomacije postavljajo ekonomsko diplomacijo v ozadje in nikakor ne v ospredje diplomatskih aktivnosti (Barston 2006; Berridge 2005; Ebban 1998; Hamilton in Langhorne 1995; Plischke 1979; Marshall 1999). Tako naj bi politika le ustvarjala pogoje za gospodarsko delovanje oziroma je gospodarsko delovanje samoumevno in ne potrebuje pomoči diplomacije. Ekonomska diplomacija pa je osredotočena na ekonomske cilje, glede tega se strinja večina avtorjev. Feketekuty (2001) navaja, da mora diplomat, ki je zadolžen za ekonomsko področje, biti sposoben brati in razumeti bilance podjetij, razumeti poslovno okolje ter predvsem razumeti, kako določena problematika vpliva na stroške oziroma dohodek podjetja in kako določena problematika vpliva na celotno panogo. Razumevanje okolja je zelo pomembno in predvsem ustrezna interpretacija podatkov in informacij o posameznem trgu. Pomembno je, da je diplomat sposoben zaznati te razlike in jih sporočiti podjetju, seveda če se podjetje zaveda, da te informacije potrebuje. To vprašanje v celoti naslavljam v nadaljevanju.

Zunanja ekonomska politika se osredotoča tako na politične kot ekonomske cilje izven svojih meja (Bozyk 2006). Aktivnosti v okviru zunanje ekonomske politike pa so lahko za dosego ekonomskih koristi, kot tudi za dosego drugih koristi (politične, vojaške, kulturne itd.) (Udovič, 2011). Prvo kategorijo se lahko označi kot »pozitivna orodja« (npr. ekonomska diplomacija), saj si prizadeva podpirati pozitivne efekte zunanje ekonomske politike (sodelovanje, mednarodna trgovina, gospodarska rast in razvoj itd.). Druga kategorija pa uporablja zunanjo ekonomsko politiko za dosego »negativnih ciljev«, kot so ekonomske sankcije. Ekonomska diplomacija je bolj specifična od vsakodnevne politične diplomacije, saj se osredotoča predvsem na ekonomske oziroma nepolitične cilje. Tako je glavna naloga ekonomske diplomacije povečati ekonomsko sodelovanje z drugimi državami in posledično povečati blagostanje svojih državljanov (Udovič 2011, 4).

Naray (2008) navede naslednje naloge ekonomske diplomacije:

- dostop do nevtralnih in relevantnih poslovnih informacij,
- podpora prepoznavnosti podjetjem na tujih trgih,
- iskanje poslovnih partnerjev,
- spodbujanje domačih podjetij za internacionalizacijo,
- reševanje konfliktov,
- podpora domačim poslovnim delegacijam, ki spremljajo predstavnike države na obiskih,
- vključenost v strateška vprašanja, kot so npr. vprašanja energetike, kmetijstva, okolja...

Nekatere, predvsem manjše države, se sprašujejo, ali naj se diplomacija v celoti osredotoči le na ekonomsko diplomacijo s ciljem preživeti v času vse intenzivnejše globalizacije in konkurence (Naray 2008). Kot bom kasneje pokazal, so takšnega mnenja tudi nekatera podjetja, ki so sodelovala v anketi.

Poleg omenjenih delitev na gospodarsko in ekonomsko diplomacijo loči Naray (2008) med 3 osnovnimi tipi oziroma oblikami ekonomskih svetovalcev; promotor gospodarstva, javni uslužbenec in generalist. »Promotor gospodarstva« je bolj poslovno usmerjen, proaktiven, ki daje na prvo mesto zadovoljstvo podjetij in njihovo izpolnjevanje poslovnih interesov. »Javni uslužbenec« naj bi reagiral na prošnje in zahteve ter naj ne bi bil sam

proaktiven. Bolj je odziven na vladne usmeritve kot pa na potrebe gospodarstva. »Generalist« je karierni diplomat, ki podpira gospodarstvo na ad hoc osnovi ali kot dodatek ostalim diplomatskim aktivnostim. Glavne razlike med tipi ekonomskih svetovalcev po Narayu (2008) prikazujem v spodnji tabeli. Gre za tipe ekonomskih svetovalcev glede na dejansko stanje in način delovanja in ne glede na delovno mesto/pozicijo.

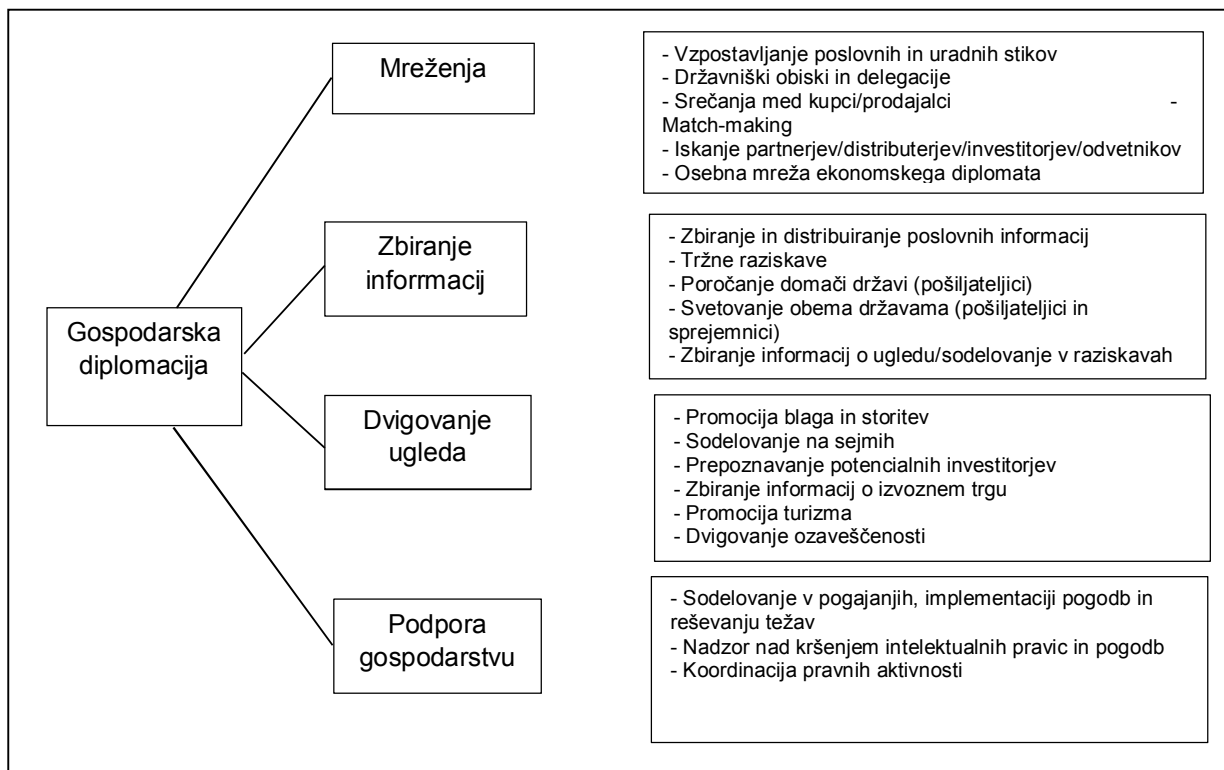
**Tabela 2.1: Osnovni tipi ekonomskih svetovalcev**

| Tip ekonomskega diplomata | Promotor gospodarstva  | Javni uslužbenec   | Generalist   |
|---------------------------|--|--|--|
| Pristop                   | Trgovinske oziroma komercialne probleme razume zgolj kot poslovne probleme | Trgovinske oziroma komercialne probleme vidi kot sestavni del mednarodnih odnosov                  | Trgovinske oziroma komercialne probleme vidi in razume v širšem diplomatskem ter političnem okviru |
| Primarna naloga           | Osredotočanje na zadovoljstvo klienta                                      | Osredotočanje na zadovoljstvo pristojnega domačega ministrstva oziroma Ministrstva za gospodarstvo | Osredotočanje na zadovoljstvo Ministrstva za zunanje zadeve  |

Vir: Naray (2008, 10).

Navedene klasifikacije Naraya (2008) so po mojem mnenju preširoko zastavljene oziroma jim manjka še geografska komponenta (fizična oddaljenost). V nadaljevanju bom uporabil tudi to klasifikacijo za razvrščanje slovenskih ekonomskih svetovalcev. Tako bo tudi to en del moje analize, kjer bom med drugim ugotavljal in dokazoval razlike med delovanjem ekonomskega svetovalca glede na to, v kateri državi deluje, ali je bolj na »Vzhodu« ali na »Zahodu« oziroma bolj ali manj v tranziciji. Ko so aktivnosti ekonomske diplomacije v skladu z vladnimi cilji in pričakovanji upravičencev do storitev ekonomske diplomacije (predstavniki gospodarstva), takrat Naray (2008) meni, da ekonomska diplomacija ustvarja dodano vrednost v promociji mednarodnega poslovanja.

**Slika 2.1: Možne aktivnosti ekonomskega diplomata**



Vir: Ruel (2013, 20).

Ruel (2013) navaja možne aktivnosti ekonomskega svetovalca, in sicer mreženje, zbiranje informacij, dvigovanje ugleda in podpora gospodarstvu. Vse te štiri aktivnosti podrobno razčleni in navede, kaj naj bi bile naloge ekonomskega svetovalca. Vse te aktivnosti izvaja tudi ekonomski svetovalci na slovenskih DKP. Toda tudi Ruel ne razčleni posameznih nalog glede na posebnosti posameznih držav in predpostavi, da so le-te potrebne povsod.

Svetličič (2011, 124) poda širše videnje aktivnosti in akterjev in sicer, da: »ekonomske diplomacije opredeljujemo kot bilateralno, regionalno ali multilateralno uveljavljanje gospodarskih interesov predvsem od diplomatov, pa tudi od drugih državnih in nedržavnih akterjev s ciljem maksimiranja nacionalnih interesov oziroma dvigovanja blaginje prebivalcev. V malih državah ni smiselno ločevati različnih ekonomskih diplomacij.« S tem pregledom literature in empiričnimi izkušnjami se tudi potrjuje moje začetno



razmišljanje, da je delitev med ekonomsko in gospodarsko diplomacijo za Slovenijo nesmiselna, saj ima na začetku leta 2016 Slovenija le 21 ekonomskih svetovalcev na svojih DKP. Ti ekonomski svetovalci dobivajo navodila iz več naslovov, kar potrjuje tudi Svetličič (2011). Odnosi med ekonomskim diplomatom in njegovo centralo so velikokrat zapletenejši od odnosov znotraj transnacionalnih podjetij. Svetličič (2011, 126) dodaja, da »ekonomski diplomat pogosto nima tako jasnih navodil kot afiliacije. Njegovih delodajalcev je več, s pogosto nejasnimi in tudi nasprotujočimi se cilji/navodili.« Navodila se lahko tudi pogosto menjajo. Tudi s tem se utemeljijo moje odločitve, da bom skozi disertacijo uporabljal termin ekonomska diplomacija, ki ustreza definiciji Svetličiča (2011) in Bayna in Woolcooka (2003).

Bayne (2012) dodaja, da ekonomska diplomacija usklajuje tri različne napetosti, tako da se med seboj krepijo, ne pa nasprotujejo. Prva napetost je med ekonomijo oziroma gospodarstvom in politiko, kjer si prizadevajo odpraviti politične bariere za mednarodno ekonomsko sodelovanje. Druga napetost se pojavlja med domačimi in tujimi pritiski, kar pa zahteva mobiliziranje doma dogovorjenih stališč in jih uporabljati pri mednarodnih pogajanjih. Tretja napetost pa se pojavlja med vlado in ostalimi silami, kjer se osredotoča na sodelovanje profitnega in neprofitnega sektorja. Takšna širša definicija ekonomske diplomacije se ujema v definiciji ekonomske diplomacije Svetličiča (2011) in Bayna in Woolcooka (2003) oziroma v delovanje ekonomske diplomacije Slovenije, ki ga bom predstavil v nadaljevanju.

Ovire za mednarodno trgovanje in tuje neposredne investicije ostajajo velike, kljub napredku v telekomunikacijskih tehnologijah, transportu in zmanjševanju formalnih ovir. Tako ostajajo predvsem neformalne ovire za mednarodno trgovanje, kulturološke in institucionalne razlike. Ravno tovrstne ovire se lahko odpravi s pomočjo ekonomske diplomacije. Ekonomska diplomacija je uporaba vladnih odnosov in vladnega vpliva za spodbujanje mednarodne trgovine in tujih neposrednih investicij (TNI) (Bergeijk in Moons 2011). Bergeijk in Yakop (2009) definirata ekonomsko diplomacijo kot uporabo mednarodnih političnih instrumentov za doseg ekonomskih ciljev. Bergeijk in Moons (2009) navajata, da je ekonomska diplomacija usmerjena na:

- odprte trge in odpiranje trgov za spodbujanje čezmejnih ekonomskih aktivnosti (uvoz, izvoz, TNI),
- uporabo bilateralnih odnosov za podporo domačim podjetjem, ki se srečujejo s težavami v tujini,
- izboljšanje delovanja mednarodnih trgov,
- povečanje ekonomske varnosti s promoviranjem in z delovanjem v skladu z mednarodnimi pravili in pogodbami.

Navedene opredelitve in trendi kažejo, da se aktivnosti ekonomske diplomacije v času in prostoru različno razvijajo, da nastajajo različne potrebe, ki jih dopolnjujejo različni akterji. Storitve ekonomske diplomacije zato lahko razumemo kot storitve na trgu, ki ga opredeljuje tako povpraševanje kakor ponudba.

### 2.3 Razkorak med ponudbo in povpraševanjem po storitvah ekonomske diplomacije

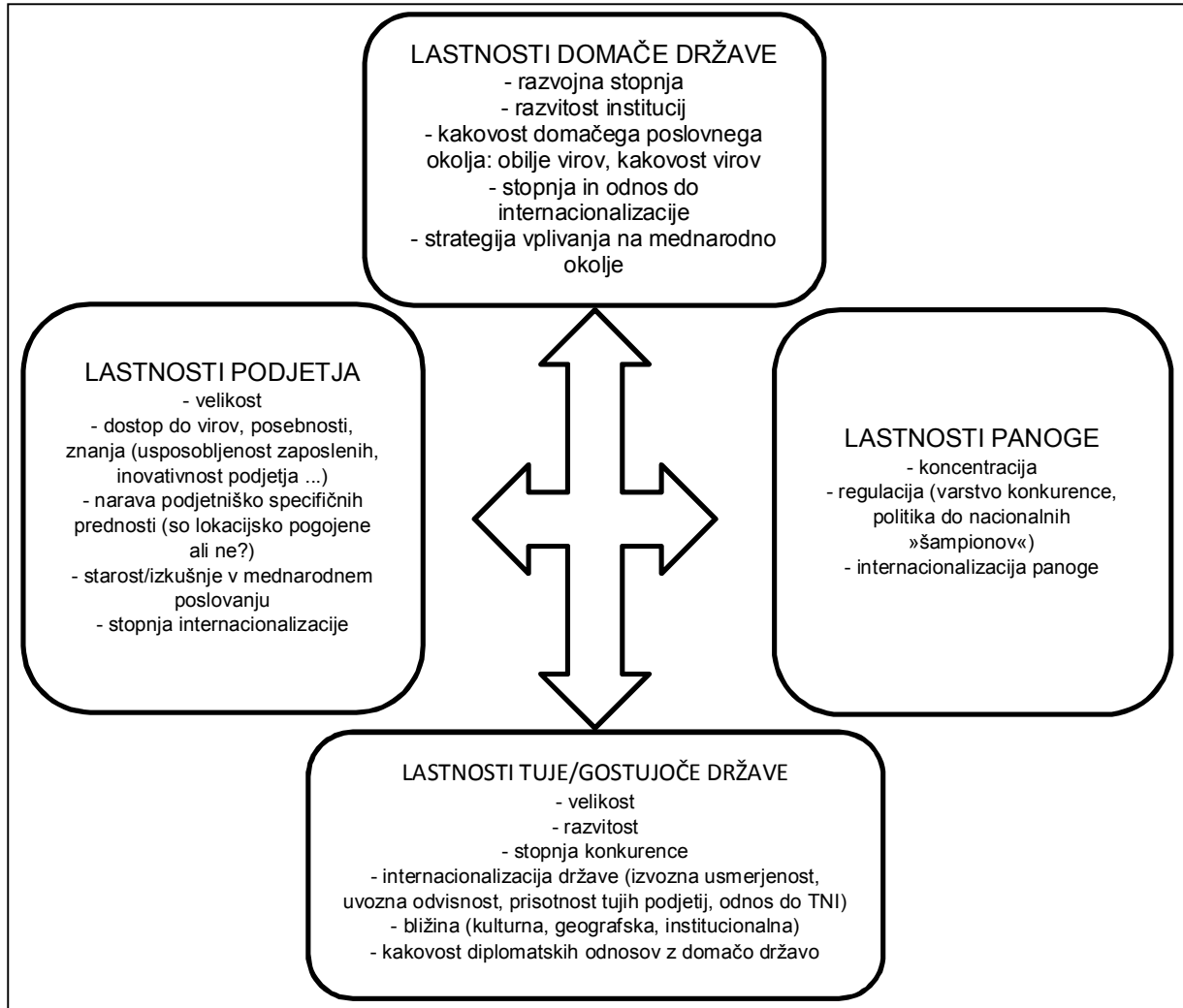
»Storitve ekonomske diplomacije (povpraševanje in ponudba) se med ponudniki in uporabniki razlikujejo glede na značilnosti domače države, glede na značilnosti podjetja, značilnosti panoge in lastnosti lokacije gostujoče države, s katero sodeluje,« (Jaklič 2011, 758). V spodnji sliki so prikazani ključni dejavniki, ki oblikujejo potrebe posameznega podjetja in storitve ekonomske diplomacije.

Slovenska podjetja imajo »pred vstopom na tuje trge fazo priprave in oblikujejo strategije, vendar večina (69 %) priznava, da bi morali pripravi (izvoza, investicije ali rasti) nameniti več časa in bolje izkoristiti obstoječe vire informacij (tudi tiste, ki jih ponujajo podporne institucije),« (Jaklič 2011, 761). Kljub temu, da visok odstotek podjetij pritrди, da morali pripravi internacionalizacije nameniti več časa in bolje izkoristiti storitve ekonomske diplomacije, pa istočasno podjetja med drugimi navajajo tudi nizko/počasno odzivnost državnih institucij in slovenskih DKP<sup>5</sup> (Jaklič 2011, 762).

---

<sup>5</sup> Poleg nizke/počasne odzivnosti državnih institucij in slovenskih DKP, navajajo podjetja kot težave še politične spore s Hrvaško, pomanjkanje ažuriranih informacij in stikov na oddaljenih trgih, podporo pri sodelovanju na mednarodnih javnih razpisih, nezmožnost sodelovanja v mednarodnih projektih in mednarodnih javno-zasebnih partnerstvih in slabo povezanost med podjetji in institucijami (Jaklič 2011, 762).

**Slika 2.2: Dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje ponudbe in povpraševanja po ekonomski diplomaciji**



Vir: Jaklič 2011, 759

Veliko slovenskih podjetij je seznanjenih z aktivnostmi in storitvami GZS<sup>6</sup>, SID banke<sup>7</sup> in JAPTI (Op.: Današnji SPIRIT<sup>8</sup>), a kljub temu »pri pridobivanju informacij in načrtovanju vstopa na tuje trge te institucije niso med najpomembnejšimi viri. Ankete kažejo, da so

<sup>6</sup> Gospodarska zbornica Slovenije

<sup>7</sup> Slovenska izvozna in razvojna banka

<sup>8</sup> Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije

najpomembnejši osebni in poslovni stiki (za 94 % podjetij) in drugi tuji viri (59 %), nato sledijo GZS (30 %), SID banka, agencije za zavarovanje izvoza in investicij (22 %), druge banke (18 %), ministrstva (14 %) in drugi viri,« (Jaklič 2011, 764). Tudi zaradi omenjene raziskave se v disertaciji osredotočam na odnos med podjetji in ekonomskimi svetovalci. Navedena raziskava izpostavi visok pomen, ki ga slovenska podjetja dajejo osebnim in poslovnim stikom pri vstopanju na nove trge. Tudi osebne stike in poslovne kontakte je mogoče preveriti pri ekonomskem svetovalcu, saj če je določeno podjetje že imelo negativne izkušnje z določeno osebo oziroma podjetjem pri vstopanju ali poslovanju na novih trgih in če je to sporočilo ekonomskemu svetovalcu, lahko le-ta predhodno opozori ostala slovenska podjetja.

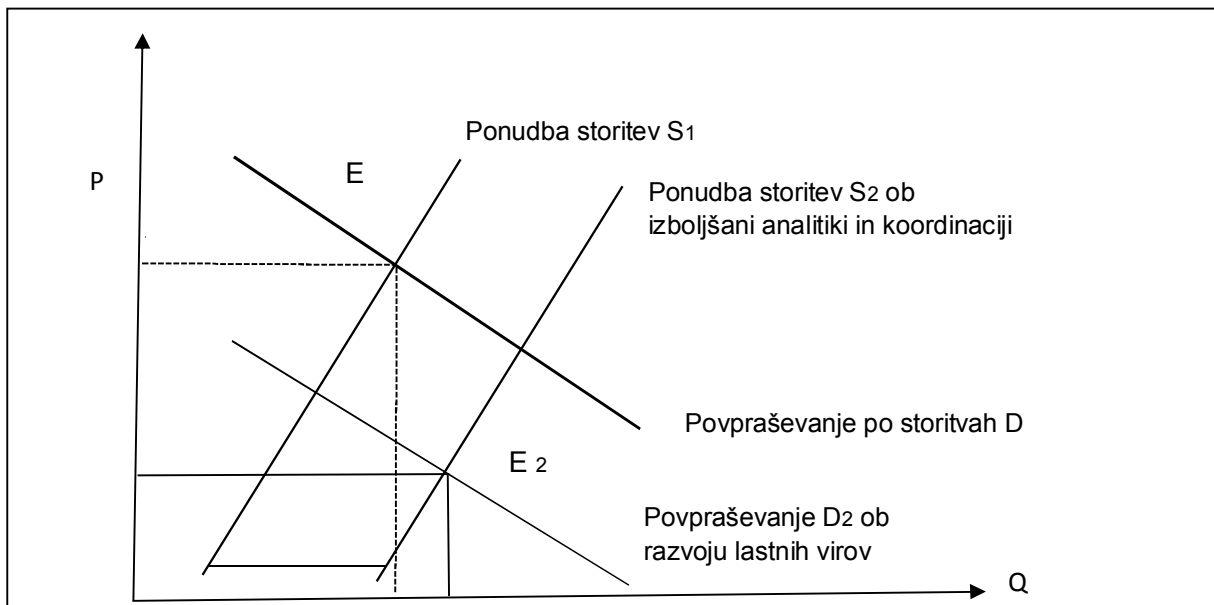
Ena od ključnih odločitev podjetja pri vstopanju na tuje trge je ravno, na kakšen način to storiti oziroma kakšno strategijo vstopa izbrati. Izbrana strategija vstopa na tuje trge ima nato dolgoročne vplive na uspeh podjetja v svojih mednarodnih aktivnostih in prizadevanjih (Sarkar in Cavusgil 1996, 826). Pri vstopanju na tuje trge se podjetje lahko poslužuje različnih sredstev in instrumentov, ki olajšajo vstop podjetja na tuje trge in tudi kasnejše poslovanje. Ekonomska diplomacija lahko v »veliki meri vpliva na prerazdelitev tveganj, stroškov in koristi mednarodnega poslovanja,« (Jaklič 2011, 753). Izboljšanje storitev ekonomske diplomacije ostaja velik izziv za državo, kot tudi ostaja velik izziv za podjetja izboljšanje koriščenja storitev ekonomske diplomacije (Jaklič, 2011). Podjetja imajo nemalokrat nerealna pričakovanja do ekonomske diplomacije, kar izhaja iz nepoznavanja produktov oziroma storitev, ki jih ekonomska diplomacija nudi. Tako se slovenska podjetja obračajo na DKP s prošnjami, ki ne spadajo v delokrog ekonomske diplomacije, kot so računovodske storitve in pravne usluge. Jakličeva (2011) navaja, da bodo tudi podjetja morala začeti z razvijanjem lastnih virov na področju ekonomske diplomacije. Trenutno je prisotno zavedanje, da je ekonomska diplomacija področje delovanja le diplomatov oziroma ekonomskih svetovalcev na DKP, uslužbencev na različnih ministrstvih, zbornicah in podobnih interesnih združenjih ter ostalih vladnih agencijah.

Jakličeva (2011) navaja vlogo ekonomske diplomacije v razreševanju težav, s katerimi se soočajo podjetja na tujih trgih. Izpostavi pa pomembnost ekonomske diplomacije pri

preprečevanju omenjenih težav, še preden podjetje vstopi na nove trge. A poleg pozitivnih lastnosti, ki jih ima ekonomska diplomacija za podjetja, se pojavlja razkorak pri ponudbi in povpraševanju po storitvah ekonomske diplomacije. Jakličeva (201, 766) navaja, da »vrzel med ponudbo in povpraševanjem (potrebami) v storitvah ekonomske diplomacije povzroča nezadostna ponudba podpornih institucij in rastoče povpraševanje podjetij, posebej s strani malih in srednje velikih in pri poslovanju z oddaljenimi trgi.« Poleg navedene nezadostne ponudbe pa je potrebno izpostaviti tudi nepripravljenost podjetij po izobraževanju in razumevanju delovanja sistema ekonomske diplomacije ter kakšne storitve so v tem okviru podjetjem na razpolago.

Jakličeva (2011) piše, da podporne institucije težko zagotavljajo ažurne informacije in storitev ne prilagajajo posameznim segmentom uporabnikov. Dodal bi, da je takšno stanje predvsem rezultat kadrovske podhranjenosti slovenske DKP mreže. Tako je na primer v Beogradu v okviru veleposlaništva Avstrije sedem ekonomskih svetovalcev, na slovenskem veleposlaništvu pa deluje le eden, pa čeprav je številčno (ne vrednostno) gledano registriranih slovenskih podjetij v Srbiji skoraj tri krat več kakor avstrijskih.

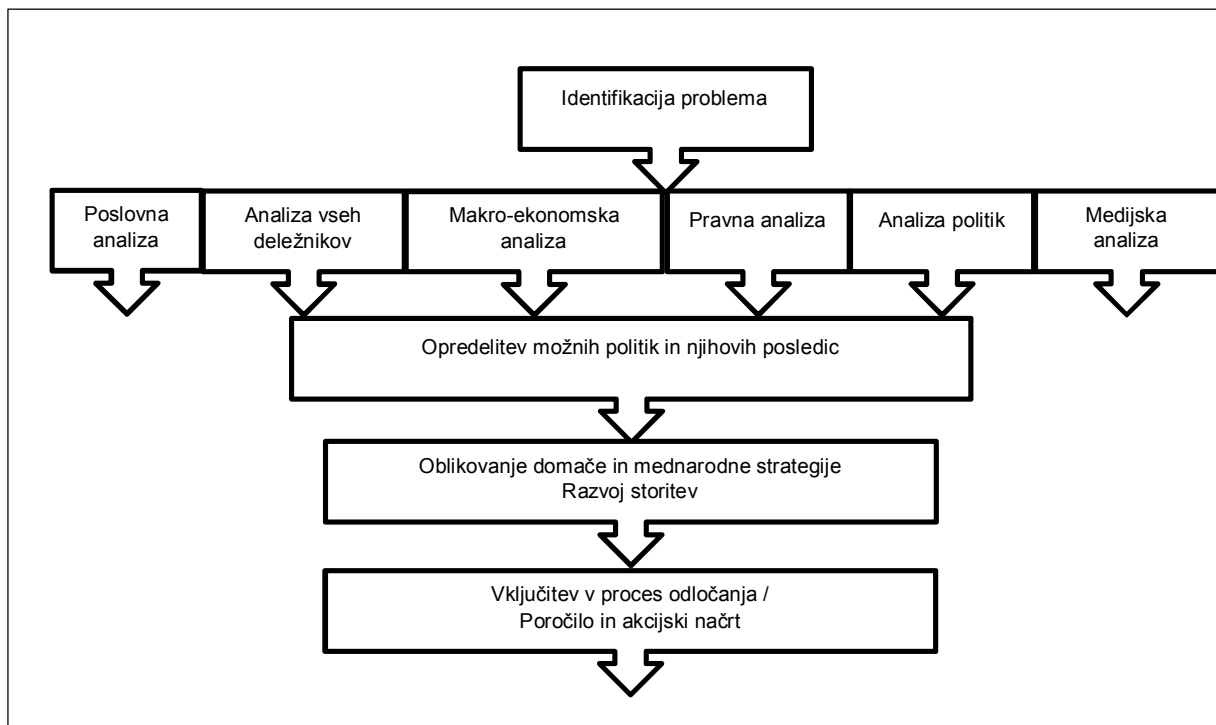
**Slika 2.3: Vrzel med ponudbo in povpraševanjem po storitvah ekonomske diplomacije**



Vir: Jaklič (2011, 767).

Kot sem že omenil do sedaj, isto ugotavlja tudi Jakličeva (2011), ko piše, da se napake kažejo tudi na strani podjetij, ki povprašujejo po storitvah ekonomske diplomacije prepozno in z nejasno izraženimi zahtevami. V svojih analizah Jakličeva (2011) ugotavlja, da večina podjetij v času priprave in vstopa na tuji trg ne vzpostavi stika s podpornimi institucijami, ga pa praviloma vzpostavijo, ko se srečajo z večjim problemom. Tako je ekonomska diplomacija na strani ponudbe oziroma države kot na strani povpraševanja oziroma podjetij namenjena zmanjševanju tveganj, zniževanju stroškov, hitrejšemu, cenejšemu in mirnejšemu reševanju problemov (Jaklič 2011, 769).

**Slika 2.4: Analitični okvir pristopa ekonomske diplomacije k reševanju ovir v procesu internacionalizacije**



Vir: Jaklič (2011, prirejeno po Feketekuty 2008).

Tudi Udovič (2013, 296) navaja, da »na trgih, kjer je moč države velika (npr. Ruska federacija, južnoameriške države, arabske države, Kitajska idr.), lahko s primernim pristopom (naših) odločevalcev podjetjem namreč omogočimo kandidiranje in pridobitev

poslov v vseh sferah gospodarske aktivnosti«. Sam bi tu dodal predvsem še države Zahodnega Balkana, kamor spadata tudi Srbija in Makedonija, ki sta poleg drugih lastnosti izbrani ravno zato, ker je vpliv države velik in je posledično vpliv ekonomske diplomacije lahko velik.

### **3 Internacionalizacija**

Uvodoma sem povedal, da se vedno več slovenskih podjetij odloča za internacionalizacijo. Slovenija je majhno gospodarstvo in za doseganje ekonomij obsega je potrebna internacionalizacija oziroma mednarodno poslovanje. Izvoz blaga v Sloveniji predstavlja več kot 60 % BDP, izvoz blaga in storitev pa več kot 75 % BDP. Vstop na nove trge je potreben tudi zaradi pridobivanja novih znanj in tehnologij (Knight 2000). Podjetjem iz majhnih držav, kot je to Slovenija, pokaže internacionalizacija resnično stopnjo (mednarodne) konkurenčnosti. Tudi če je podjetje doma konkurenčno in uspešno, še ne pomeni, da bo tako tudi na mednarodnih trgih. Konkurenčnost in inovativnost na mednarodnih trgih sta nujna za uspeh podjetij na mednarodnih trgih (Teece 2006). Kot navaja Hollensen (2011) se internacionalizacija začne s katero koli mednarodno aktivnostjo podjetja. Takšni razlagi pritrudi tudi Makovec Brenčič in drugi (2009), ki opiše internacionalizacijo v najširšem smislu kot vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja. Hkrati dodaja, da podjetje prvo vstopi na tuje trge iz matične države, nato pa še iz enega tujega trga na drugi tuji trg. Internacionalizacija in mednarodno poslovanje se je v zadnjem obdobju intenziviralo, še posebno po večjih liberalizacijah mednarodne trgovine, ki pa so nastopile ob dogovorih držav s pomočjo ekonomske diplomacije.

Razlogov za odločanje za internacionalizacijo je več, a skupni imenovalec vseh razlogov je dobiček. Posledično se slovenska podjetja odločajo za internacionalizacijo predvsem zaradi majhnosti domačega trga in tako iskanja večjih poslovnih priložnosti na tujih trgih. Uvodoma sem omenil, da Hollensen (2011) razdeli motive za internacionalizacijo v dve skupini, proaktivne oziroma reaktivne motive, kar pa prikažem v spodnji tabeli.

**Tabela 3.1: Motivi podjetij za internacionalizacijo**

| Proaktivni motivi   | Reaktivni motivi   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Dobiček in rast,</li><li>- pobuda vodstva,</li><li>- tehnološke sposobnosti/edinstvenost produkta,</li><li>- priložnosti na tujih trgih,</li><li>- ekonomije obsega,</li><li>- davčne spodbude.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Odzivi na aktivnosti konkurence,</li><li>- majhnost domačega trga,</li><li>- presežna proizvodnja/presežne zmogljivosti,</li><li>- nenačrtovana tuja naročila,</li><li>- nadaljevanje prodaje sezonskih produktov</li><li>- psihološka oddaljenost/bližina tujim kupcem.</li></ul> |

Vir: Hollensen (2011, 42).

Hollensen (2011) navaja, da je razlika med proaktivnimi in reaktivnimi motivi za internacionalizacijo v tem, da se v primeru proaktivnih motivov podjetje samo odloči za določena dejanja oziroma aktivnosti, v primeru reaktivnih motivov pa se podjetje le odziva na izzive iz okolice, domače in tuje, in se nanje pasivno prilagaja.

Poleg navedenih proaktivnih in reaktivnih Hollensenovih (2011) motivov poznamo še notranje in zunanje dejavnike internacionalizacije. Notranji dejavniki so dejavniki znotraj podjetja, ki mu omogočajo in spodbujajo ali pa zavirajo internacionalizacijo. Vpliv na odločitve o internacionalizaciji ima že sama velikost podjetja. Večje podjetje ima lahko več virov na razpolago, ki jih nato nameni za internacionalizacijo in na izbiro vstopa podjetja na nove trge. Med vire štejejo avtorji človeške resurse, znanje, kapital, tehnološko razvitost... Pri človeških resursih so pomembne mednarodne izkušnje vodilnih kadrov v podjetju. Večje mednarodne izkušnje vodilnih v podjetju zmanjšujejo vpliv stereotipov na izbiro strategije vstopa. Vsi ti dejavniki vplivajo na izbiro vstopne strategije in tako bo manjše podjetje, ki ima manj naštetih resursov, primorano izbrati manj zahtevno strategijo vstopa na nove trge (Koch 2001; Hollensen 2011; Root 1994). Pri manjših podjetjih ali podjetjih z vplivnimi vodilnimi predstavniki podjetja (Koch 2001) temeljijo odločitve izbire strategije vstopa na nove trge tudi na odločitvah omenjenih



vodilnih kadrih. Koch (2001) izpostavi tudi kulturo podjetja oziroma ali le-to stremi k hitrim dobičkom v kratkem času, kar pa predstavlja precejšen riziko. Tako se izbira strategije vstopa razlikuje od tega, kakšne namere ima podjetje ob vstopu na nove trge in ali želi na novem trgu ostati dlje časa, kar kaže na to, da podjetje verjame v potenciale trga, ali pa želi na kratki rok ustvariti dobiček in trg zapustiti. Pri resursih je pomemben dejavnik tudi odnos podjetja do tveganja. Kot sem že povedal, vsako mednarodno poslovanje predstavlja določeno tveganje. Pri vstopanju na nove trge pa je odnos vodilnih v podjetju do tveganja viden pri izbiri vstopne strategije in tudi pri izbiri samega trga. Najmanj rizična oziroma zahtevna vstopna strategija je izvoz, najbolj rizična oziroma najbolj zahtevna pa vstop preko hčerinskih podjetij (Koch 2001; Hollensen 2011). V nadaljevanju bom navedel lastnosti trgov v tranziciji in v empiričnem delu me bo zanimalo s kakšno strategijo vstopa so podjetja vstopila na trga Srbije in Makedonije. Med pomembnimi notranjimi dejavniki je tudi nadzor, ki ga želi imeti podjetje nad aktivnostmi na tujih trgih. Tudi v tem primeru predstavlja izvoz najmanjšo stopnjo nadzora aktivnosti na tujem trgu (Hollensen 2011). Takoj ob nadzoru pa Hollensen (2011) izpostavi fleksibilnost. Gre za možnost umika s trga in izvozna strategija predstavlja največjo fleksibilnost, saj je najlažje prekiniti izvoz, ko pride do potencialnih težav. Tako naj bi z izvozom vstopala podjetja na najbolj nestabilne trge, kjer lahko ob nenadnih spremembah takoj ustavijo izvoz in dobavo ter s tem preprečijo večjo škodo. Nenazadnje je pri notranjih dejavnikih izjemnega pomena, kaj podjetje ponuja, kakšen izdelek ali storitev želi prodati na novem trgu (Hollensen 2011; Root 1994). Lastnosti izdelka ali storitve kot so pokvarljivost izdelka ali specifične lastnosti izdelka, ki onemogočajo daljše prevoze, ključno vplivajo na izbiro strategije vstopa podjetja na nove trge.

Poleg notranjih dejavnikov samega podjetja, ki vplivajo na odločitve o internacionalizaciji in na izbiro strategije vstopa podjetja na nove trge, poznamo še zunanje dejavnike okolja, ki ravno tako vplivajo na odločitve podjetja. Eden od najbolj pomembnih dejavnikov so značilnosti novega trga, kamor želi podjetje vstopiti. Poleg poslovnega okolja je pomemben dejavnik tudi politično okolje. Hitro spreminjanje vladnih odločitev, spremembe zakonov in predpisov, stopnja konkurence in razvitosti trga vplivajo na odločitve o vstopanju podjetja na te trge. Določene države ščitijo izbrane gospodarske sektorje z različnimi ukrepi, ki onemogočajo vstop tujih podjetij v takšne sektorje. Nadalje

je pomembna velikost trga, na katerega želi podjetje vstopiti. Večji trgi imajo večji potencial in se jim podjetja bolj posvetijo, nanje usmerijo več svojih resursov, a če je na takšnih trgih stopnja konkurence na visoki ravni, podjetja izberejo strategije vstopa, ki zahtevajo manj namenjenih resursov in omogočajo hitrejši umik s trga, saj na »nasičenih« trgih, kjer je stopnja konkurence na visoki ravni, podjetja ne računajo na visoke dobičke (Koch 2001; Hollensen 2011; Root 1994). Koch (2001) dodatno izpostavi način vodenja oziroma upravljanja v podjetju, saj se določena podjetja veliko bolj prilagajajo posameznim trgom in kulturam, določenim podjetjem pa predstavlja dodano vrednost ravno neprilagajanje oziroma izvajanje istih postopkov po celem svetu, kjer poslujejo in kjer prodajajo svoje izdelke ali storitve. Dodatne zunanje ovire so lahko specifično tržne, kot so npr. carine ali tudi naravne ovire, ki vplivajo na izbiro vstopne strategije. Med državami v tranziciji, kjer se zakonodaja hitro spreminja in so zato nemalokrat določeni predpisi v nasprotju vse do njihove popolne uskladitve. Koch (2001) izpostavi pomen primerjanja z drugimi že prisotnimi tujimi podjetji na trgu. Nova podjetja ob vstopanju lahko tako prevzamejo določeno strategijo vstopa, ki je med tujimi podjetji na novem trgu prevladujoča in ki se je izkazala za uspešno. Hollensen (2011) izpostavi še deželno tveganje posamezne države, tako politično kot gospodarsko. Večje deželno tveganje poveča tudi stroške financiranja vstopa na trg, saj banke pri odobritvi financiranja proučujejo tudi deželno tveganje. Med zunanjimi dejavniki okolja je pomembna tudi psihološka oddaljenost, katero pa bom obravnaval posebej v nadaljevanju.

Poleg navedenih proaktivnih in reaktivnih Hollensenovih (2011) motivov ter naštetih dejavnikov, avtorji najpogosteje navajajo 8 teorij oziroma modelov internacionalizacije (Barney 1991; Makovec Brenčič in drugi 2009; Šenk Ileršič 2013):

- tradicionalni tržni pristop,
- model življenjskega cikla v mednarodni trgovini,
- stopenjska teorijo internacionalizacije oziroma »Uppsala School« ali skandinavska šola,
- internacionalizacija na podlagi transakcijskih stroškov,
- Dunningov eklektični pristop (OLI paradigma),

- mrežni pristop,
- internacionalizacija na osnovi virov,
- teorijo kvantnih skokov.

Pri »Tradicionalnem tržnem pristopu« je internacionalizacija razumljena kot posledica tradicionalnega načina obvladovanja poslovanja. Podjetje razvija svoje lastne vire oziroma konkurenčne prednosti, kar pa podjetju omogoča poslovanje na tujih trgih (Osarenkhoe, 2009). Podjetje ob vstopanju na nove trge razvije prednosti in sposobnosti, ki so na tujih trgih stroškovno učinkovite. Novost »Tradicionalnega tržnega pristopa« je zavedanje, da predstavljajo ključne elemente uspešnega vstopa na tuje trge trženjske in tehnološke sposobnosti podjetja (Makovec Brenčič in drugi 2012). Pri tem je stroškovna stran poslovanja podjetja pomembna za doseganje konkurenčnih prednosti (Myint, 1958).

»Model življenjskega cikla proizvoda v mednarodni trgovini« je prvi izpostavil Raymond Vernon<sup>9</sup>. Gre za stopenjske oblike rasti internacionalizacije podjetja. Vodilo omenjene teorije je, da je mogoče posameznemu produktu določiti življenjske faze od rojstva do smrti oz. fazo nastopa na trgu, fazo razvijanja in rasti, fazo zrelosti ter fazo upadanja oziroma ukinitve produkta. Omenjena teorija tako izpostavlja stopenjske rasti internacionalizacije podjetja: podjetja najprej izvažajo, nato vstopajo na nove trge preko neposrednih investicij, najprej z iskanjem novih trgov in kasneje sledi osredotočanje na optimizacijo stroškovne strani. Tudi pri »Modelu življenjskega cikla proizvoda v mednarodni trgovini« sta pomembna trženje in tehnologija, a v tem primeru predvsem

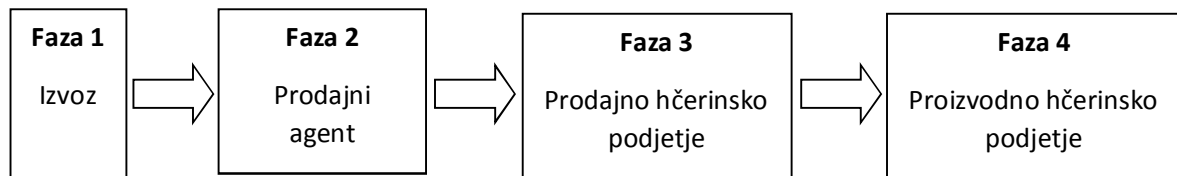
---

<sup>9</sup> Teorijo življenjskega ciklusa proizvoda je razvil Vernon leta 1966. Z njo je želel razložiti določene TNI ameriških podjetij v zahodni Evropi po II. svetovni vojni v predelovalni industriji. Vernon je verjel, da so prisotne 4 faze proizvodnega cikla: inovacije, rast, zrelost in zaton (Denisia 2010, 106). Vernon trdi, da podjetje v prvi fazi razvije nove inovativne izdelke za lokalni trg in presežek izvozi. Po teoriji življenjskega ciklusa proizvoda se je po II. svetovni vojni povečalo povpraševanje po izdelkih, kot so to bili predelovalni ameriški izdelki. Posledično so ameriška podjetja začela omenjene proizvode izvažati v Evropo in izkoriščati tehnološke prednosti. V prvi fazi življenjskega ciklusa imajo proizvajalci prednost saj posedujejo novo tehnologijo. Ob razvoju proizvoda pa postane tehnologija tudi drugim znana. Evropska podjetja so začela kopirati proizvode, ki so jih ameriška podjetja izvažala na evropski trg. Ameriška podjetja so bila primorana da preselijo del proizvodnje v Evropo, z namenom ohranjanja konkurenčnih prednosti in tržnega deleža. Teorija življenjskega ciklusa proizvoda je razložila določene investicije ameriških podjetij v Evropi v obdobju med 1950 in 1970. Kljub temu je že takrat bilo nekaj investicij ameriških podjetij v Evropi, ki pa niso beležila tehnoloških konkurenčnih prednosti (Denisia 2010, 107).

zaradi standardizacije in ekonomije obsega, ki usmerja pri izboru lokacije naslednje investicije. Omenjeni koncept se največkrat uporablja pri izvozu visoko tehnoloških izdelkov iz bolj razvitih na manj razvite trge (Makovec Brenčič in drugi 2006; Makovec Brenčič in drugi 2009).

»Stopenjska teorija internacionalizacije oziroma »Uppsala School« ali skandinavška šola« pojasnjuje internacionalizacijo kot postopno izvajanje poslovnih aktivnosti na tujih trgih oziroma gre za stopenjski model vstopa podjetja na tuje trge, pri katerem postopno narašča tudi interes podjetja do mednarodnega poslovanja. Po omenjeni teoriji podjetja prvo vzpostavijo stabilne temelje podjetja doma, nato pa se postopoma usmerjajo na tuje trge. Teorija skandinavske šole je prevladujoča teorija stopenjske internacionalizacije, saj vse teorije stopenjske rasti temeljijo na konceptualizaciji obnašanja podjetij v sosledju faz od manj do bolj razvitih načinov in oblik mednarodnega poslovanja. V središču skandinavske šole je postopno zaposlovanje virov glede na znanje in s tem zmanjševanje negotovosti na trgu. Pri tem podjetja najprej vstopajo na trge, ki so jim psihološko in geografsko blizu, nato pa na bolj oddaljene trge. Prav znanje in informacije o trgih so glavni razlog, da internacionalizacija poteka postopoma. Na ta način je internacionalizacija postopno prilagajanje okolju zunaj in znotraj podjetja in ne toliko strateška odločitev podjetja ali izziv optimalne alokacije virov. Prav stopenjska rast mednarodno delujočih podjetij je še vedno prevladujoča oblika mednarodne rasti (Makovec Brenčič in drugi 2006). Model, ki se osredotoča na dimačni postopek internacionalizacije, je Uppsala model. Glavni cilj pri uporabi modela Uppsala je napovedovati oziroma predvideti razvoj podjetja na tujih trgih. Po modelu Uppsala poteka internacionalizacija podjetja korak za korakom, podjetja pa bi naj začela z internacionalizacijo prvo v sosednjih državah z namenom čim manjšega negativnega efekta kulturoloških, političnih in ekonomskih razlik (Johanson in Wiedersheim-Paul, 1975).

### Slika 3.1: Faze procesa internacionalizacije - Uppsala model



Vir: Johanson in Wiedersheim-Paul (1975).

Uppsala model združuje 2 različna pristopa procesa internacionalizacije. Prvi pristop temelji na predpostavki, da se poslovanje podjetja na tujih trgih razvija postopoma. V prvi fazi podjetje ne kaže nikakršnih izvoznih aktivnosti, nato začne izvažati preko neodvisnega agenta. V tretji fazi podjetje ustanovi svoja podjetja oziroma podružnice v tujini, ki izvajajo izvozne aktivnosti matičnega podjetja. Zadnja faza pa predstavlja vzpostavitev proizvodnje v tuji državi. Drugi pristop, ki ga model Uppsala združuje s prvim, je, da je podjetje postopoma privedeno do tega, da vstopi na fizično oddaljene trge. Tako naj bi se podjetja lažje odločala za vstop na trge, za katere menijo, da imajo dovolj informacij, kjer je lažje zaznati priložnosti in so možnosti neuspeha minimalizirane (Kubičkova 2013, 245).

Teorija »internationalizacije na podlagi transakcijskih stroškov« oziroma internalizacijska teorija, loči med dvema pristopoma internacionalizacije oziroma ali podjetje vstopa na novi trg z lastnimi enotami (internalizacija) ali pa s pomočjo zunanjega partnerja (eksternalizacija). Transakcijski stroški nastanejo pri poslovanju podjetja, ko ta na trgu izvaja določene aktivnosti oz. transakcije. Pri eksternalizaciji podjetje oceni, da so stroški nižji, če določene aktivnosti ali poslovne funkcije preusmeri in preda zunanjim partnerjem, pri internalizaciji pa podjetje oceni, da so stroški nižji, če samo izpelje določene poslovne aktivnosti (Jakelj 2009; Osarenkhoe 2009; Makovec Brenčič in drugi 2009).

Dunning je leta 1977 združil tri teorije v eklektično paradigmo mednarodne proizvodnje oziroma »Dunningov eklektični pristop (OLI paradigma)«. Gre za poskus celovitega pristopa. Eklektična paradigma ne gleda na internacionalizacijo kot na postopno zaporedje korakov ali kot na način nižanja stroškov, ampak vidi v njej odgovor na

dejavnike trgov. O izhaja iz prednosti glede lastništva (»Ownership«), L izhaja iz lokacije (»Location«) in I izhaja iz internacionalizacije (»Internationalisation«). Bolj kot so ugodni omenjeni dejavniki trgov, intenzivneje se podjetja internacionalizirajo.

Lastniško specifične prednosti vsaj za določen čas omogočajo podjetju ekskluzivne konkurenčne prednosti, katere podjetje lahko seli med različnimi trgi po nizkih stroških in se kažejo ali v nižjih stroških ali višjih zasluških. Vstop na nove trge predstavlja dodatne stroške. Zato mora MNP imeti določene prednosti, da bi uspešno vstopilo na novi trg. Podjetje ima monopol nad (svojimi) specifičnimi prednostmi in uporaba le-teh na novih trgih se kaže v večji profitabilnosti ali pa v nižjih stroških od konkurenčnih podjetij (Denisia 2010, 108; Dunning 1973, 1980, 1988).

Lastniško specifične prednosti lahko razdelimo v tri kategorije:

1. monopolne prednosti v obliki privilegiranega dostopa do trgov skozi lastništvo naravno omejenih surovin, patentov, blagovnih znamk,
2. tehnologija, znanje širše definirano, ki vsebuje vse oblike inovacijskih aktivnosti,
3. velike ekonomije, kot so ekonomije znanja, ekonomije obsega in dosega, lažji in večji dostop do kapitala (Denisia 2010, 108).

Lokacijsko specifične prednosti so vezane na prvo skupino prednosti, saj je za podjetje, ki ima navedene prednosti boljše, da le-te uporabi in jih ne proda ali rentira drugemu podjetju. Lokacijsko specifične prednosti različnih držav so ključne za določanje, katero MNP bo postalo lokalno. Lokacijsko specifične prednosti lahko razdelimo v tri kategorije:

1. ekonomske prednosti temeljijo na kvalitativnih in kvantitativnih produkcijskih faktorjih, stroških transporta, telekomunikacij in velikosti trga,
2. politične prednosti, predvsem splošne in specifične politike, ki vplivajo na tokove TNI;
3. družbene prednosti, oziroma oddaljenost med tujimi trgi in domačo državo, kulturološke razlike, odnos do tujcev itn. (Denisia 2010).

Internalizacijsko specifične prednosti so tretja lastnost podjetja, ki nam pove, na kakšen način bo podjetje zgoraj omenjene dve lastnosti oziroma prednosti preneslo na nove trge.

Dokler je podjetje konkurenčno, ne bo prenašalo dejavnosti na druga podjetja (prodaja, licenca, franšiza) oziroma bo samo ali izvažalo na tuje trge ali pa tam investiralo.

Dunningova (1988 in 1998) eklektična paradigma predstavlja pomembno referenčno točko pri analiziranju prednosti procesa internacionalizacije (Belu in Caragin 2008). Dunning navaja tri tipe prednosti, specifične prednosti (ekonomija obsega, diverzifikacija), lokacijske prednosti (velikost trga, infrastruktura) in internacionalizacijsko specifične prednosti (zadržati kvaliteto produktov, zmanjšati operativne stroške na izbranem trgu). Model se osredotoča bolj na prednosti determinirane s procesom internacionalizacije in manj na razvojni proces internacionalizacije podjetja (Belu in Caragin 2008, 84).

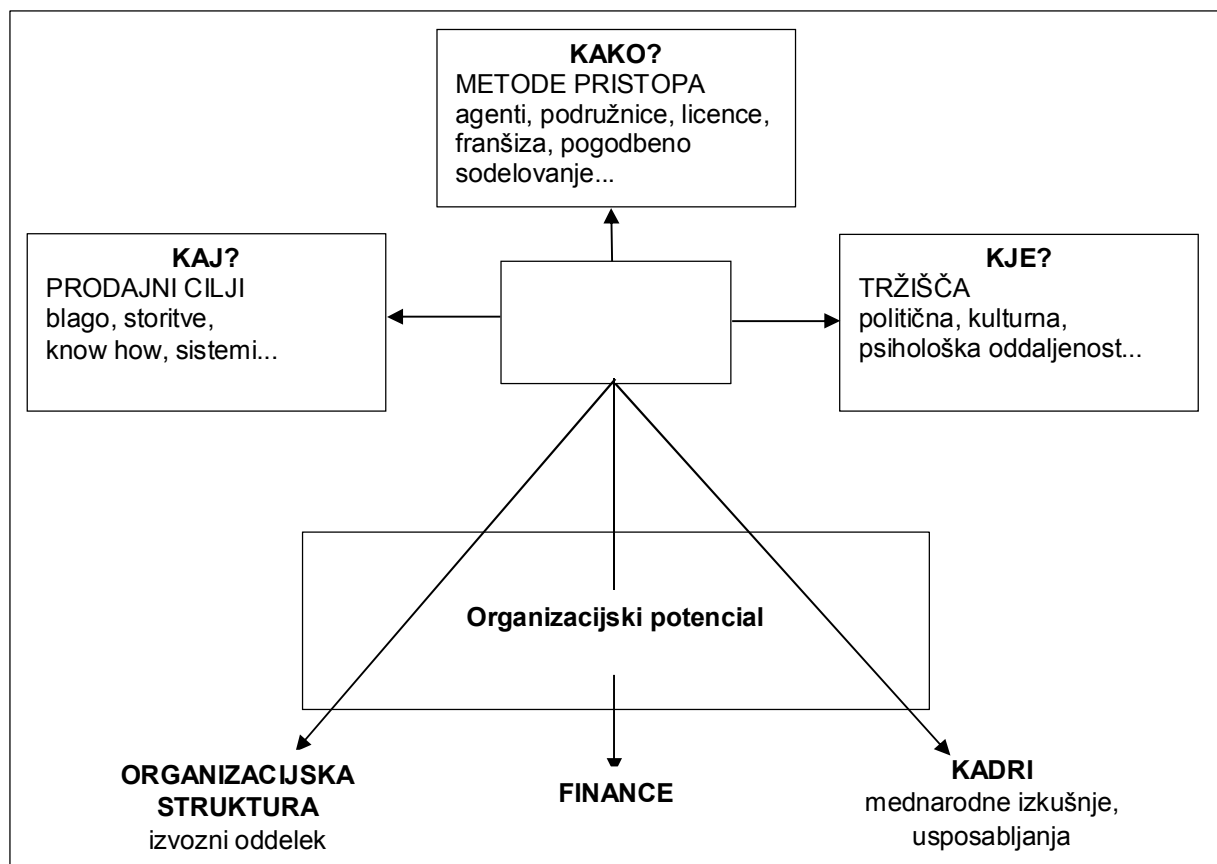
Dunningova eklektična paradigma mednarodne proizvodnje kaže, da so si OLI parametri različni med podjetji in so odvisni od konteksta ter odražajo ekonomske, politične in družbene karakteristike države sprejemnice. Posledično bodo cilji in strategije podjetij, vzorec ter obseg proizvodnje odvisni od izzivov in priložnosti, ki jih nudi vsaka država.

Teorija »mrežnega pristopa« je eden najsodobnejših vidikov internacionalizacije. Omrežja ne predstavljajo zgolj med seboj povezana podjetja in institucije, ampak tudi povezave oziroma prepletenost odnosov med podjetji. Temelji na predpostavki, da podjetja, ki poslujejo na mednarodnih trgih, ne moremo obravnavati kot izolirane samostojne enote, temveč je potrebno vsak poslovni subjekt umestiti v mrežo odnosov, ki so vzpostavljeni na določenem trgu. Pri tem zelo pomembno vlogo igrajo združenja in organizacije, ki podjetjem zagotavljajo vključevanje in delovanje v okviru mednarodne dejavnosti. Še posebej so od kakovosti in narave teh povezav odvisna majhna podjetja v svojih začetnih fazah internacionalizacije (Osarenkhoe 2009). Vsaka rast podjetja je zato povezana z mreženjem, saj mora podjetje vzpostaviti odnose z novimi konkurenti, kupci, dobavitelji, distributerji, organizacijami, vladnimi institucijami itd., pri čemer se skušajo ohraniti in razviti dolgoročni odnosi. V omrežjih nastajajo spodbude za mednarodno poslovanje. Konkurenčni boj tako ne poteka več na ravni podjetij, temveč na ravni omrežij (Makovec Brenčič in drugi 2006; Makovec Brenčič in drugi 2009; Kandampully 2003).

Teorija »internacionalizacije na osnovi virov«, ki jo prvi omeni Penrose (1959), navaja, da so določeni viri podjetja pogoj za delovanje na tujih trgih. Ti viri predstavljajo fizični, organizacijski in človeški kapital, morajo pa izpolnjevati štiri pogoje, da zadostijo kriterijem konkurenčne prednosti oziroma vrednost, redkost, nepopolno posnemljivost in trajnost (Barney 1991).

»Teorija kvantnih skokov« je ena novejših teorij in pravi, da z razvojem sodobnih komunikacijskih tehnologij v ospredje čedalje bolj prihaja teorija kvantnih skokov. Podjetja naj bi »preskočila« posamezne razvojne faze in že od samega začetka svoje produkte tržila globalno. Podjetja že od samega nastanka naprej nastopajo na številnih mednarodnih trgih in so tako že na samem začetku globalna, kar še posebej velja za podjetja iz majhnih držav, ki se pogosto uveljavijo v posameznih globalnih nišah. Takšnim podjetjem pravimo tudi rojene MNP (Makovec Brenčič in drugi 2009).

**Slika 3.2: Ključni elementi oziroma dimenzije internacionalizacije**



Vir: Buckley in Ghauri (1999, 101).

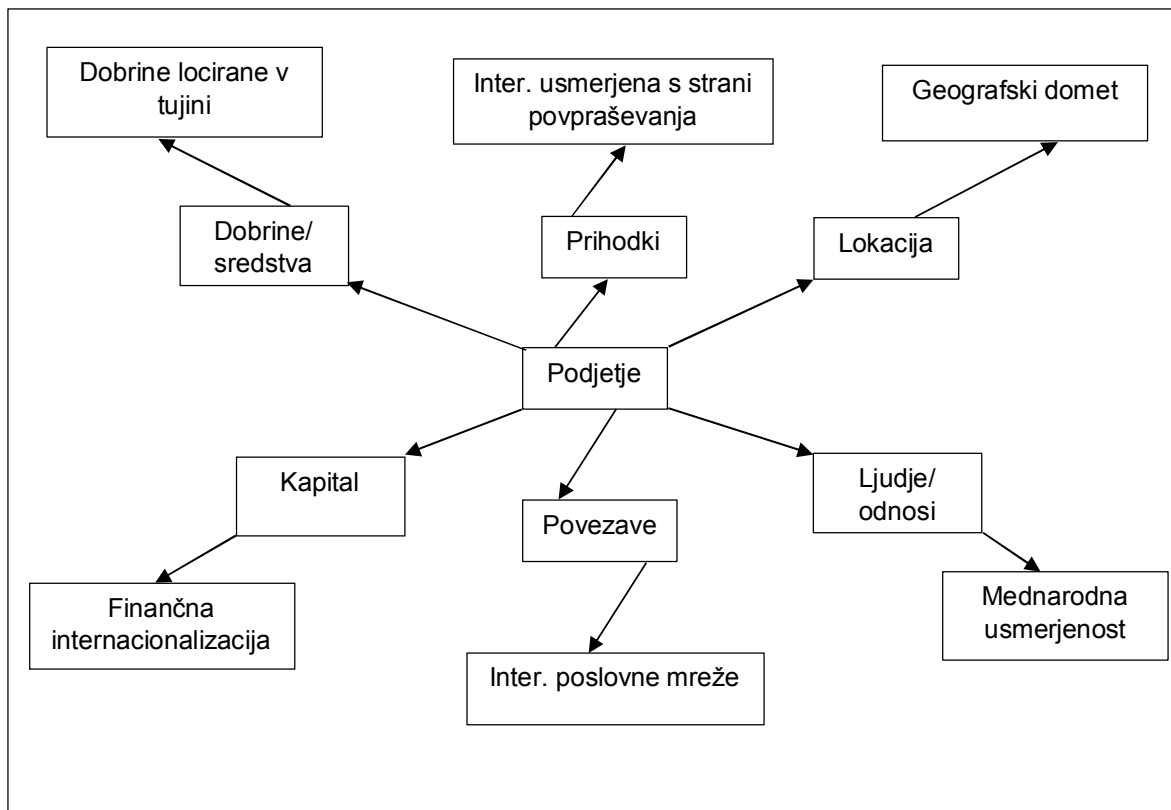


V literaturi je veliko primerov tipologij multinacionalnih podjetij (MNP). Perlmutter (1969) je identificiral tri tipe MNP na podlagi miselnosti vodstva. Ti so lahko »etnocentrični« (usmerjeni v domačo državo), »policentrični« (usmerjeni v državo sprejemnico) in »geocentrični« (usmerjeni v »svet« oziroma globalno). Pri raziskovanju zakaj in kdaj se podjetje odloči za TNI, je Dunning (1993 in 2000) identificiral 4 glavne tipe oziroma razloge zakaj se podjetje odloči za internacionalizacijo. Ti so »iskanje trgov« ali povpraševalno usmerjen, »iskanje virov« ali ponudbeno usmerjen, »iskanje učinkovitosti« ali racionalizacija in »strateško iskanje sredstev«. Barlett in Ghosal (1989) sta oblikovala štiri stopenjsko tipologijo MNP glede na njihovo integracijo v okolje in sicer internacionalne, multinacionalne, globalne in transnacionalne. Rugman in Verbeke (2004) sta pa identificirala 4 tipe MNP in sicer »domače-regionalno«, »bi-regionalno«, »sprejemnica-regionalno« in »globalno«.

Internationalizacija je kompleksen proces, ki ima veliko faz (Johanson in Vahlne 1997). Cerrato (2016) identificira 6 dimenzij internacionalizacije podjetja, ki medsebojno vplivajo ena na drugo. Teh 6 dimenzij je; internacionalizacija usmerjena s strani povpraševanja, geografski domet, mednarodna usmerjenost, internacionalizacija poslovne mreže, finančna internacionalizacija in dobrine locirane v tujini.

»Internationalizacija usmerjena s strani povpraševanja« je izračunana kot razmerje med mednarodno prodajo in domačo prodajo. To razmerje se največkrat uporablja pri merjenju vpliva, ki ga ima internacionalizacija na poslovanje podjetja (Cerrato 2016). »Dobrine locirane v tujini« se meri kot razmerje sredstev podjetja v tujini v razmerju do sredstev doma, tuji delavci v razmerju do domačih delavcev... »Geografski domet« je pomembna komponenta strategije internacionalizacije (Cerrato 288). Večina dosedanje literature se je osredotočila na posebnosti oziroma razlike med državami. Toda oblikovanje regionalnih skupin oziroma združenj je postalo trend v mednarodni ekonomiji (Buckley in Ghauri 2004). V širšem smislu je regija področje, ki ima podobnosti na področju kulture, potreb potrošnikov, regulatornega okolja in ravni družbene in gospodarske razvitosti (Cerrato 2016, 288).

**Slika 3.3: 6 dimenzij internacionalizacije podjetja**



Vir: Cerrato in Depperu (2011); Cerrato (2016).

Regija, in ne le država, je tako vedno bolj prepoznana kot relevantna enota za proučevanje v mednarodnih poslovnih raziskavah (Chetty in Campbell-Hunt 2003; Delios in Beamish 2005; Rugman in Verbeke 2004). »Geografski domet« se lahko določi s številom držav ali regij, v katerih podjetje posluje (Cerrato 2016). Pri »mednarodni usmerjenosti« podjetja je pomembna stopnja mednarodne osredotočenosti in usmerjenosti vodstva podjetja. Navade, izkušnje in motivacija vodstva podjetja zelo močno vplivajo na mednarodno usmerjenost podjetja in na sam postopek internacionalizacije (Escriba-Esteve, Sanchez-Peinado in Sanchez-Peinado 2008 in Jones 1999). Kot merilo za »mednarodno usmerjenost« se gleda število kadrov na vodilnih mestih z mednarodnimi izkušnjami in razmerje med delovno dobo na mandatu v tujini in doma (Sullivan 1994). »Internacionalizacija poslovne mreže« je naslednji pomemben dejavnik, saj le-ta vpliva na število poslovnih priložnosti, do katerih lahko

podjetje pristopa in sredstva ter kompetence, ki jih lahko kot vzvod uporabi v svojih mednarodnih aktivnostih (Cerrato 2016). Takšno gledanje predstavlja zasuk od tradicionalnega razumevanja, ki je gledal na internacionalizacijo zgolj kot na količino sredstev s katerimi je podjetje razpolagalo v tujini, in poudarja predvsem pomen poslovne mreže podjetja za uresničitev svojim mednarodnih aktivnosti (Bjorkman in Forsgren 2000; Coviello in Munro 1997). Nenazadnje pa je pomembna tudi »finančna internacionalizacija«, saj se pri tej kategoriji kaže pripravljenost podjetja da internacionalizira svoje lastništvo (Hassel in drugi 2003). Internacionalizacija poleg pozitivnih učinkov predstavlja za podjetja tudi velika tveganja.

Navedel sem že, da je mednarodno poslovanje težje od domačega, kar pa prinaša s seboj velika tveganja in ovire, predvsem zaradi slabšega razumevanja vseh vrst odnosov in povezav v tujini, nezaupanja v verodostojnost pridobljenih informacij, različnih sprememb (npr. devizni tečaji), nenačrtovani višji stroški, večjih vrednosti in količin (zaradi višjih spremljajočih stroškov) in medčloveških odnosov oziroma zaradi kulturoloških razlik pri poslovanju z ljudmi (Makovec Brenčič in drugi 2009; Buckley 2000).

Pri tveganjih so razlike med posameznimi trgi. Trgi v tranziciji predstavljajo drugačna tveganja kot razviti trgi. Gre predvsem za pomanjkljiv oziroma neusklajen pravni sistem, za nedelovanje institucij, pomanjkanje poslovnih in sodnih praks, nižja stopnja konkurence v posameznih panogah, prisotnost korupcije in netransparentnost postopkov... V trgih v tranziciji, ki se približujejo EU, pa se ob hitrem sprejemanju zakonov pojavi tudi problem neznanja oziroma pomanjkanja izkušenj kadra zaposlenega v pravosodju, saj se ob prevzemanju evropskega prava zakoni v državah v tranziciji spreminjajo. Na vse te izzive se morajo pri vstopanju na trge Srbije in Makedonije pripraviti slovenska podjetja.

V spodnji tabeli sem prikazal tri temeljne skupine ovir za internacionalizacijo, kot jih navaja Hollensen (2011). Gre za splošna tržna tveganja, komercialna tveganja in politična tveganja. Ekonomska diplomacija in njene aktivnosti naslavlja vsa ta tveganja.

**Tabela 3.2: Skupine tveganj v procesu internacionalizacije**

| Splošna tržna tveganja  | Komercialna tveganja  | Politična tveganja   |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oddaljenost tujega trga</li> <li>- Konkurenca drugih podjetij na tujem trgu</li> <li>- Razlike v uporabi izdelkov na tujih trgih</li> <li>- Kulturne in jezikovne razlike</li> <li>- Težave pri iskanju ustreznega distributerja na tujem trgu</li> <li>- Razlike v značilnosti izdelkov na tujem trgu</li> <li>- Kompleksnost logističnih storitev do zelo oddaljenih kupcev</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nihanje deviznih tečajev</li> <li>- Plačilna nedisciplina s strani tujih kupcev</li> <li>- Zamude ali poškodbe pri izvozu oz. v distribucijskem procesu</li> <li>- Težave pri financiranju izvoza</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Omejitve s strani tuje vlade</li> <li>- Nacionalna izvozna politika</li> <li>- Nadzor nad tujimi valutami</li> <li>- Pomanjkanje vladne pomoči pri premagovanju izvoznih ovir</li> <li>- Pomanjkanje davčnih spodbud za izvoznike</li> <li>- Visoka vrednost domače valute</li> <li>- Visoke zunanje carine</li> <li>- Nerazumljivi predpisi in postopki glede uvoza</li> <li>- Zahtevnost trgovinske dokumentacije</li> <li>- Urejanje izvoza na podlagi nacionalnih pravnih kodeksov</li> <li>- Nemiri, revolucije in vojne, ki lahko ogrozijo delovanje na tujem trgu</li> </ul> |

Vir: Hollensen (2011, 64).

### 3.1 Načini vstopa na nove trge in ekonomska diplomacija

Izbira strategije vstopa na nove trge je ena od najpomembnejših odločitev v postopku internacionalizacije (Wind in Perlmutter 1977; Anderson in Gatignon 1986; Hill in drugi 1990; Quer in drugi 2007; Brouthers in Hennart 2007). Izbira strategije vstopa je pomembna, saj ima nato le-ta vpliv na kasnejšo uspešnost poslovanja podjetja (Brouthers 2002). Enkrat izbrani način vstopa je zelo težko spremeniti, saj ima dolgoročne posledice na poslovanje podjetja (Brouthers in Hennart 2007). Načinov vstopa na nove trge je več, a jih ločimo v 3 večje skupine (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003; Hollensen 2011; Makovec Brenčič in drugi 2009):

- izvozne oblike,
- pogodbene oblike,
- investicijske oziroma naložbene oblike.

Omenjene tri skupine se med seboj zelo razlikujejo glede na stopnje nadzora, izpostavljenosti posameznim tveganjem in glede na fleksibilnosti (Makovec Brenčič in drugi 2009). V spodnji tabeli so prikazane navedene tri skupine in vidi se, da izvozne oblike predstavljajo nizko stopnjo nadzora in visoko stopnjo fleksibilnosti, a relativno manjšo stopnjo izpostavljenosti posameznim tveganjem. Na drugi strani investicijske oblike predstavljajo visoko stopnjo nadzora, toda ob visokem tveganju in nižji stopnji fleksibilnosti.

**Tabela 3.3: Klasifikacija načinov in oblik vstopa na tuje trge**

| Izvozne oblike          | Pogodbene oblike        | Investicijske oblike     |
|-------------------------|-------------------------|--------------------------|
| - Nizka stopnja nadzora | - Deljen nadzor         | - Visoka stopnja nadzora |
| - Majhno tveganje       | - Deljeno tveganje      | - Visoko tveganje        |
| - Visoka fleksibilnost  | - Srednja fleksibilnost | - Nizka fleksibilnost    |

Vir: Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, 138).

Zaradi navedenih razlik treh glavnih oblik vstopa na tuje trge, je za podjetja izbira ustreznega načina zahtevna. Tako izbrana oblika, ki bi naj imela visoko stopnjo nadzora

in ki bi prinašala največje donose, ima istočasno največja tveganja. Hollensen (2011) našteva štiri skupine dejavnikov, ki vplivajo na odločitev podjetja glede načina vstopa na nove trge:

- notranji dejavniki (velikost podjetja, mednarodne izkušnje, proizvodi),
- zunanji dejavniki (sociološke in kulturološke razlike med domačim in tujim trgom, deželno tveganje, velikost in rast trga, omejitve trgovanja in konkurenca),
- značilnosti posameznih načinov vstopa (tveganje, nadzor in fleksibilnost),
- transakcijsko-specifično vedenjski dejavniki (neoprijemljivo znanje, oportunistično vedenje).

Agarwal (1994) in Hennart ter Larimo (1998) navajajo, da socio-kulturološka razdalja povečuje nagnjenost vstopa na tuje trge skozi skupna vlaganja (ang. joint-venture) in manj skozi ustanovitvijo hčerinskega podjetja, čemur pa nasprotuje Madhok (1998). Tudi to trditev kasneje preverjam v intervjujih s podjetji. Glede tveganosti države Agarwal (1994) navaja, da se podjetja odločajo za višjo stopnjo nadzora pri vstopanju v države z višjo tveganostjo. Nasprotno pa Gatignon in Anderson (1998) menita, da se podjetja izogibajo večinskemu lastništvu v državah z višjo tveganostjo. Spremenljivke, ki vplivajo na izbiro strategije vstopa, avtorji razvrščajo v štiri kategorije, spremenljivke domače države, spremenljivke države sprejemnice, spremenljivke na strani podjetja in spremenljivke na strani transakcije oziroma načina vstopa v državo (Hill in drugi 1990; Sarkar in Cavusgil 1996; Malhotra in drugi 2004; Tsang 2005). Kljub vsem spremenljivkam so specifične karakteristike tujega trga videne kot najbolj pomembne pri izbiri strategije vstopa na tuje trge (Yiu in Makino 2002; Quer in drugi 2007; Morschett 2010). Morschett (2010) razdeli zunanje vplive pri izbiri strategije vstopa na nove trge v šest skupin, in sicer kulturološka oddaljenost, privlačnost trga, tveganost poslovnega okolja domače države, pravno okolje v državi sprejemnici, stanje konkurence v državi sprejemnici in kultura domače države.

»Prilagajanje novim pogojem poleg sprejemanja novih okoliščin zahteva tudi bolj dejavno načrtovanje in oblikovanje lastnih strategij vključevanja v sodobno mednarodno delitev dela in menjavo,« (Jaklič 2011, 751). Kot nadaljuje Jakličeva (2011, 751) je »sposobnost obvladovanja internacionalizacije izjemno dober kazalec prilagodljivosti in razvojnih potencialov. Ne omogoča le rasti, ki je na majhnem domačem trgu (tudi ob morebitni odsotnosti tuje konkurence) nedosegljiva, značilna je tudi večja stopnja preživetja v primerjavi s tistimi podjetji, ki so usmerjena le v poslovanje v domačem okolju. Mednarodna rast v raznolikosti trgov, partnerjev in načinov vstopa na te trge kaže obvladovanje številnih tveganj in visoko stopnjo odzivnosti in prilagodljivosti, ki sta ključni za preživetje.« Kot bom v nadaljevanju pokazal, ne gre le za obvladovanje tveganj na mednarodnih trgih, temveč predvsem za percepcijo podjetja, da tovrstne izzive lahko obvladuje.

Root (1994) je opisal strategije vstopa na tuje trge kot mednarodno ureditev oziroma okvir, ki omogoča vstop produktov, tehnologije, upravljanja, človeških virov, kot vseh ostalih resursov določenega podjetja na tuje trge. Ti procesi so podvrženi različnim rizikom, ki jih mora podjetje upoštevati, ovrednotiti in nato izbrati ustrezno strategijo vstopa na tuje trge. Durmaz (2014) piše, da je vsake štiri poizkuse vstopa na tuje trge eden uspešen. Podjetje si ne sme privoščiti napačne izbire strategije vstopa na tuje trge in s tem delegiranja svojih (že tako redkih) resursov za aktivnosti, ki ne obrodijo pozitivnih rezultatov. Tako je za trajnostni razvoj podjetja izbira strategije vstopa na tuje trge ključnega pomena.

Strategije in načine vstopa ter prednosti in slabosti vsakega posameznega načina je proučevalo že veliko avtorjev. Prvi poizkusi obravnave teorije TNI naj bi se začeli z Ricardom oziroma z njegovo teorijo komparativnih prednosti. Toda, teorijo o TNI je nemogoče razložiti z omenjeno teorijo, ki temelji na dveh državah, dveh produktih in na popolni mobilnosti proizvodnih faktorjev. Takšen model sploh ne bi dopuščal TNI (Denisia 2010, 105).

Nekateri avtorji označujejo poslovne aktivnosti v tujini kot izjemno tvegane zaradi različnega jezika, velikih političnih ter kulturnih razlik in zaradi razlik med domačim in tujim trgom. Najvidnejši predstavniki, ki tako menijo, so Johanson in Vahlne (1977 in 1990),

Root (1987) ter Chu in Anderson (1992), ki trdijo, da je zaradi navedenih razlik najboljši začetni način vstopa v državo izvoz. Ko podjetje pridobi več znanja in izkušenj v poslovanju s tujo državo, priporočajo stopnjujoče povečevanje prisotnosti podjetja v tuji državi, v katero je sprva vstopilo z izvozom. Drugi avtorji, predvsem Anderson in Cantington (1986), Beamish in Banks (1987), Caves (1982), Erramilli in Rao (1993) ter Milliamson (1986), menijo, da vodstva podjetij obravnavajo vse načine vstopa v tujo državo enakovredno. Podjetja bodo izkoriščala primerjalne prednosti in tako bodo izvajala tiste aktivnosti, v katerih imajo sama primerjalne prednosti ter izkoriščala potencialne prednosti drugih podjetij v drugih državah, ki imajo na drugih področjih primerjalne prednosti. Omenjeni avtorji analizirajo predvsem stroške, ki se pojavljajo ob prenosu proizvodnje oziroma določenih aktivnosti podjetja. Pomen vseh seštetih stroškov na odločanje glede načina vstopa podjetja v tujo državo so največ proučevali Dunning (1988), Agarwal in Ramaswami (1992), Kogut in Singh (1988) ter Kumar in Subramaniam (1997). Spet drugi avtorji, kot so Hill, Hwang in Kim (1990) ter Dunning (1988), poudarjajo pomen dejavnikov, ki so specifični v vsaki posamezni državi (location-specific factors).

Kljub temu, da so nove teorije mednarodne menjave bolj realistične, še vedno ne morejo zajeti celotne kompleksnosti vprašanja TNI in ostalih oblik mednarodne proizvodnje (Hosseini 2005). Tudi teorija Mundella (1957), ki je poskušal pojasniti TNI skozi model mednarodne menjave, ki je vključeval dve državi, dva izdelka (dobrini), dva produkcijska faktorja in dve identični produkcijski funkciji v obeh državah, in kjer je za izdelavo enega izdelka bilo potrebno več produkcijskega faktorja kot za drugi, ni bila uspešna pri razlagi mednarodne proizvodnje skozi TNI. V njegovem primeru so T(N)I dejansko bile portfolio investicije ali kratkoročne investicije (Denisia 2010, 106).

Teorija, ki obravnava strategije vstopa podjetij na tuje trge, pozna štiri glavne načine vstopa, v sodobni praksi pa se še razvijajo številne nove in hibridne oblike, kot so različne strateške povezave. Osnovni načini vstopa so izvoz, pogodbeno poslovanje (licence, franšize kot tudi outsourcing), greenfield investicije in prevzemi podjetij (v celoti ali deloma) ter tuje neposredne investicije. Uspešen vstop na tuje trge, ki omogoča izpolnitev zadanih poslovnih ciljev, je odvisen od predhodno skrbno oblikovane strategije vstopa na želeni trg. Če ne bi vsaka država imela svojih posebnosti, se tudi tuji trgi ne bi razlikovali



med seboj. Posledično se tudi strategije vstopa na tuje trge ne bi razlikovale. Ker pa so si države in njihovi trgi med seboj zelo različni, obstajajo tudi zelo različne strategije vstopa na tuje trge. Tako je elementov, ki vplivajo na izbiro strategije vstopa, kot pomembnih razlik, zelo veliko.

Institucionalne razlike med državami povečujejo težave pri pridobivanju, interpretaciji in organizaciji relevantnih informacij, ki služijo uspešnemu vstopu podjetja v drugo državo. Tako se bodo tuji investitorji lažje odločili za investiranje v države s predvidljivim političnim okoljem (Henisz 2004). Tudi v takšnih primerih so lahko koristne storitve ekonomske diplomacije, ko podjetje zaradi institucionalnih razlik samostojno ne pridobi potrebnih informacij.

Kljub temu, da obstajajo med tranzicijami posameznih držav razlike v hitrosti, metodah in načinih izpeljave, imajo tranzicijski postopki veliko skupnih lastnosti. Tranzicijske postopke spremlja nejasnost tako glede samega postopka tranzicije kot tudi rezultata tranzicije. Tudi če že obstaja dogovor o cilju ekonomske in politične tranzicije, se kasneje postopki do uresničitve teh ciljev večinoma razlikujejo (Welsh 1994).

Ne glede na način vstopa podjetja na nove trge, bodo podjetja beležila slabše rezultate v državah z nestabilnimi političnimi režimi in kulturološko večjimi razlikami (Henisz 2003, 10). Podjetja lahko ne zaznajo kulturoloških razlik in se jim ne prilagodijo ter se tako tudi ne zavedajo, kaj je vzrok za nedoseganje zelenih poslovnih rezultatov.

Weingast (1993) pravi, da država, ki je dovolj močna, da zaščiti (privatno) premoženje, je tudi dovolj močna, da to premoženje zapleni. Zaplemba imetja podjetja lahko poteka na več načinov in ne le z nasilnim odvzemom lastništva. Tako lahko država (namerno ali nenamerno) spremeni investicijsko okolje<sup>10</sup>, spremeni davčno zakonodajo, carinsko stopnjo... Vse to pa vpliva na uspešnost poslovanja tujega podjetja (Henisz 2003, 11).

Kalyanaram (1998) v svojih raziskavah ugotavlja, da v mnogih primerih prvi, ki vstopijo na nove trge, zadržijo tržne prednosti pred podjetji, ki vstopijo naknadno in ki uporabijo iste metode vstopa ter naknadnega trženja in poslovanja. Podjetja, ki so prva vstopila na

---

<sup>10</sup> Strategije vstopa tujih podjetij v Rusijo so se spremenile od devetdesetih let prejšnjega stoletja. Takrat so tuja podjetja vstopala v Rusijo pod veliko politično nesigurnostjo. Politično stanje in vpliv le-te na poslovanje v Rusiji se je lahko spremenilo vsak trenutek (Permiakova 2008, 3).

nove trge, morajo biti sposobna predvideti vstopne druge podjetij in se ustrezno prilagoditi oziroma dvigovati mejo standardov potrebnih za vstop na izbrani trg.

Pri vstopu na tranzicijske trge držav nekdanje Jugoslavije uporabljajo slovenska podjetja poleg izvoza največ strategijo prevzema (v postopkih privatizacije) obstoječih podjetij in strategijo greenfield investicij. Pri omenjenih dveh strategijah so hkrati tudi največji riziki in je zaradi velikih finančnih vložkov potrebno več sredstev nameniti izdelavi dobre strategije vstopa. Pri navedenih dveh strategijah ima pri zagotavljanju uspeha investicije poseben pomen odnos med matičnim podjetjem oziroma lastnikom in vodstvom hčerinskega podjetja. Ker proučevani državi, Srbija in Makedonija, (še) nista članici EU, nimata implementiranega evropskega prava, po katerem se morajo ravnati slovenska podjetja pri vsakdanjem poslovanju. Slovenska podjetja se morajo pri tem prilagoditi specifičnim razmeram v vsaki posamezni državi, saj so poslovno in institucionalno okolje ter pravni sistem drugačni v Sloveniji kot pa v Srbiji oziroma Makedoniji. Ravno zato je toliko bolj pomembno za uspeh vstopa podjetja na trg navedenih tranzicijskih držav, da ima prej dobro izdelano strategijo vstopa in analizo poslovnega okolja ter da so nato v naslednji fazi dobro organizirani odnosi med matičnim podjetjem in vodstvom podružnice<sup>11</sup>.

Toda kljub tveganosti investicij v države v tranziciji, je stopnja investicij slovenskih podjetij v Srbiji in Makedoniji visoka. Iversen (1935) je proučeval TNI kot tokove kapitala, ki nastanejo zaradi portfolio investicij. Hymer je prvi (1960) videl možnost prenosa znanja in drugih imetij podjetja v drugo državo s pomočjo tujih neposrednih investicij. V nasprotju s portfolio investicijami Hymerjevo razumevanje tujih neposrednih investicij ni vsebovalo opustitve nadzora nad investicijo v tujini, saj je za Hymerja nadzor ključen za nastanek TNI. V okviru teorije življenjskega cikla produkta je Vernon (1966) menil, da podjetja v tujini vzpostavijo nove tovarne za izdelavo produktov, ki so že standardizirani in

---

<sup>11</sup> Pri organizaciji podjetja v tranzicijskih državah se pojavlja vprašanje sestave vodstva podjetja, saj slovensko matično podjetje in njegove dejavnosti najbolje poznajo Slovenci zaposleni v matičnem podjetju, a to ne zagotavlja, da bi vodstvo iz matičnega podjetja bilo hkrati tudi uspešno kot vodstvo podjetja v eni izmed držav Zahodnega Balkana. Organizacijske oblike tujih neposrednih investicij in naknadnih odnosov med matičnim podjetjem in podrejenim podjetjem v tujini so proučevali med drugimi še Prahaland in Doz (1987), Barlett in Ghoshal (1989) ter Sethi in Guisinger (2002).

»dozoreli« v domači državi. Avtorji so si torej razlagali TNI in zakaj do njih pride zelo različno.

Caves (1971) in Dunning (1958) vidita TNI kot način izrabljanja prednosti lastništva, Rugman (1979) je prepričan, da do tujih neposrednih investicij pride zaradi razpršitve tveganja, Kogout (1983) pa vidi tuje neposredne investicije kot prenos znanja v tuje države. Buckley in Casson (1976) ter Hennart (1982) razlagata, na kakšen način naj se multinacionalno podjetje na najboljši način spopade s stroški v državah, kjer le-to posluje. Knickerbocker (1973) meni, da obstaja nekakšen čredni nagon med MNP, saj ko se eno podjetje odloči za vstop v določeno državo, mu v kratkem času sledijo konkurenti. Omenil sem že OLI pristop (Ownership, Location and Internalization), ki ga je razvil Dunning (1980, 1993). Prenos lastništva skozi TNI sta proučevala Conner (1991) in Wernerfelt (1984).

Pennings in drugi (2004) ugotavljajo, da imata institucionalna nesigurnost in volatilitnost deviznega tečaja negativni vpliv na tuje investicije. Buckley in Casson (1981) ugotavljata, ob predpostavki, da ima izvoz nizke fiksne stroške, da je izvoz optimalni način vstopa na manjše trge, TNI pa je boljši način, ko gre za večji trg.

Za povečanje TNI v državah, kjer so precejšnje kulturološke razlike in kjer je mogoče pričakovati nizko stopnjo sodelovanja, je potrebno omogočiti 100 % lastništvo investitorja nad investicijo ali pa da se vzpostavijo agencije, ki bodo delovale kot mediator med lokalnimi partnerji ter tujimi investitorji (Pennings in drugi 2004, 1112). Kljub temu pa, vstop na nove trge največkrat ni rezultat odločitve, temveč nuje ali potrebe (Belu in drugi 2008). Širitev na tuje trge, kot strategija razvoja, je izjemnega pomena za majhna in srednje velika podjetja (Dikova in drugi 2016).

Ekonomska politika in posledično ekonomska diplomacija ima več motivov za moderiranje (vhodnih in izhodnih) TNI. Z makroekonomskega vidika se na TNI gleda kot generatorje zaposlitve, višje produktivnosti, konkurenčnosti in prenosa tehnologije. Posebej pa za najmanj razvite države TNI pomeni tudi višji izvoz, dostop do mednarodnih trgov in mednarodnih valut, ki pa predstavljajo pomemben vir financiranja v odsotnosti bančnih kreditov (Denisia 2010, 104). Lipsey (2002) ugotavlja, da pozitivni učinki TNI so, a da ni premosorazmernega odnosa med količino TNI in gospodarsko rastjo. V večini

držav v tranziciji so TNI razumljene kot osrednji del politike za dvig produktivnosti in s tem dvig življenjskega standarda (Roberts in drugi 2008).

Takšnim pogledom nasprotujejo mnogi. Tako Hanson (2001) meni, da je pozitivnih učinkov TNI malo, Greenwood (2002) pa dodaja, da je večina efektov TNI negativnih. Tržne anomalije so tiste, ki privabijo multinacionalna podjetja, da vstopijo na nove tuje trge in tem podjetjem dajo primerjalne prednosti na takšnih trgih. Investitorji menijo, da bodo imeli preko njihove superiorne tehnologije in njihovega znanja več možnosti za pridobitev večjega tržnega deleža na omenjenih trgih (Denisia 2010, 105). V državah gostiteljicah bodo lahko srečevali podjetja in politike s podobnimi pogledi, lahko pa tudi z nasprotnimi, zato je sodelovanje z drugimi deležniki pogosto sestavni del vstopa. V takšnih primerih so aktivnosti ekonomske diplomacije še posebno pomembne, predvsem pri privabljanju TNI in sicer s pridobivanjem dodatnih informacij o tujih podjetjih, ki so pripravljena na TNI oziroma pri izhodnih TNI, ko je z ekonomsko diplomacijo mogoče stopiti v stik z več različnimi deležniki.

Kindleberger (1969) pa pravi, da v svetu, kjer bi dejansko obstajala popolna konkurenca, TNI ne bi več bile prisotne oziroma potrebne. Pred njim je tako trdil že Keynes. Denisia (2010, 105) piše, da če ne bi bilo trgovinskih ovir, bi izvoz bil edini način vstopanja na tuje trge. Tako dodaja, da mora biti prisotna nekakšna trgovinska ovira oziroma anomalija, zaradi katere pride do realizacije TNI. Hymer (2000) je prvi ugotavljal, da je temu tako. Po njegovem so lokalna podjetja vedno boljše informirana o lokalnem gospodarskem okolju in da bi TNI bile uspešne morajo imeti določene prednosti, ki upravičujejo samo investicijo.

Markusen (1995, 2002) loči med vertikalnimi (za izboljšanje konkurenčnosti) in horizontalnimi (za pridobitev tržnega deleža) motivi za internacionalizacijo podjetja. Podjetja, ki se širijo na vertikalni način, lahko prenesejo del proizvodnje v države z nižjimi stroški dela in s tem podjetje pridobi na cenovni konkurenčnosti. Podjetja, ki se širijo na horizontalni način, pa z vključevanjem lokalnih surovin računajo na naknadno lažjo prodornost in uveljavitev na teh trgih. Slednji način internacionalizacije je po Markusenu (1995, 2002) lahko alternativa izvozu, saj si podjetje na takšen način prizadeva pridobiti večji tržni delež. Kljub tem teoretičnim obrazložitvam različnih motivov za

internacionalizacijo, pa je izjemno težko empirično dokazati zgoraj navedene motive (Roberts in drugi 2008, 411).

DKP predstavljajo zelo pomemben vir informacij o tujih trgih za (potencialne) MNP. Haart (2013) piše, da je poleg nudenja konzularne pomoči, ena glavnih nalog nizozemske diplomatske mreže nudenje podpore nizozemskim podjetjem, ki želijo vstopiti na tuje trge. Diplomatska mreža ima specifična znanja o tujih trgih in ima pomembno vlogo pri pomoči investitorjem na tujih trgih. Investiranje v tuji državi je relativno rizično, saj se morajo podjetja soočati z asimetričnimi informacijami o tujih trgih, kar pa lahko zniža investicijske tokove. Tako lahko ekonomska diplomacija služi kot most med podjetji, ki želijo investirati na tujih trgih, in tujimi trgi (državami), z zagotavljanjem tržnih analiz in ustreznih kontaktov (Haart 2013, 1).

Haart (2013) ugotavlja, da ni bilo opravljenih dovolj relevantnih študij glede pomoči in vpliva DKP mreže na izstopne investicije. Velikokrat države odprejo DKP v tistih državah, kjer je že veliko investicij in medsebojne trgovine. Hayakawa in drugi (2010) ugotavlja pozitivno korelacijo med agencijami za promocijo investicij, a le v politično nestabilnih in manj razvitih državah. Haart (2014) ugotavlja zelo značilno pozitivno korelacijo med številom nizozemskih veleposlaništev in številom investicij nizozemskih podjetij v teh državah. Povečanje DKP mreže za eno veleposlaništvo ali konzulat poveča izhodne investicije nizozemskih investicij celo za 25 %.

Najboljši način, da se zniža stopnja negotovosti in poveča spoznavanje/zaznavanje poslovnih priložnosti, so osebne izkušnje. Posledično podjetja običajno začenejo postopke mednarodne menjave postopoma in najprej trgujejo s fizično/geografsko bližnjo državo, nato investirajo v eni od sosednjih držav in šele kasneje se odločijo za poslovanje z bolj oddaljenimi trgi (Kubičkova 2013, 246). Enako razmišljanje imajo očitno tudi slovenska podjetja, kar se ujema tudi z mnogimi dosedanjimi raziskavami, ki jih bom navedel v poglavju o psihološki oddaljenosti oziroma o paradoksu psihološke oddaljenosti. Kot sem že na začetku navedel, slovenska podjetja izvozijo 82 % svojega izvoza v države članice EU plus države nekdanje Jugoslavije. 70,9 % vseh slovenskih investicij v tujini je usmerjenih v države nekdanje Jugoslavije. Tako izvoz kot investicije slovenskih podjetij se dejansko odvijajo v državah, ki so geografsko blizu Slovenije. Več

avtorjev je proučevalo in potrdilo pozitiven vpliv na blagovno menjavo, če imata dve državi partnerici isti jezik, religijo ali kolonialno preteklost (Geraci in Wilfried 1977; Srivastava in Green 1986; Anderson in Marcouiller 2002; Frankel in Rose 2002; Yeyati 2003; De Groot in drugi 2004; Frankel 1997; Boisso in Ferrantino 1997; Guiso in drugi 2004). Vsak izmed načinov vstopa na nove trge pa ima drugačne zahteve do podjetja, tako finančne kot organizacijske. Najpogosteje način vstopa na tuje trge ni vprašanje izbire, temveč potrebe z namenom ostati konkurenčen (Belu in Caragin 2008). Podjetje se pa zaradi napačnih podatkov in analiz pred vstopom na nove trge lahko kasneje odloči za napačno izbiro strategije vstopa na nove trge.

Odločitev podjetja za internacionalizacijo predstavlja za podjetje veliko novih aktivnosti. Zato je pomembno, da napreduje podjetje korak za korakom, zbira informacije, analizira le-te in formulira alternativne načrte aktivnosti (Tookey 1975). Proces sprememb planskega gospodarstva v tržno gospodarstvo ustvarja institucije, ki so nepopolne in nestabilne, kar pa posledično ustvarja velike transakcijske stroške. MNP morajo ob svojem prihodu v državo v tranziciji prilagoditi svoje strategije obstoječim institucijam in zmanjšati izpostavljenost na nepopolnih trgih (Oxley 1999; Peng 2000; Meyer 2000). Planska gospodarstva so imela močno vertikalno koordinacijo družbe in gospodarstva, a so bile horizontalne povezave izjemno slabe, kar je rezultiralo v visokih transakcijskih stroških med podjetji v nabavni verigi (Meyer 2000, 1; Chikan 1998). Pri vstopanju na takšne trge in vzpostavljanju poslovnih odnosov v navedenih okoliščinah so aktivnosti ekonomske diplomacije še posebno pomembne. V takšnih državah se dodatno kaže potreba po sodelovanju med podjetji in ekonomsko diplomacijo. Uspešni trgi so odvisni od delujočih institucij, ki zagotavljajo formalna in neformalna »pravila igre« tržnega gospodarstva. Institucije zmanjšajo transakcijske in komunikacijske oziroma informacijske stroške z zmanjšanjem negotovosti in z vzpostavitvijo stabilne strukture, ki omogoča uspešnejšo interakcijo. Takšne institucije niso obstajale v planskem gospodarstvu (Meyer 2000, 3).

V začetni fazi procesa tranzicije prevladujejo privatizacijski postopki in manj greenfield investicije, kar pa nemalokrat zahteva dolgotrajna in zahtevna pogajanja z vlado. Po nakupu oziroma privatizaciji podjetij pa so potrebna velika vlaganja v prestrukturiranje in

modernizacijo podjetja. Velikokrat se zgodi, da mora kupec podjetja prevzeti vse njegove obveznosti, kar pa zmanjša interes po privatizaciji (Meyer 2000; Newman 1998). Tako so potencialni stroški investicije v fazi privatizacije v državah na začetku tranzicijskega procesa lahko izjemno visoki (Meyer 2000).

Program (ne)privatizacije vpliva na način nadaljnega razvoja določene tranzicijske države. Določene države v tranziciji so se bolj upirale privatizaciji in nakupu s strani tujih podjetij, določene države v tranziciji pa so odločno stremele k privatizaciji svojih podjetij tujim lastnikom (Roberts in drugi 2008, 410). MNP ne kupujejo oziroma privatizirajo zgolj podjetja, ki so poslovala dobro, temveč MNP pri nakupu oziroma privatizaciji določenega podjetja ocenjujejo tudi potencial podjetja. Tako MNP ne povezujejo vedno produktivnost podjetja pred privatizacijo s produktivnostjo po privatizaciji (Roberts in drugi 2008, 423).

Guisinger (2000) celo piše, da je bistvo mednarodnega poslovanja v prilagajanju, ki ga podjetje izvaja ob soočenju z nestabilnim in kompleksnim okoljem v drugih državah. Da bi se prilagodila, preživela in rastle, morajo MNP učinkovito odgovoriti na zahteve ter pritiske internih institucij in zunanjega okolja (Ferreira in drugi 2009). Ferreira (2009) razume institucionalno okolje podjetja kot njegovo notranjo poslovno kulturo in kot širši vpliv državnih institucij, civilne družbe in odnosov med podjetji, kar pa rezultira v družbeno sprejemljivem obnašanju za določeno podjetje, oziroma družbeno sprejemljivo ekonomsko obnašanje.

Ob vstopu na tuje trge podjetja tudi opazujejo in analizirajo načine vstopa že prisotnih tujih podjetij. Tako opazujejo podjetja iz istih sektorjev, predvsem pa podjetja, ki poslujejo uspešno. Podjetja se v prvi fazi prilagajajo na institucionalno okolje že z izbiro lokacije potencialne investicije in izbiro načina vstopa na novi trg. Uspešna podjetja stremijo k upoštevanju lokalnih navad, organizacije in obnašanja, ki temeljijo na družbenih pričakovanjih. Ob uspešnem prilagajanju in upoštevanju družbenih pričakovanj lahko podjetja pridobijo legitimiteto in si povečajo možnosti za obstoj na novem trgu ter nadaljnji morebitni razvoj (Ferreira in drugi 2009). Vse naštetu opazujejo tudi DKP in s tem lahko pomembno pomagajo pri gradnji strategije internacionalizacije svoje države na različnih ravneh, kot tudi posameznih podjetij.

V nadaljevanju bom prikazal posamezne načine vstopa podjetij na nove trge, in predvsem kje in kako lahko pri izbiri posamezne strategije sodeluje ekonomska diplomacija z naborom svojih storitev.

### 3.1.1 Vstop z izvozom

Gre za najbolj enostavno strategijo vstopa na tuje trge. Durmaz (2014) pravi, da je izvoz konzervativna strategija, preko katere podjetja dobijo povratno informacijo mednarodnih trgov za svoj produkt. Za mikro podjetja in določena majhna podjetja je izvoz edina strategija, ki jim je na razpolago, če želijo vstopiti na tuje trge oziroma če želijo prodajati svoje produkte izven meja lastne države (Kotabe in Helsen 2010). Podjetje lahko minimalizira riziko s sklepanjem dogovorov s prodajalci na veliko oziroma z izkušenejšimi izvozniki/uvozniki, ki imajo že utečene distribucijske kanale. Takšna izbira pa poveča prvotne stroške in zmanjša konkurenčnost produkta. V naslednji fazi pa lahko podjetje vzpostavi svoje lastne distribucijske kanale za izvoz/uvoz in distribucijo svojih izdelkov (Durmaz 2014).

#### 3.1.1.1 Posredni izvoz

Strategija vstopa na tuje trge skozi »posredni izvoz« omogoča najmanj rizika, istočasno pa tudi predstavlja najmanjši možni nadzor nad svojimi produkti, ki jih preko meje vozijo drugi (Lambin 2007). Podjetje ne izvaja nikakršne posebne aktivnosti, ni udeleženo pri mednarodnem oglaševanju in se za njega mednarodna prodaja odvija skoraj isto kot domača prodaja.

Pri izbiri takšne strategije se izvoz izvaja preko posrednikov, podjetij, ki so zadolžena in specializirana za izvoz (Durmaz 2014). Obstaja pet različnih oblik posrednega izvoza (Hollensen 1997, 314):

1. agent, ki kupuje izvoz,
2. posrednik (broker),
3. podjetje za upravljanje z izvozom,
4. prodajno podjetje,
5. piggyback.



### 3.1.1.2 Neposredni izvoz

Pri neposrednem izvozu je podjetje neposredno vpleteno v mednarodno oglaševanje svojih produktov (Lambin 2007). Začetni stroški in riziki so višji, omogoča pa višje dobičke. Strategija neposrednega izvoza kaže na trdno odločitev vodstva podjetja, da s svojimi produkti vstopijo na nove trge. Pri omenjeni strategiji je potrebno vzpostaviti izvozni oddelek v podjetju ali pa da prodajalci podjetja sami vzpostavljajo neposredne stike s tujimi trgi. Strategija neposrednega izvoza nudi podjetju večjo stopnjo kontrole nad svojimi distribucijskimi kanali, kot jo nudi izbira strategije posrednega izvoza.

Pri izvozu na nove trge ekonomska diplomacija lahko poda podjetju informacije o trgu, o določenih posebnostih trga, carinskih stopnjah, logističnih povezavah, režimih deviznega tečaja, načinih zavarovanja izvoza, bančnih produktih, interesnih združenjih, pridobi seznam relevantnih podjetij iz zahtevane panoge... Določeni poslovni partnerji se ne držijo sklenjenih dogovorov, plačilnih rokov ter podpisanih pogodb in tudi s takšnimi informacijami razpolaga ekonomski svetovalec. Pri strategiji posrednega izvoza podjetje načeloma ne zaprosi za pomoč oziroma nasvete ekonomsko diplomacijo, saj to praviloma naredi posrednik. Mogoče je, da bo posrednik tuje podjetje in da bo zanj opravilo delo ekonomske diplomacije veleposlaništvo druge države. Tako bo morebitnih pozitivnih vplivov tuje ekonomske diplomacije bilo deležno tudi podjetje druge države, ki izvaža preko posrednika, čeprav njemu ne bo pomagala ekonomska diplomacija njegove države.

## 3.1.2 Pogodbene oblike vstopa

### 3.1.2.1 Licenčna proizvodnja

Licenčna proizvodnja ali licenciranje je pogodbeni oblika vstopa na tuje trge, kjer podjetje na osnovi licenčne pogodbe omogoči podjetju v tujini dostop do določenih svojih imetij, ki imajo višjo dodano vrednost, kot npr. blagovne znamke, know how, patenti. Licenciranje omogoča večjo kontrolo od izvoza, saj mora podjetje za pridobitev licence plačati dogovorjeno vsoto. Kljub temu licenciranje predstavlja nizko stopnjo kontrole nad izdelki v državi in zahteva nizko stopnjo angažiranosti matičnega podjetja (Durmaz 2014).

### 3.1.2.2 Franšizing

Franšizing je pogodbeni odnos med dvema podjetjema, kjer matično podjetje oziroma franšizor omogoči podjetju ali osebi v tujini oziroma franšiziju pravico do prodaje izdelkov franšizorja. Pogodba lahko vsebuje tudi uporabo blagovne znamke, s pogodbo pa je

točno določeno časovno obdobje uporabljanja blagovne znamke (Durmaz 2014). Franšizij navadno nudi svoje izkušnje pri različnih poslovnih procesih, kot npr. izbira lokacije, izobraževalni programi, standardni tehnološki postopki, oglaševanje... Franšizij se strinja, da bo vodil poslovne aktivnosti v skladu z določili franšizerja. Običajno franšizer izvaja precej kontrole nad franšizijem.

### 3.1.2.3 Pogodbena proizvodnja

Pri strategiji vstopa na tuje trge s pogodbeno izdelavo, izdeluje produkt podjetja na tujem trgu lokalno podjetje na podlagi sklenjene pogodbe (Lambin 2007). Odgovornost proizvajalca je omejena le na proizvodnjo izdelka. Po končani proizvodnji so izdelki predani prvotnemu podjetju, ki navadno prevzame dolžnost za oglaševanje in kasnejšo distribucijo ter prodajo izdelka (Akkaya 2002). Pomembnost pogodbene proizvodnje se povečuje in se širi na več panog. Pogodbena proizvodnja omogoča (v skladu s podpisano pogodbo) precej fleksibilnosti, saj če domače podjetje ni zadovoljno s kvaliteto izdelka ali s spoštovanjem dogovorjenih rokov, lahko prekine pogodbo, pri tem pa ne utrpi stroškov prenosa proizvodnih linij. Kljub temu pa mora domače podjetje bedeti nad kvaliteto izdelave izdelka. Glavni razlog izbire strategije vstopa pogodbene proizvodnje je zmanjševanje stroškov. Tipični primeri so selitve delovno intenzivne proizvodnje v države z nižjimi stroški delovne sile, predvsem takrat, ko so tržne ovire tolikšne, da je izvoz nekonkurenčen, velikost trga pa ne upravičuje postavitev tovarne oziroma proizvodne linije.

Pri pogodbenih oblikah vstopa na nove trge lahko ekonomska diplomacija predvsem opozarja na spoštovanje pogodb. Tako se lahko zgodi, da je franšizij malomaren, da je na slabem glasu, znižuje ugled matičnega podjetja, tako podjetju kot matični državi. Čeprav so morda poslovni rezultati na kratki rok dobri, lahko takšno početje franšizija zelo škodi ugledu in nenazadnje kasnejšemu poslovnemu rezultatu.

Med pogodbenimi oblikami so vse pogostejše tako po obsegu kot po številu mednarodni sourcing, outsourcing in offshoring. Offshoring je v marsičem podoben outsourcingu, a kljub temu ima pomembne razlike. Outsourcing se nanaša na pridobivanje določenih storitev ali produktov od tretje strani. Tako podjetja predajo drugemu podjetju določene aktivnosti, kot so npr. računovodske storitve ali izdelava določenega (pol)proizvoda.

Outsourcing se lahko izvede na različnih lokacijah in ob razvoju informacijsko-telekomunikacijske industrije izvajajo podjetja outsourcing vse pogosteje, kjer stremijo za nižjimi stroški in visoko kvaliteto. Glavni razlogi za odločitev za outsourcing so nižanje stroškov, specializacija, ki omogoča višjo kakovost, in fleksibilnost, saj podjetje kupi le tisto, kar v danem trenutku nujno potrebuje in ni potrebno da zaradi trenutnih potreb vzpostavi novo proizvodnjo ali novi oddelek (finance, računovodstvo) v podjetju. Offshoring pa se nanaša na pridobivanje storitev oziroma produktov iz druge države. Podjetje lahko prenese le del proizvodnje ali storitev v drugo državo ali zaradi nižjih stroškov ali zaradi bližine surovin. Poleg naštetih razlogov pri outsourcingu, so dodatni razlogi pri offshoringu še iskanje davčne optimizacije, izogibanje visokim carinskim tarifam in nadzor, saj pri offshoringu za razliko od outsourcinga podjetje vzpostavi svoje enote v tujini in tako nadzira poslovne procese (Weber 2006). Pri izbiri offshoringa lahko ekonomska diplomacija svetuje podjetju in ga opozori na določene specifikke tujega trga, katere pa podjetje samo ni zaznalo. Nenatančna izbira offshoringa lahko ima ravno obratne od želenih rezultatov oziroma višje stroške, počasnejše dobave in nižjo kvaliteto izdelka oziroma storitve.

### 3.1.3 Tuje neposredne investicije

#### 3.1.3.1 Skupna vlaganja (ang. Joint Venture)

Skupna vlaganja (ang. Joint Ventures) so poslovne pogodbe, kjer dve ali več podjetij ustanovijo ločeno podjetje. V mnogih industrijah skupna vlaganja ne le da razporedijo rizike med partnerji, temveč lahko občutno zmanjšajo začetne stroške vstopa na tuje trge. Cilj je v največji možni meri razviti sinergije med pogodbenimi partnerji oziroma njihovimi najboljšimi lastnostmi (znanja, tehnologije, resursi). Ena od slabših lastnosti skupnih vlaganj je, da čez čas pride do razhajanj v pogledih glede nadaljnjega razvoja. Tako je povprečen življenjski cikel skupnih vlaganj 7 let, v 80 % primerov pa se zgodi, da eden od partnerjev odkupi delež drugega partnerja (Durmaz 2014).

#### 3.1.3.2 Prevzemi

Prevzemi so navadno predstavljeni kot alternativa greenfield investicijam (oz. investicijam od začetka/na novo). Pri prevzemih podjetje kupi podjetje v tuji državi. Tovrstnih prevzemov je veliko in predstavljajo glavni razlog za rast TNI. Trendi zmanjševanja kapitalskih omejitev dajejo prevzemom dodaten pomen v okviru TNI (Durmaz 2014).

Poleg tega, da podjetje vidi kaj oziroma kako uspešno podjetje bo kupilo, je strategija prevzemov predvsem dobra za podjetja, ki so v časovni stiski pri vstopanju na tuje trge.

Strategija prevzemov je še posebej prisotna v državah v tranziciji, kjer poteka intenzivna privatizacija podjetij. Privatizacijski postopki so lahko različni in pri informiranju o načinu in tudi o poteku privatizacije ima ekonomska diplomacija pomembno vlogo. Tudi v Srbiji in Makedoniji je bilo več možnosti privatizacije, od privatizacije blagovnih znamk, privatizacije le lastnine in ne podjetja<sup>12</sup>. Pri prevzemih je izrednega pomena, da kupec pridobi vse in zelo natančne informacije. Pri oddaljenih državah so razlike v definicijah, računovodskih izkazih, rokih zapadlosti, cenitvah nepremičnin oziroma garancij. Tudi pri pridobivanju takšnih informacij lahko slovenskim podjetjem pomaga ekonomska diplomacija, saj običajno pri tem pomagajo specializirane banke in revizorske hiše, a v pogovorih s podjetji, ki poslujejo v Srbiji in Makedoniji je bilo zaznati, da razen določenih izbranih bank v tuji lasti, ki temeljijo na tujem znanju, banke v Sloveniji slovenskim podjetjem na tuje trge niso sposobne slediti in jim posredovati v takih primerih zahtevane informacije.

### 3.1.3.3 Greenfield TNI

Težave, ki morda nastanejo pri prevzemih in zato odbijajo podjetja, so lahko odpravljene z greenfield investicijami. Ta oblika je potrebna tudi, kadar v državi gostiteljici ni primernega obstoječega partnerja. Gre za postavitve obratov na novo od samega začetka. Podjetje pri izbiri greenfield strategije lahko odloča, kje bo postavilo svoj obrat, uporabilo najnovejše tehnologije ter kako se bo privadilo na kulturološke razlike (Durmaz 2014).

Podjetje se lahko pozanima o posebnostih na trgu preko ekonomske diplomacije in tako lahko pridobi dodatne podatke ter informacije o trgu, ki bi jih drugače težje. Gre predvsem za tiste informacije, ki jih je nemogoče razbrati iz statistike oziroma za mehka znanja, kot jih poimenuje Udovič (2009). Z ustanavljanjem hčerinskih družb (na novo) na trge Srbije

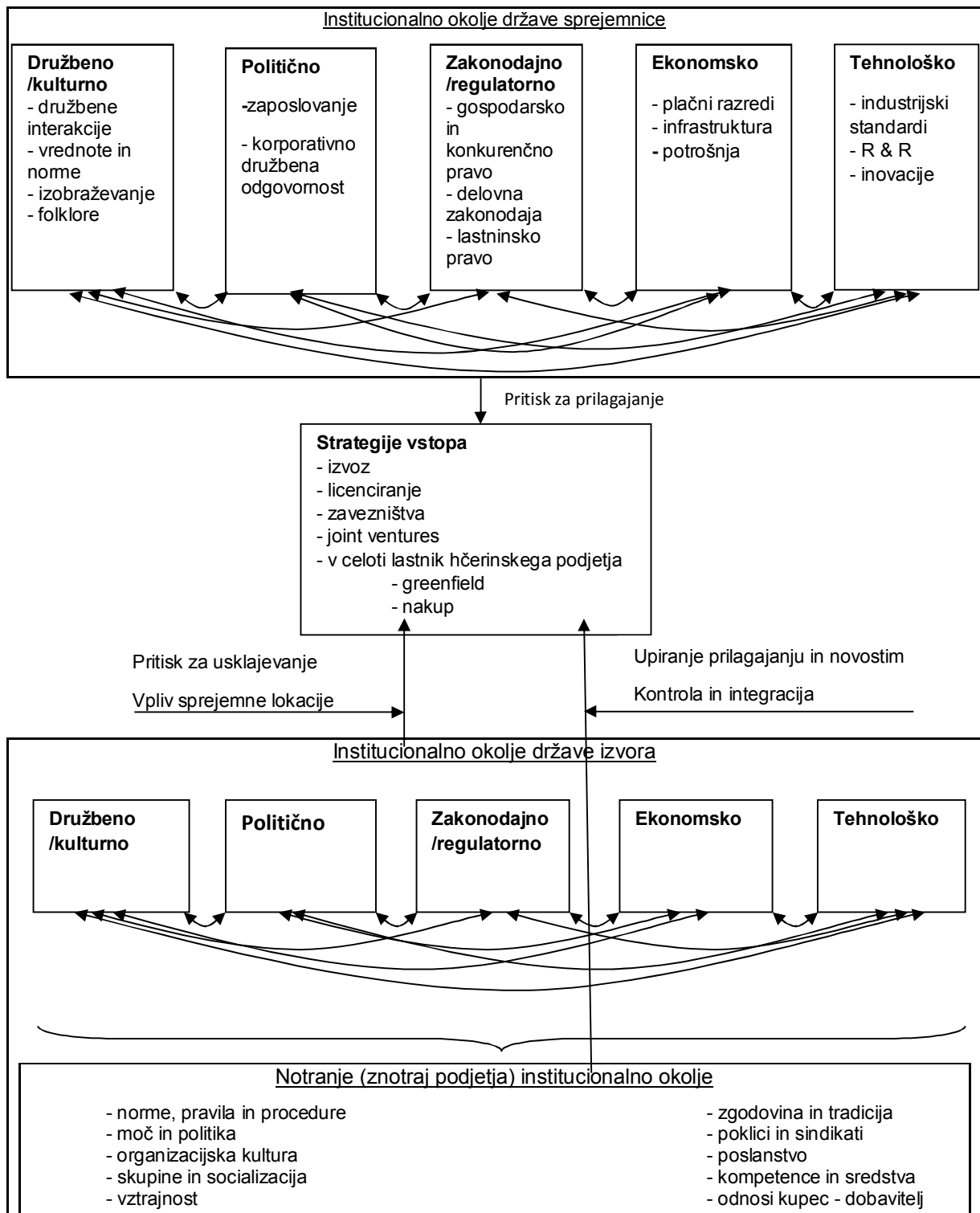
---

<sup>12</sup> Takšne možnosti so obstajale, kjer so bila podjetja prezadolžena. Tako tuji kupci niso bili zainteresirani za privatizacijo podjetja z vsemi dolgovi, temveč le za privatizacijo lastnine (stroji, nepremičnine, prevozna sredstva). Ob takšni privatizaciji so tudi prezaposlili delavce iz starega podjetja v novo podjetje. V starem podjetju, na katerem so praktično ostali le veliki dolgovi, pa so začeli stečajni postopek.

in Makedonije vstopa tudi veliko slovenskih podjetij. Takšen način omogoča večjo kontrolo, a je hkrati izpostavljen večjim rizikom. Pri vstopanju na nove trge preko hčerinskih podjetij je pomemben dejavnik psihološka oddaljenost oziroma paradoks psihološke oddaljenosti, ki jo obravnavam v nadaljevanju. Teorija kaže, da velikost razlik med trgi vpliva na velikost, hitrost in zahtevnost vstopov na tuje trge (Johanson in Vahlne (1977, 1990), vendar pa obstajajo različne razlike (distance), zaznane in dejanske razlike niso nujno enake, zato pa povezave niso enostavne in so odvisne od konteksta. Ravno pri takšnih razlikah ima ekonomska diplomacija izjemno velik potencial pri pomoči podjetju glede zaznavanja le-teh. Ekonomska diplomacija je lahko eden najboljših virov, da na makro ravni takšne razlike opazi in nanje opozori podjetje, a le, če se s podobnimi težavami ne srečuje tudi sama.

Na spodnji sliki je prikazano institucionalno okolje države sprejemnice kot ga je prikazal Ferreira (2009). Ekonomska diplomacija mora tudi opazovati celoten proces, posebej pa okolje države sprejemnice, s katerim mora predvsem ekonomski svetovalec biti natančno seznanjen. Pri tem lahko ekonomska diplomacija predvsem posreduje informacije o družbeno-kulturnem, političnem, zakonodajnem, ekonomskem in tehnološkem okolju. Ekonomski svetovalec v naslednji fazi lahko svetuje pri izbirah strategije vstopa na novi trg.

**Slika 3.4: Institucionalno okolje države sprejemnice**



Vir: Ferreira (2009).

Tudi ko so podjetja prepričana, da poznajo trge, ki so blizu, se kasneje velikokrat izkaže, da temu ni tako. V empiričnem delu me bo zanimalo tudi, kako lahko ekonomska diplomacija zmanjša negativne vplive paradoksa psihološke oddaljenosti, ki ga obravnavam v nadaljevanju.

### 3.2 Psihološka oddaljenost – paradoks psihološke oddaljenosti

Koncept psihološke oddaljenosti je prvi obravnaval Beckerman leta 1956. Prvotne raziskave se niso osredotočale na analiziranje vpliva fenomena psihološke oddaljenosti na izbiro trga. Kasneje sta leta 1970 Johanson in Vahlne dalje raziskovala omenjeni fenomen. Ekonomisti Univerze iz Uppsale so definirali psihološko oddaljenost kot skupek vseh faktorjev, ki preprečujejo ali otežujejo pretok informacij med podjetjem in trgom. Te težave so lahko direktno povezane s komunikacijo z obstoječimi in potencialnimi strankami ali pa s pomanjkanjem oziroma slabim dostopom do informacij o določenem trgu (Nizielska 2013, 87). Papadopoulos in Jansen (1994) v omenjeno razlago dodata še kulturološko oddaljenost. Albaum in drugi (2002) ocenjuje psihološko oddaljenost kot nesigurnost glede tujih trgov in zaznano oziroma občuteno težavnost pridobivanja ustreznih informacij glede teh trgov. Kulturološka oddaljenost pa je določena kot razlike med kulturami domače države in kulture tujega trga oziroma ciljne države. V tem smislu se termin psihološka oddaljenost nanaša na zaznavanje, npr. potrebe stranke in pričakovanja v tuji državi, kar pa je kulturološko determinirano, toda subjektivno. Kulturološka oddaljenost pa ima bolj objektivne lastnosti in se zaveda obstoječih kulturoloških razlik (Nizielska 2013). Kogut in Singh (1998) navajata, da več avtorjev zamenjuje pojma psihološka oddaljenost in kulturološka oddaljenost. Kulturološka oddaljenost se lahko spreminja in ni konstantna, saj se tudi kulture spreminjajo skozi čas. Poleg tega pa je najpomembneje, da se kulturološka oddaljenost podjetja zmanjšuje, ko le-to sčasoma izve več in pridobi več izkušenj o novem trgu (Nizielska 2013). Tako naj bi podjetja, ki imajo več izkušenj na izbranem tujem trgu, izbrala način vstopa preko hčerinske družbe, ki jo v celoti lastniško obvladujejo in se manj odločala za skupna vlaganja. Podjetja z večjimi mednarodnimi izkušnjami pa naj bi se odločala za prevzeme in manj greenfield investicije (Nizielska 2013, 89). Erramilli (1991) navaja, da se podjetja odločajo izvesti prve korake v internacionalizaciji v državah s podobno kulturo, kar pa ne

velja v tolikšni meri za podjetja, ki že imajo več izkušenj z internacionalizacijo. Prilagajanje relativno podobni kulturi je enako težko kot prilagajanje razdalji, ker razlike niso pričakovane. Kulturološka oddaljenost ima velik vpliv na TNI, izbor in naknaden uspeh poslovanja podjetja. Kljub kulturološki oddaljenosti pa geografska bližina zmanjšuje ovire pri vstopanju na nove trge, kot so npr. transportni stroški (Nizielska 2013, 92). Hollensen (2001) navaja, da je pri psihološki oddaljenosti pomembno, da podjetje pri internacionalizaciji na bližnje trge ne razume tega kot širitev domače dejavnosti, temveč da to razume kot vstop na nov trg in se temu primerno pripravi. Pri problemu psihološke oddaljenosti pa podjetja zaznavajo fizično bližje trge kot trge, kjer bodo lažje pridobili potrebne informacije (Dubrovski 2006).

Johanson in Vahlne (1992) sta ugotavljala, da bo podjetje začelo svojo internacionalizacijo v državah, ki so jim psihološko blizu. Če je takšna razlaga točna, bi podjetja iz Kanade začela svojo internacionalizacijo v ZDA, ki niso le Kanadi najbližja država, temveč tudi v mnogih pogledih Kanadi najbolj podobna država (O'Grady in Lane 1996, 309).

Različni avtorji so pisali, da vstop na trge, ki so psihološko blizu, zmanjša negotovosti, s katerimi se podjetje sooča ob vstopanju na nov trg (Johanson in Vahlne 1992). Podjetja naj bi se tudi lažje učila o trgih in državah, ki so jim psihološko blizu (Kogut in Singh 1988). Takšne ugotovitve so logične in podpirajo ugotovitev, da bo začetek internacionalizacije v državah, ki so psihološko blizu, povečal možnosti uspešnega poslovanja na teh trgih. Države, ki so psihološko blizu, so si bolj podobne in ta podobnost olajša poslovanje, saj je lažje uspešno poslovati v podobnem okolju, kot pa v zelo različnem oziroma psihološko oddaljenem (O'Grady in Lane 1996, 309). Benito in Gripsrud (1992) predpostavljata, da bo bodo podjetja postopoma vstopala na nove trge z višjo kulturološko oddaljenostjo. Tako naj bi podjetja začela z internacionalizacijo na tistih novih trgih oziroma državah, ki jih najlažje razumejo. Takšno razlago potrdijo tudi Nordstrom in Vahlne (1992) in Johanson in Vahlne (1992). Na trgih z zaznano nizko kulturološko oddaljenostjo podjetje vidi veliko več poslovnih priložnosti kot na trgih z zaznano visoko stopnjo kulturološke oddaljenosti.



Kljub temu, da je zaporedje vstopnih aktivnosti pomembno, pa O'Grady in Lane (1996, 309) menita, da je ravno zaznana psihološka oddaljenost tista, ki vpliva na odločitev podjetja za internacionalizacijo in na naknadno uspešnost poslovanja na novem trgu. Dodajata, da je ravno začetek internacionalizacije v državah z zaznano nizko psihološko oddaljenostjo lahko razlog za slabe poslovne rezultate in morda celo poslovni neuspeh. Ta pojav imenujeta O'Grady in Lane (1996, 310) kot paradoks psihološke oddaljenosti. Tako lahko države, ki bi naj imele nizko psihološko oddaljenost in bi naj podjetja v te države tudi lažje vstopala, predstavljajo za podjetja nevarnost, saj se podjetje ne pripravi ustrezno in pravočasno na obstoječe razlike. Tudi če je med državama, ki sta geografsko blizu, tudi psihološka oddaljenost nizka, so še vedno lahko prisotne določene razlike, ki pa bistveno otežujejo poslovanje. Kar se na površini zdi zelo psihološko blizu, se lahko izkaže, da je oddaljeno veliko bolj od pričakovanega (O'Grady in Lane 1996, 310). V svoji raziskavi sta O'Grady in Lane (1996, 310) proučevala vstop v ZDA 32 uspešnih kanadskih trgovinskih podjetij. Trg ZDA v vrednosti 1.500 milijard USD je za ta podjetja predstavljal velik poslovni motiv in izziv. Skladno s teorijo internacionalizacije so podjetja vstopila na trg, ki jim je najbližji geografsko in psihološko, oziroma podjetja so vstopila v državo, ki je verjetno najbolj podobna ZDA. Kljub temu pa je skoraj 80 % omenjenim podjetjem spodletelo in niso bila uspešna pri prodoru na trg ZDA. Samo 22 % podjetij je nadaljevalo z uspešnim poslovanjem na trgu ZDA (Evans in drugi 1992). Visoka stopnja neuspeha podjetij kaže na paradoks psihološke oddaljenosti.

Definicija psihološke oddaljenosti se je dopolnjevala in razlikovala glede na koncepte, ki so jih uporabili avtorji. Tako sta Vehle in Wiedersheim-Paul (1973, v Nordstrom in Vahlne 1992) opisala psihološko oddaljenost z naslednjimi indikatorji:

- stopnja gospodarske razvitosti države uvoznice,
- razlika v stopnji gospodarskega razvoja med Švedsko in domačimi državami,
- stopnja izobrazbe v državah uvoznicah,
- razlika v stopnji izobrazbe med Švedsko in domačimi državami,
- razlika v »poslovnem jeziku«,

- razlika v kulturi in lokalnem jeziku,
- obstoj predhodnih trgovinskih kanalov med Švedsko in domačimi državami<sup>13</sup>.

Nordstrom in Vahlne (1992) sta na podlagi prirejenih podatkov Hofstedeja razvila indeks kulturološke oddaljenosti. Trdila sta, da kulturološka oddaljenost in psihološka oddaljenost zajemata različne pojave, ki pa se večkrat tudi prekrivajo, da pa psihološka oddaljenost zajema tudi dele težavnosti posla, kot tudi kulturološke oddaljenosti. Po njunem mnenju je psihološka oddaljenost sestavljena iz kulturoloških razlik (kot jih je določil Hofstede), strukturnih razlik (kot so pravni in administrativni sistem) in jezikovnih razlik. Na podlagi takšne razširjene definicije, sta oblikovala indeks psihološke oddaljenosti. O'Grady in Lane (1996) sta poleg razširjene definicije psihološke oddaljenosti vključila še druge poslovne dejavnike, kot so struktura gospodarstva oziroma industrije in konkurenčnost poslovnega okolja, kot tudi kulturološke razlike.

Določene študije (Kogut in Singh 1988; Benito in Gripsrud 1992) so se nanašale predvsem na študije Hofstedeja (1980) glede kvantificiranja in opredelitve kulturološke oddaljenosti med državami. Tako je kulturološka oddaljenost dejansko bila uporabljena kot sinonim za psihološko oddaljenost. Določeni avtorji uporabljajo tudi danes oba pojma kot sinonima, a kot sem opisal do sedaj, je pojem psihološke oddaljenosti danes konceptualno bolje razdelan in ločen od pojma kulturološke oddaljenosti kakor v preteklosti.

Merjenje psihološke oddaljenosti na državni ravni oziroma meriti razlike in podobnosti med državama kot celoto in ne upoštevati razlik in posebnosti posameznih regij, lahko precej poslabša rezultate in ne pokaže dejanskega stanja. Razlike so predvsem strukturne in kulturološke, ki obstajajo v različnih industrijah in različnih individualnih razlikah in izkušnjah. Tako je veliko bolje analizirati psihološko oddaljenost na sektorski ravni in podjetniški ravni (O'Grady in Lane 1996, 313). Kogut in Sigh (1988) sta opisala psihološko oddaljenost kot raven, do katere je podjetje negotovo glede določenega tujega trga, internacionalizacija pa je učni proces. Nordstrom in Vahlne (1992) sta dopolnila razlago o psihološki oddaljenosti z dejavniki, ki preprečujejo ali motijo, da bi se podjetje

---

<sup>13</sup> Ti indikatorji so bili izmerjeni na podlagi javno dostopnih statistik in podatkov »Swedish Export Board« (O'Grady in Lane 1996, 312).

učilo in razumelo tuje okolje. Ta dopolnitev hkrati pritrudi razlagi, da je internacionalizacija učni proces, kjer vodilni v podjetju ne smejo le akumulirati informacij, ampak se morajo naučiti te informacije interpretirati pravilno, da bi si lahko ustvarili razumevanje trga in se temu primerno prilagodili. Nesposobnost spoznavanja in učenja glede pomembnih razlik ovira prilagajanje in vpliva na poslovni rezultat podjetja.

O'Grady in Lane (1996) v svojih analizah ugotavljata, da so vodilni kadri v (kanadskih) podjetjih, katerim ni uspelo na novem trgu (ZDA), pred vstopom menili, da ni nikakršnih razlik med trgi Kanade in ZDA, in so vse svoje nadaljnje odločitve (način vstopa, lokacija trgovine, kakšno blago naj prodajajo) sprejemali na podlagi omenjene napačne ocene.

Kot rezultat so se bila ta podjetja nepripravljena soočati s konkurenco in kulturološkimi razlikami, ki so jih odkrili ob vstopu na nov trg. Posledično podjetja niso mogla uspešno poslovati. Kljub temu, da so naredili veliko tržnih raziskav, je njihovo pomanjkanje izkušenj in pomanjkljivo razumevanje novega trga oviralo ustrezno interpretacijo le-teh. Zanimivo je dejstvo, kot nadaljujeta O'Grady in Lane (1996), da so bili vodilni v podjetjih tudi po prepoznavanju očitnih razlik v dveh kulturah, še vedno prepričani, da lahko na trgu ZDA poslujejo isto kot v Kanadi. Tako so vodilni kadri v podjetju sprejemali odločitve, ki bi bile primerne za trg Kanade, kar pa se je večinoma odražalo izjemno negativno na poslovanju v ZDA. Posledično, ker se niso učili in se niso prilagodili novim razmeram, so morali trg ZDA tudi zapustiti. Po drugi strani pa so podjetja, ki so bila uspešna pri poslovanju v ZDA, priznavala razlike med obema trgovama že pred vstopom na trg ZDA in so ta spoznanja vključila v odločitve povezane z vstopom na trg ZDA<sup>14</sup> (O'Grady in Lane 1996, 320). Ravno na tem primeru O'Grady in Lane (1996) prikažeta paradoks psihološke oddaljenosti. Kanadčani v kanadskih podjetjih, ki so mislili, da je trg ZDA zelo podoben trgu Kanade, so se odločili za napačne vstopne strategije in so kasneje sprejemali napačne poslovne odločitve. Namesto, da bi ta zaznana enakost med trgi kasneje olajšala vodilnim v podjetjih učenje o razlikah, pa je ovirala njihovo razumevanje z zakrivanjem pomembnih razlik, kar pa je vodilo v sprejemanje napačnih poslovnih

---

<sup>14</sup> Vodilni kadri v podjetjih so imeli ali neposredne izkušnje iz poslovanja na trgu ZDA, ali pa so zaposlili ameriške vodilne kadre, ki so takšne izkušnje imeli ter so tako zagotovili, da so se poslovne odločitve ujemale s trgom (O'Grady in Lane 1996).

odločitev<sup>15</sup> (O'Grady in Lane 1996, 320). Dodaten paradoks, ki ga opisujeta O'Grady in Lane (1996, 321) pa je, da so podjetja, ki so vstopala na oddaljene trge, imela med vodilnimi kadri takšne, ki so ali prihajali iz teh oddaljenih trgov ali pa so že tam poslovali in posledično trg poznali. S tem so dejansko imeli oddaljeni trgi za podjetje nizko psihološko oddaljenost. Trgi, ki pa so geografsko bili blizu, a o katerih podjetje ni imelo dovolj znanja, pa so lahko imeli visoko psihološko oddaljenost<sup>16</sup>.

O'Grady in Lane (1996, 325) navedeta 4 področja oziroma 4 predsodke (ang. mental maps), ki izhajajo iz paradoksa psihološke oddaljenosti: podobnost, bližina, uspeh in velikost oziroma gotovost uspeha.

Podobnost: V njuni raziskavi so kanadski poslovneži naredili veliko napako, ko so predpostavljali, da so ZDA kot Kanada, le večje. Učenje se začne s sposobnostjo uvideti razlike in preiskovani poslovneži le-teh niso videli, kar pa je onemogočalo učenje o trgu, regijah, potrošnikih in konkurenci.

Bližina: Bližina Kanade in ZDA je doprinesla k prepričanju, da so ZDA zaradi bližine Kanadi gotovo enostavnejše za vstop in kasneje za poslovanje, kakor pa geografsko bolj oddaljeni trgi. Prepričanje je bilo, da so ZDA le nekakšna »južna razširitev« Kanade<sup>17</sup>.

Uspeh: Večina kanadskih poslovnežev v raziskavi je delila prepričanje, da uspešno dosežen prodajni koncept v Kanadi pomeni uspešen prodajni koncept tudi v ZDA. Ker so bila podjetja pomembna in znana v Kanadi, bo njihov koncept poslovanja lahko prenosljiv

---

<sup>15</sup> Sposobnost učenja na novih trgih je pomembna veščina. Veliko (kanadskih) podjetij se je srečalo z nepričakovanimi razlikami v ZDA, a kljub temu niso spremenila svojega delovanja ali svojih začetnih razmišljanj o trgu in so nadaljevala s sprejemanjem odločitev, ki so tako temeljile na napačnih predpostavkah. (Ne)sposobnost učenja podjetja v vstopnem procesu je vplivala na kasnejši poslovni rezultat (O'Grady in Lane 1996, 321).

<sup>16</sup> O'Grady in Lane 1996 (327) podata smernice, kako se izogniti težavam, ki izhajajo iz paradoksa psihološke oddaljenosti. Podjetja naj bi tudi geografsko bližnje trge obravnavala kot oddaljene trge. Izjemno pomembne so predpostavke in odločitve podjetij pred vstopom na novi trg, saj bodo v primeru napačnih predpostavk vse ostale odločitve posledično napačne. Za pravilno razumevanje trga je izjemnega pomena pravilna interpretacija podatkov, saj samo zbiranje podatkov o trgu nikakor ni dovolj. Veliko podjetij je izvajalo tržne analize, a kljub temu na novem trgu ni uspelo. Podjetja se morajo biti pripravljena učiti o novih trgih in ne sprejemati odločitev na podlagi predsodkov.

<sup>17</sup> Ena od zanimivih izjav kanadskih poslovnežev glede prodaje v ZDA, ki pa jasno pokaže na paradoks psihološke oddaljenosti in problem bližine, je: »Če lahko svoje izdelke prodamo 3.000 km na zahod, ne vidim razloga zakaj ne bi mogli teh istih izdelkov prodati 90 km na jug.« (O'Grady in Lane 1996, 325).

tudi v ZDA, kjer bodo podjetja ravno tako vzpostavila pomembne povezave oziroma odnose. Podjetja so delila prepričanje »uspeh v Kanadi je napovednik uspeha v ZDA«. Določeni podjetniki so bili prepričani, da je njihov prodajni koncept tako dober, da se lahko kosa z vsako konkurenco, in to kljub pomanjkljivostim kot so sekundarne prodajne lokacije. Predolgo vztrajanje na prepričanju, da uspeh v Kanadi pomeni uspeh v ZDA, je bilo za podjetja zelo drago.

Velikost oziroma gotovost uspeha: Podjetja v raziskavi so trdila, da je trg ZDA velik in »da lahko več denarja ustvariš pomotoma v ZDA, kot pa načrtno v Kanadi«. Podjetja so po tem prepričanju menila, da se na trgu ZDA nahajajo velike priložnosti in da je zelo lahko pridobiti vsaj delček tega bogastva. Kljub temu, da so kanadska podjetja podcenjevala tuj (ameriški) trg, pa že O'Grady in Lane 1996 (326) izpostavita pomen regij, saj ne obstaja nekaj takega, kot je »ameriški trg«, temveč gre za več regionalnih in med seboj različnih trgov.

Hosseini (2008, 944) navaja, da so izjemno pomembni tudi politični faktorji, še posebno, ko se politična situacija lahko hitro spremeni in s tem vpliva na zbiranje informacij o poslovnem okolju, kar pa vpliva na pravočasnost sprejemanja odločitev podjetij. Hosseini (2008, 944) navaja, kako je leta 1966 Aharoni pisal, da morajo biti podjetja bolj zaskrbljena glede mednarodnih političnih negotovosti, kot pa glede svetovnih cen. Medtem ko se svetovne cene načeloma spreminjajo počasi in postopoma, pa so politične spremembe lahko nenadne in drastične. Takšne nenadne spremembe so lahko revolucije, puči, sankcije, politična nasilja (uperjeni tudi proti določenemu podjetju ali panogi) in razlastitve. Te spremembe je načeloma težko predvideti.

Proces tranzicije gospodarstva teh držav približa gospodarstvom držav Zahodne Evrope oziroma EU. Struktura gospodarstva, stanje na področju konkurence in delovanje institucij so pomembni elementi »psihološke oddaljenosti« (Nordström 1991). V »psihološko oddaljenih« državah morajo tuji investitorji speljati veliko več zahtevnejših postopkov, kot so dodatno zbiranje informacij, izobraževanje lokalno zaposlenih in prilagajanje vodstva na lokalne običaje. »Psihološka oddaljenost« povečuje vse stroške poslovanja, a v različni meri. Zmanjšuje zaupanje in tako se ruši hierarhija. Posledično pa je ocena vseh potencialnih tveganj površna in nepopolna, saj investitor ne predvidi realno

in objektivno vseh potencialnih virov tveganj kot tudi ne predvidi in nezadostno upošteva politični vpliv (Meyer 2000; Caves 1996; Zaheer 1995; Oxley 1999). »Psihološka oddaljenost« vpliva na hitrost tranzicije. Tako je zelo pomembno, katere države so sosednje države držav v tranziciji, kjer so posamezniki dveh držav v preteklosti med seboj že trgovali, in zato obstajajo določene vezi (Meyer 2000).

Paradoks psihološke oddaljenosti »se nanaša na nizke zaznane stopnje socio-kulturnih in psiholoških razlik med dvema okoljema, ki pa so lahko zaradi podcenjevanja ali posploševanja veliko bolj nevarne,« (Svetličič in Rašković 2011, 780). Paradoks psihološke bližine pa nasprotno lahko vodi v večjo nagnjenost k posploševanju in oblikovanju ter uporabi stereotipov. Ozemlje nekdanje Jugoslavije je idealen kontekst za tovrstno posploševanje, ki lahko vodi bodisi v neustrezne priprave za (ponovni) vstop na omenjena tržišča ali pa neustrezne stopnje prilagoditev poslovnih in diplomatskih aktivnosti (Svetličič in Rašković 2011, 789). »Balkana oz. Srednje in Vzhodne Evrope ne moremo preprosto obravnavati z univerzalno regiocentrično poslovno strategijo, ker obstajajo pomembne medkulturne razlike. Omenjene razlike posledično zahtevajo tudi drugačno gospodarsko diplomacijo,« (Svetličič in Rašković 2011, 790).

Dojemanje kulturoloških razlik je tako v poslovanju kot v diplomaciji izjemnega pomena. Trdim, da slovenska podjetja (in diplomati) niso natančno seznanjeni s kulturološkimi razlikami. Te razlike se nato kažejo v pogajanjih oziroma napačnem dojemanju dogovorjenega. Lastnosti srbskih pogajalcev na primer opišeta Svetličič in Rašković (2011). »Sklepamo lahko, da bodo srbski pogajalci pri pripravi svoje pogajalske ekipe dali razmeroma večji poudarek družbenemu položaju in senioriteti ter bodo enako pričakovali tudi od ostalih udeležencev. Vodja delegacije naj bo tako starejši, moškega spola ter z visokim družbenim položajem in bogatimi pogajalskimi izkušnjami. Kombinacija nevrotičnosti in ekstrovertiranosti pri Srbih pomeni, da cenijo humor ter so radi premeteni. Enako cenijo tudi pri partnerjih. Izkušeni pogajalci trdijo, da je v pogajanjih s Srbi dobro »pokazati zobe« in nabritost, ker si potem bolj cenjen kot pogajalec, kar lahko povežemo z večjo stopnjo hierarhičnosti njihove družbe in prevladujočimi elementi moških vrednot,« (Svetličič in Rašković 2011, 791).

### 3.3 Povezava ekonomske diplomacije in gospodarstva

Čeprav je splošno priljubljeno povedati, da je politika ločena od gospodarstva, se to danes ne dogaja in tudi nikoli temu ni bilo tako. Rikardo je v svojem delu Načela politične ekonomije in obdavčenja iz leta 1817 navajal, da je zaradi specializacije v primerjalnih prednostih prišlo do trgovine med Portugalsko in Anglijo, ko je Portugalska izvažala vino, Anglija pa obleke. Toda Bergeijk in Moons (2007, 3) trdita, da trgovinska menjava v vinu oziroma oblekah med Anglijo in Portugalsko ni rezultat logične specializacije, temveč rezultat pogodbe med Portugalsko in Anglijo (Methuen Treaty), ki je bila podpisana leta 1703. Po pogodbi se je obračunavala nižja carina na portugalsko vino v Angliji in na angleške volnene obleke na Portugalskem, kar pa je predvsem relativno podražilo francoska vina, ki so postala predraga in nekonkurenčna. Konkurenčnost je nujen, ne pa zadostni pogoj in s pomočjo ekonomske diplomacije ter omenjene pogodbe se je povečala trgovina med Portugalsko in Anglijo. Po zadnji ekonomski krizi je povezovanje med mednarodnimi odnosi in mednarodnim gospodarstvom postalo pomembno kot še nikoli do sedaj (Ruel in Visser 2014, 239).

Putnam (1988) je pisal o igri na dveh ravneh oziroma o odnosu med notranjo in zunanjo politiko (ang. two level game). Brezpredmetno je razpravljanje, ali na zunanjo vpliva notranja politika oziroma obratno, saj neprestano zunanja in notranja politika vplivata druga na drugo (Putnam 1988, 427). Dejstvo pa je tudi, da skoraj glede vseh pomembnejših vprašanjih »pomembnejši odločevalci« v državi ne uspejo najti skupnega jezika, kaj nacionalni interes in kaj pa zunanje politični kontekst zahtevata (Putnam 1988, 432).

Povezanost med gospodarstvom in (mednarodno) politiko je v nekaterih državah večja kot drugod in se pojavlja v različnih oblikah. To so predvsem države kot so na primer Kitajska, Brazilija, Indonezija in mnoge afriške države, ki so v zadnjem desetletju beležile visoke gospodarske rasti, kar pa je privabilo na svoj trg podjetja iz ostalih držav. Takšne države zahtevajo od drugih podjetij, ki vstopajo na njihove trge, da izberejo drugačne vstopne strategije, pri tem pa lahko vlade z ekonomsko diplomacijo veliko pomagajo. Ekonomska diplomacija ima ključno vlogo pri preseku mednarodnih odnosov in mednarodnega gospodarstva. Kot sestavni del mednarodne trgovine in tujih neposrednih

investicij (TNI), je ekonomska diplomacija ključ do gospodarskega uspeha, saj ponuja oziroma omogoča gospodarstvu in vladam komunikacijo z namenom olajšanja gospodarskega razvoja. Z uporabo sredstev ekonomske diplomacije oziroma združevanja diplomatskih in poslovnih ter gospodarskih elementov, lahko vlade opozorijo in usmerijo svoja podjetja na nove trge in istočasno opozorijo tuja podjetja na (vhodne) investicijske priložnosti doma ter s tem povežejo interese obeh, tako vlad kakor gospodarstva (Ruel in Visser 2014, 239).

V naslednjem desetletju bo ekonomska diplomacija predvsem zaradi dveh razlogov postala še pomembnejša. Prvič, hitrorastoča gospodarstva ponujajo nove priložnosti in s tem vabijo podjetja iz Zahodnega in razvitega sveta v neznana področja, kjer se visokotehnoški izvoz in inovacije morajo oglaševati z namenom ohranjanja prednosti, ki jo sedaj Zahodna podjetja imajo. Drugič, podjetja v razvijajočih državah se večkrat srečujejo oziroma ukvarjajo z vladami, saj je povezava med gospodarstvom in vladami veliko večja v razvijajočih kot pa razvitih državah. Uspešna vladna ekonomska diplomacija odpira vrata v omenjene razvijajoče države in je zato ključnega pomena tako za vlade kot podjetja (Ruel in Visser 2014, 239). Navedeno povezujem v hipotezo, da ima ekonomska diplomacija večji vpliv v državah v tranziciji, kjer je prepletenost vlad in gospodarstva velika.

Ločenost politike in gospodarstva se torej ne dogaja, to se ne dogaja znotraj držav, povezanost med gospodarstvom in politiko pa je vidna tudi pri uveljavljanju ekonomskih oziroma političnih interesov v mednarodni skupnosti. Udovič navaja, da je bila ekonomska diplomacija v prvih 15 stoletjih ključni oblikovalec odnosov med državami (Udovič, 2009). Veliko avtorjev je proučevalo odnos podjetij do politike doma in v državi, s katero poslujejo. Povezave med gospodarstvom in politiko so obravnavali že Robinson (1964), Behrman (1971), Vernon (1971), Moran (1973), Doz (1979), Gladwin in Walter (1980), Fagre in Wells (1982), Kobrin (1987), Gomez-Casseres (1990), Behrman in Grosse (1990), Ring, Lenway in Govekar (1990), Rugman in Verbeke ter Brewer (1993).

Povezavo med gospodarstvom in notranjo ter zunanjo politiko so v začetni fazi raziskovalci preiskovali zgolj kot boj med podjetji in kako naj eno podjetje vpliva na politične odločitve, ki bodo njim ustrezale in ki bodo onemogočile delovanje njihovih



konkurentov (Astley in Sachdeva, 1984). Leone (1986) je pisal, da dejanja vlade ustvarjajo zmagovalce in poražence med podjetji. Boddewyn in Brewer (1994) sta ugotavljala, da politično delovanje podjetij le dopolnjuje njihovo delovanje na ekonomskem področju. Strinjala sta se, da delovanje dela politike, ki se nanaša na gospodarstvo, ne nastaja v vakuumu, temveč nanj vpliva veliko faktorjev. Salorio (1991 in 1992) je proučeval, kako imajo podjetja, ki poslujejo doma, podjetja, ki investirajo v tujino in izvozniki drugačne zahteve do države oziroma drugače uporabljajo državo kot svojo prednost pri zaščiti uvoznih izdelkov oziroma uvozne ovire, ki jih vpelje država. Države poizkušajo s pomočjo nacionalnih diplomacij vplivati na druge države pri uresničevanju svojih ekonomskih ciljev. Ekonomska diplomacija posamezne države je lahko aktivna v bilateralnem, regionalnem in multilateralnem okviru. Saner, Yiu in Sondergaard (2000) so proučevali, kaj vse bi lahko multinacionalna podjetja prevzela oziroma se naučila od nacionalnih diplomacij, saj so povezave in koristi obojestranske. Določeni avtorji so v preteklosti menili, da se multinacionalna podjetja pri svojem poslovanju srečujejo s težavami pri poslovanju v mednarodni skupnosti, nimajo pa usposobljenega kadra za uspešno reševanje tovrstnih težav. Zato Saner, Yiu in Sondergaard (2000) navajajo, kako naj bi potekal prenos znanja z diplomatov na podjetja, kjer bi lahko sama podjetja izvajala določene diplomatske aktivnosti, ki bi pozitivno vplivale na njihovo poslovanje.

**Tabela 3.1: Aktivnosti ekonomske diplomacije po posameznih področjih**

| Področje / Aktivnost          | Promocija mednarodne trgovine in storitev                                     | Zaščita intelektualne lastnine                              | Sodelovanje na področju znanosti in tehnologije                                | Promocija „made-in“ ter poslovnega ugleda                     | Promocija tujih neposrednih investicij  |
|-------------------------------|---|---|--|---|---|
| Obveščevalna dejavnost        | Zbiranje podatkov o izvoznih trgih  | Nadzor nad kršenjem intelektualne lastnine                  | Spremljanje novih znanstvenih dosežkov   | Proučevanje ugleda  | Identifikacija potencialnih investitorjev                                     |
| Komuniciranje                 | Konference promocije turizma  | Prezentacije v okviru projektov ozaveščanja                 | Priprave na izjave za javnost glede novih dosežkov                             | Prispevki k promotivnim dogodkom „made-in“                    | Prezentacije potencialnim investitorjem                                       |
| Napotitev oziroma priporočilo | Predstaviti potencialne izvoznike   | Iskanje ustreznih pravnih zastopnikov                       | Ustvarjanje kontaktov med visokotehnološkimi laboratoriji                      | PR za večje pogodbe, kjer šteje nacionalni ugled              | Predstaviti investicijske predloge generalnim direktorjem                     |
| Zastopanje oziroma zaščita    | Podpora podjetjem pri reševanju sporov  | Pritiski za izboljšanje zaščite intelektualne lastnine      | Promocija skupnih znanstvenih projektov  | Zaščita domačih podjetij, ki jih izpostavi država sprejemnica | Zaščita domačih investitorjev na tujih trgih                                  |
| Koordinacija                  | Organizacija srečanj za pripravo gradiv                                       | Koordinacija pravnih aktivnosti                             | Spoznavanje več akterjev s ciljem izvajanja skupnih raziskav in razvoja        | Koordinacija „made-in“ podjetij                               | Organizacija prisotnosti ministra na investicijskih forumih                   |
| Logistika                     | Veleposlaništvo pomaga pri organizaciji konference za promocijo med. trgovine | Tiskani material za večjo ozaveščenost deli veleposlaništvo | Veleposlanik gosti konferenco za promocijo za sodelovanje na področju znanosti | Material za kampanjo prevede osebe veleposlaništva            | Člani delegacije za promocijo investicij uporabljajo prostore veleposlaništva |

Vir: Naray (2008, 11).

Naray (2008) v zgornji tabeli dodatno predstavi v svoji matrici, na katerem področju ekonomske diplomacije so potrebne kakšne aktivnosti. Svetličič (2011) navaja, da meddržavne obiske spremljajo močne gospodarske delegacije, vse bolj v tiste države, ki smo nanje po osamosvojitvi popolnoma pozabili. Svetličič (2011, 124) dodaja, da »omeniti neuvrščene ali arabske države, v katerih so imela naša podjetja velik ugled, je bilo skoraj tako, kot če bi omenili komunizem. Škoda, kajti velja, da je ponovno osvajanje trgov zelo drago in da bi moral biti osnovni aksiom gospodarske politike poskusiti zadržati vsak trg, četudi je trenutno manj zanimiv, samo zato, da ne bi kasneje preplačeval vstopnice, če že imaš »abonmajsko« ceno iz poprejšnjih obdobj. Odkrivamo, da (politične) emocije stanejo.« Tudi ob obiskih najvišjih političnih predstavnikov Slovenije v državah nekdanje Jugoslavije, ki jih spremljajo gospodarske delegacije, so le-te najbolj številčne in velike. Podjetja, ki so sodelovala v takšnih gospodarskih delegacijah, so rekla, da če te ni v delegaciji, te tamkajšnja podjetja ne »jemljejo resno« oziroma, razmišljajo »kdo pa si ti, da nisi bil v delegaciji 100 najbolj pomembnih direktorjev«? Tako da tudi če ob obisku ni prišlo do sklenitve posla, pa je udeležba v takšni spremljajoči gospodarski delegaciji odpirala kasneje mnoga vrata in podjetjem dvigovala ugled v državah nekdanje Jugoslavije.

Mnenja o potrebah po sodelovanju oziroma ločenosti politike in gospodarstva so v slovenski realnosti zelo nekonsistentna tudi med vodilnimi politikami in nekaterimi strokovnjaki. »Poprejšnji nasprotniki vmešavanja politike v gospodarstvo so postali Keynezijanci,« (Svetličič 2011). Poleg krize so tudi spremembe v svetu in selitev centrov gospodarske moči na Vzhod, vplivale na večjo vpletenost države. Svetličič (2011, 124) piše, da »s tem oddaljeni, manj poznani trgi postajajo osrednji. In podjetja, zlasti manjša, potrebujejo pomoč države v odkrivanju, spoznavanju in prodiranju na te trge.« Kljub temu pa smo za slovenska podjetja videli, da je 82 % izvoza namenjenih v države članice EU in bivše Jugoslavije, 70,9 % investicij pa v države nekdanje Jugoslavije.

Tudi obratno, vloga ekonomije in ekonomistov v diplomaciji postaja vedno večja. Danes Nemčija zaposluje v svoji diplomatski službi več ekonomistov kot pravnikov, kar pa ni bilo tako še nedolgo tega (Rana 2002). Ker je veliko diplomatov, ki ne poznajo ekonomije, se povečuje število držav, ki svoje diplomate za krajše obdobje prerazporedijo v privatni



Slika kaže »na odnos med gospodarsko in poslovno<sup>19</sup> diplomacijo. Če podjetje A naleti na težave v državi B (nedomači državi), potem se za pomoč obrne na državo sprejemnico oziroma na drugo podjetje/nepodjetniško enoto. Če pa tako ne more rešiti težave, potem se obrne na uradne organe države pošiljateljice, ki preko gospodarske diplomacije vpliva na državo sprejemnico (na lokalni ali centralni ravni), da se skušajo rešiti nastale težave.« (Udovič 2009, 136). Na sliki so prikazane osnovne razlike med gospodarsko in poslovno diplomacijo, kot jih opiše Udovič (2009). Glavna razlika je, da poslovna diplomacija načeloma zajema odnose med akterji v eni državi, medtem ko gospodarska diplomacija zajema čezmejne odnose med državami oziroma med državami in podjetji. Podjetja praviloma najprej izrabijo vse možnosti v okviru poslovne diplomacije, ekonomsko diplomacijo pa prosijo za pomoč v primerih, ki jih sama podjetja ne morejo rešiti.

Udovič piše (2011), da so domača podjetja posebno zainteresirana za sodelovanje z domačimi vladnimi institucijami (agencije, veleposlaništva) v državah, kjer trg ni liberaliziran in ni konkurenčen, oziroma kjer država posega in vpliva na gospodarske postopke. Sodelovanje med akterji javne uprave in zasebnimi akterji s pomočjo diplomatskih orodij za doseganje tako javnih kot zasebnih ciljev, nikakor ni novo. Oba segmenta sta že dolgo časa izjemno povezana. Tako je bila že v Mezopotamiji trgovina uporabljena kot aspekt diplomacije, v Rimskem imperiju pa so svojo kulturo širili s pomočjo trgovine. Tako naj bi zaradi povečanja medsebojne blagovne menjave tudi Nizozemci odprli veleposlaništvo na Kitajskem že daljnega leta 1655 (Ruel 2013, 19).

Delo ekonomskih svetovalcev na slovenskih veleposlaništvih v državah v tranziciji ima zagotovo določene razlike od dela tistih, ki delujejo v državah članicah EU ali pa so akreditirani pri eni izmed multilateralnih ekonomskih organizacij, in tudi to bom preveril v intervjujih. Navedeno se nanaša na preverjanje hipoteze, da so v bližnjih tranzicijskih

---

<sup>19</sup> »Poslovna diplomacija je oblika delovanja podjetij navzven, do drugih podjetij in nepodjetniških enot,« (Udovič 2009, 136). Tako si podjetja prizadevajo vplivati na okolje v katerem poslujejo, na zakonodajo, poslovno okolje, odnos do svojih izdelkov itd. Pri pomanjkanju poslovne diplomacije obstajajo nevarnosti stereotipizacije. Razumevanje kulturoloških razlik in posebnosti je lahko v določenih primerih ključnega pomena za uspešno poslovanje podjetja v tujini. Podjetniki pa velikokrat podcenjujejo kulturološke razlike in se ne zavedajo njihovega pomena (Hrastelj, 2008). Poslovne diplomacije ne gre mešati s pojmom »Podjetniška diplomacija«, ki je namenjena »povezovanju in poenotenju med maticami in obrati transnacionalnih podjetij,« (Udovič 2009, 139). Razumevanje pojma podjetniška diplomacija je precej različno. Tako Saner in Yiujeva (2003) opisujeta podjetniško diplomacijo kot sposobnost podjetja oziroma zaposlenih v tem podjetju, da lahko nemoteno poslujejo in delujejo v tujih ter drugačnih kulturnih okoljih.

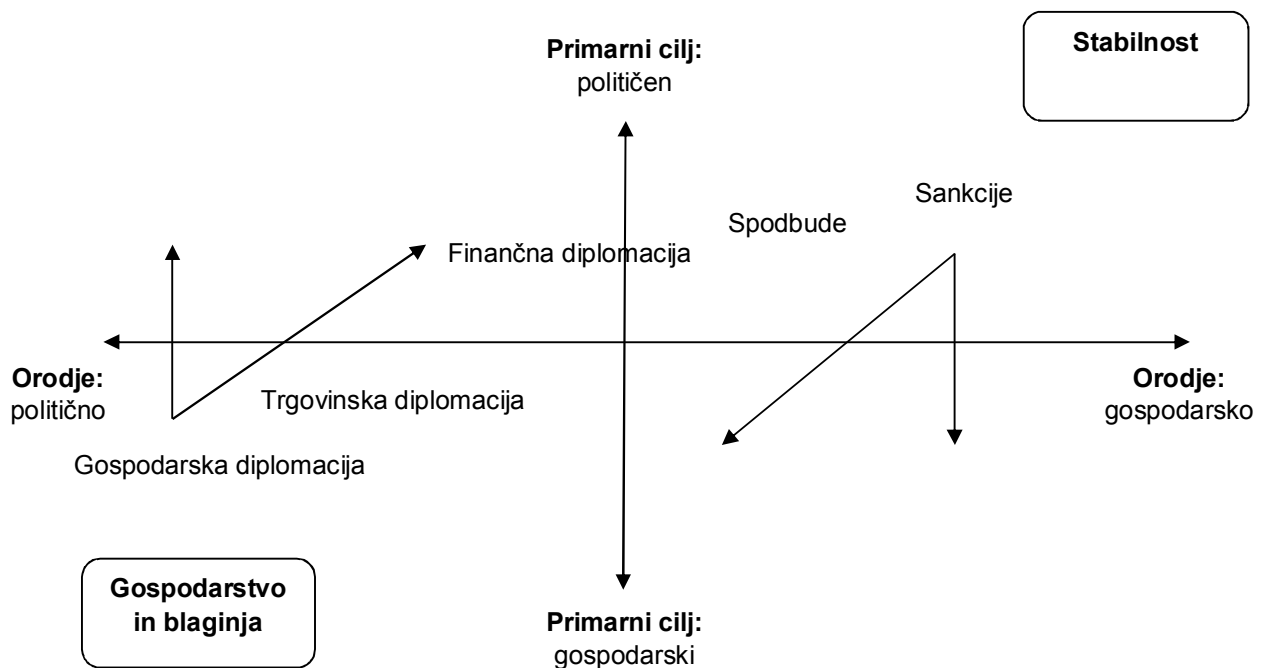
državah potrebe po storitvah ekonomske diplomacije (tako na strani ponudbe kakor na strani povpraševanja) podcenjene. V državah nekdanje Jugoslavije je več slovenskih podjetij, ki si želijo pomoči slovenske diplomacije, ki pa zaradi omenjenih kadrovskih omejitev kljub velikim prizadevanjem ne more vedno ugoditi vsem slovenskim gospodarstvenikom. Kot pravi Udovič (2009, 131): »Tako včasih ne morejo slediti zahtevam podjetij, ki so marsikdaj predimenzionirane, saj ta včasih želijo, da ekonomski predstavniki v tujini sklepajo posle zanje. Tako je dejansko vrzel pogojena z nerazumevanjem dejanske vloge gospodarske diplomacije. Ta namreč ni sklenitelj poslov, ampak posrednik, da podjetja posle dobijo. V končnem koraku posle sklenejo samo podjetja«.

Stopnja vpletenosti države v gospodarstvo se razlikuje od države do države. V državah v tranziciji je vpliv vlad še velik in potekajo tudi postopki privatizacije, kar pa odpira mnoga vprašanja, oziroma kakšne pristojnosti in dolžnosti so ostale v okviru države in kakšne nove pristojnosti so prešle v okvir gospodarstva ter kakšen je novi odnos med državo in gospodarstvom (Bayne in Woolcock 2007, 9). Poleg formalnega in jasnega vpliva oziroma odnosa med državo in gospodarstvom v državah v tranziciji, je v teh državah marsikdaj prisoten neformalni vpliv vladajoče elite na mnoge pomembne procese v gospodarstvu. Ekonomska diplomacija naj bi omenjene neformalne vplive in povezave zaznala ter sporočila zainteresiranim podjetjem.

Delo ekonomskega svetovalca na veleposlaništvih se torej izjemno razlikuje od tega, v kateri državi ekonomski svetovalec deluje in je odvisno od mnogih okoliščin v državi sprejemnici. Potrebe in želje podjetij so tudi zelo različne in odvisne od tega, v kateri državi poslujejo. Kostecki in Naray (2007, 12) v svoji raziskavi opišeta, koliko časa namenijo ekonomski svetovalci izbranih držav za posamezna področja svojega dela. Njuna raziskava je opravljena z vidika ekonomskih svetovalcev posameznih držav, mene pa bo v disertaciji zanimal predvsem odnos med podjetji in ekonomskimi svetovalci v državah v tranziciji, soočenje pogledov obeh strani oziroma ocen, kolikšna je dejanska pomoč ekonomske diplomacije podjetjem pri načrtovanju njihovih aktivnosti. Kostecki in Naray (2007) izpostavljata, da lahko ekonomska diplomacija pomembno vpliva na uspešnost vstopa posameznih podjetij na oddaljene trge.

Mnoge države ne razkrivajo direktno, kaj vse počne politika, in namenoma producirajo bolj splošne sheme. Cavusgil (2008) natančno razdela 3 akterje v mednarodnem poslovanju, in sicer glavno oziroma osnovno podjetje (focal firm), ki je začetnik mednarodnega poslovanja, posrednik (distribution channel intermediary) in pospeševalec (facilitator). V vsaki posamezni fazi Cavusgil razloži, kaj lahko posamezen akter nudi. Institucionalna podpora je pomembna in s strani usposobljene državne administracije ponujena v vsaki fazi. Determinante uspešnosti mednarodnega poslovanja so prepletene, uspešnost internacionalizacije pa v vse večji meri postaja odvisna tudi od institucionalnih dejavnikov, kar potrjujejo tudi številne analize (Dikova, 2009). V svoji razlagi pa Cavusgil ne omenja pomoči nacionalne diplomacije, implicitno pa jo predvidi med spodbujevalci.

**Slika 3.6: Orodja in cilji delovanja (ekonomske) diplomacije**



Vir: Okano-Heijmans (2011, 6).

Okano-Heijmans opisuje v zgornji sliki razlike v orodjih in ciljih med ekonomsko in nacionalno diplomacijo. Gre predvsem za razliko v ciljih, ki so v primeru ekonomske

diplomacije gospodarski, in za razliko v orodjih. Sam bi dodal, da je stabilnost tudi cilj gospodarstva in ne le diplomacije.

Ekonomski svetovalci sodelujejo tudi pri reševanju sporov med domačimi podjetji v odnosih med državnimi institucijami v državi sprejemnici in podjetji v državi sprejemnici. Tudi intenzivnost omenjenih dejavnosti se izjemno razlikuje od vsake države oziroma skupine držav s podobnimi lastnostmi. Pri nastalem sporu med državo sprejemnico in podjetjem si ekonomski svetovalci prizadevajo predlagati izvensodno rešitev, ki bi zadovoljila obe strani udeležene v konfliktu. Kostecki in Naray (2007, 29) navajata mnoge naloge ekonomskih svetovalcev in ena izmed njih je tudi nudenje informacij zainteresiranim podjetnikom.

V državah Zahodnega Balkana so izjemnega pomena neformalni dogovori in »neformalne institucije« oziroma dobri odnosi tujih podjetnikov z ostalimi domačimi podjetniki in tudi s predstavniki politike. Večina podjetnikov je kompetentnih za opravljanje svojih poslovnih aktivnosti, toda nekateri izmed njih se ne zavedajo pomena ali pa ne znajo komunicirati z ostalimi neposlovnimi centri moči v državi gostiteljici (Saner in Liu, 2003, 7). V teh primerih bi lahko ekonomska diplomacija pomagala prebroditi nesoglasja in nerazumevanja, seveda le, če se tudi sama zaveda omenjenega problema in če ima dovolj kompetenc.

Uspešna ekonomska diplomacija ne more delovati v vsaki državi sprejemnici enako, saj se države sprejemnice med seboj zelo razlikujejo po politični strukturi, po načinu delovanja oziroma razvitosti gospodarstev in trgov, stopnji konkurence, vpletenosti politike v gospodarstvo in transparentnosti postopkov. Poleg značilnosti države sprejemnice so pomembne tudi značilnosti države pošiljateljice, predvsem pa njen politični vpliv oziroma ugled v državi sprejemnici in njen ekonomski interes. V smislu ekonomskega interesa države pošiljateljice se ekonomska diplomacija lahko bistveno razlikuje, saj je v nekaterih državah sprejemnicah primarna naloga ekonomske diplomacije privabljanje investitorjev iz države sprejemnice, v drugih državah pa ekonomska diplomacija primarno pomaga svojim podjetjem pri poslovanju v državi sprejemnici.



Bergeijk in Moons (2007) navajata, da se napetosti v meddržavnih odnosih kažejo tudi v zmanjšanju mednarodne trgovine<sup>20</sup>. Dodajata pa, da velja tudi obratno, saj povečanje mednarodne trgovine zmanjšuje verjetnost nastanka konfliktnih situacij med državami. Možnost zgolj naključnega povečanja blagovne menjave med dvema državama zaradi odpiranja veleposlaništva oziroma novega konzulata, ni izključena (Bergeijk in Moons 2007).

Rose (2005) je ugotovil, da se izvoz v določeno državo poveča za 6 oziroma 10 % ob vsakem na novo odprtem konzulatu. Odprtje veleposlaništva pa lahko vpliva na povečanje blagovne menjave celo za 120 % (Rose 2005, 12). Pri ohranjanju blaginje pa je pomembno ravnanje ekonomske diplomacije v primeru sankcij ali groženj z njimi.

Potrošniško bojkotiranje ima lahko več dimenzij (Bergeijk in Moons 2007). Prva dimenzija je glede politične situacije oziroma glede stanja človekovih pravic. Tako so bojkoti izdelkov določene države lahko tudi pritisk na politično stanje v državi izvoznici. Najbolj znan takšen primer je bojkot izdelkov Republike Južne Afrike v času apartheida. Po celem svetu so bojkotirali izdelke Južnoafriške republike, kar pa naj bi rezultiralo v dezinvestiranju v Južnoafriški republiki v višini 20 milijard USD (Cortright in Lopez 2002). Druga dimenzija je okoljevarstvena, oziroma ko potrošniki zavračajo nakup izdelka določenega podjetja, ki ne deluje okolju prijazno. Takšen primer je, ko je naftno podjetje Shell želelo razstaviti svojo naftno ploščad in jo potopiti v morje. Nevladna organizacija Greenpeace je izvajala zelo obsežno medijsko kampanjo, a ni pozivala k bojkotu Shella. Toda kljub vsemu so ljudje bojkotirali Shell in posledično je Shell svojo naftno ploščad razstavil na okolju prijazen način in jo recikliral. Tretja dimenzija pa je verska dimenzija. Eden zadnjih takšnih primerov je, ko se je na Danskem leta 2005 pojavila karikatura preroka Mohameda, kar pa je rezultiralo v zelo burnem odzivu prebivalstva muslimanske veroizpovedi, ki so precej agresivno odreagirali na veleposlaništva in tudi bojkotirali izdelke (Bergeijk in Moons 2007).

---

<sup>20</sup> Poleg novih držav so se v globalni trgovini pojavile velike multinacionalke. Nekaj multinacionalk, kot sta Wall Mart in Exxon, ima več sredstev, kot pa je BDP veliko držav. Na lestvici, kjer so države razporejene po velikosti BDP, se obe omenjeni multinacionalki nahajata pred Novo Zelandjo (De Grauwe 2002).

Razlike v ekonomski diplomaciji držav v razvoju deloma odlikavajo razlike v razvoju njihovega odzivanja na zunanji svet. Mnogokrat imajo države, ki imajo slabše rezultate na področju ekonomske diplomacije, tudi slabše rezultate na področju politične (tradicionalne) diplomacije, kar pa le kaže na to, da je ekonomska diplomacija del nacionalne diplomacije. V primeru ekonomske diplomacije je veliko bolje, če je le-ta odprta za predloge drugih institucij (Rana 2006). Uspešna ekonomska politika doma gre z roko v roki z uspešno politično diplomacijo. Domača gospodarska rast (še)le omogoči uspešno projekcijo države oziroma njenega gospodarstva v tujini. Višjo kot ima država gospodarsko rast, lažje jo bo promovirati v tujini in tako bo privabljenih še več investicij, ki bodo še dodatno povišale gospodarsko rast (Rana 2006).

Veliko je odvisno od države same, koliko bo izkoristila mednarodne dogovore, ki naj bi olajšali mednarodno trgovino. Tako je v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja Evropska komisija odobrila približno 70 državam iz Afrike, Karibov in Pacifika preferencialne na področju tekstila, a je mala otoška država Mauricius, s komaj 1,1 milijona prebivalcev zapolnila skoraj 90 % tekstila, ki je pod omenjenim dogovorom vstopil v Evropsko skupnost (Rana 2006, 3).

Za začetek privatizacije diplomacije<sup>21</sup> štejeta Sherman in Eliasson (2004) leto 1974, ko se v ZDA v Zakon o trgovini vnese možnost, da vsi zainteresirani, torej gospodarstveniki in različna gospodarska združenja, lahko predlagajo izvršni oblasti, da začne pogajanja s tretjo državo glede zniževanja trgovinskih ovir pri uvozu ameriških izdelkov v to državo. Podobno ureditev je nato kopirala tudi EU. Gospodarstveniki so imeli sicer že dalj časa možnost vplivati na svoje vlade z zahtevami po zaščiti domače industrije, kar so tudi počeli oziroma uporabljali. Toda takšen način je pa novost, ko vlade na zahtevo domačih gospodarstvenikov pozivajo vlade drugih držav, da znižajo ovire za trgovanje. Kot posledica takšnih ureditev je nastal Transatlantski poslovni dialog (angl. Transatlantic Business Dialogue, TABD), kjer se redno srečujejo evropski in ameriški gospodarstveniki in usklajujejo svoje predloge, ki jih nato predajo svojim politikom. Tako podjetja ne samo začnejo pogajalski proces, temveč ga celo izvajajo. Moravcik (1997) razume države kot

---

<sup>21</sup> Število problemov in njihova kompleksnost v mednarodni ekonomiji se naglo povečujejo in temu primerno je za njihovo reševanje potrebno, da imajo pogajalci specifična znanja (Voicu 2002).

agente vplivnih skupin in tako je zunanja politika izbrane države rezultat različnih preferenc posameznih interesnih skupin znotraj države. Tinbergen (1962) je izrazil veliko presenečenje, ko je pri svojih analizah mednarodne trgovine ugotovil velik pomen političnih spremenljivk.

Afman in Maurel (2010) ugotavljata, da ima odpiranje veleposlaništva v Vzhodni Evropi enake učinke na mednarodno trgovino kot zmanjšanje carin za od 2 do 8 odstotnih točk in potrjujeta vlogo diplomacije v mednarodni blagovni menjavi. Bergeijk in Yakop (2009) s svojimi raziskavami, kjer upoštevata veliko več držav, potrdita ugotovitve Rosea, da je prisotnost veleposlaništva in konzulatov pozitivno povezana s povečanim obsegom mednarodne trgovine.

Nitsch (2005) je proučeval rezultate uradnih obiskov voditeljev držav ZDA, Nemčije in Francije med leti 1948 in 2003, katere je spremljala gospodarska delegacija. Ugotovil je, da se po takšnem obisku izvoz v to državo poveča za 8 oziroma 10 %. Veliko vlogo pri mednarodni blagovni menjavi ima tudi kvaliteta oziroma učinkovitost državnih institucij, predvsem pravnega sistema, kot tudi kulturne razlike. Zaradi teh razlik imajo podjetja nepopolne informacije o tujih trgih in kulturnih razlikah, kar pa predstavlja dodatne stroške v povezavi s pridobivanjem informacij, s pogajanjem pred podpisom pogodbe in naknadno uresničitvijo sprejetih pogodbenih obveznosti. Razlike v razumevanju otežijo interakcije in ogrozijo nadaljnje poslovanje (Linders in drugi 2005). Kostecki in Naray (2007) pišeta, da je uspešnost ekonomske diplomacije odvisna tudi od števila ljudi, ki so v teh aktivnostih aktivni.

Po nekaterih ocenah celotno število vseh diplomatov odgovornih za gospodarsko področje na svetu ne presega 20.000. Stroški za omenjene diplomate pa znašajo približno pol milijarde USD. Te številke zajemajo le diplomate, ki so zadolženi izključno za področje ekonomske diplomacije, in ne zajemajo stroškov za ostale vpletene, kot so to veleposlaniki, ki se poleg ekonomske diplomacije ukvarjajo še z drugimi področji diplomacije (Kostecky in Naray 2007).

**Tabela 3.6: Število diplomatov odgovornih za gospodarsko področje po posameznih državah**

| Država           | Število oddelkov za gospodarsko diplomacijo v tujini | Število diplomatov odgovornih za gospodarsko področje |
|------------------|--|---|
| Nemčija          | 220  |   |
| Velika Britanija | 200  | 1.500   |
| Francija         | 156  |   |
| ZDA              | 150  |   |
| Južna Koreja     | 141  |   |
| Švica            | 140  |   |
| Kanada           | 100  | 585   |
| Japonska         | 80   | 780   |
| Poljska          | 77   |   |
| Brazilija        | 57   | 193   |
| Kitajska         | 50   |   |
| Švedska          | 40   |   |
| Slovenija        | 52   | 21  |

Vir: Prirejeno po Kostecki in Naray (2007).

A priori ni povezave med absolutnimi številkami, denimo med številom ekonomskih diplomatov in deležem svetovne trgovine. Sama visoka blagovna menjava med dvema državama še ne pomeni, da bo angažirano večje število ekonomskih diplomatov oziroma da bi njihova prisotnost dodatno povečala blagovno menjavo med dvema državama, saj lahko večino menjave predstavlja trgovina z minerali, na kar pa ima prisotnost ekonomskih diplomatov manjši vpliv (Naray 2008).

Kanada je leta 1994 začela organizirati gospodarske delegacije, ki so spremljale visoke predstavnike na obiskih v tujini. Tako organizirane spremljajoče gospodarske delegacije, naj bi rezultirale v sklenjenih poslovnih dogovorih v vrednosti več 10 milijard ameriških

dolarjev. Kljub velikim dosežkom v transportu in zmanjšanim formalnim carinskim oviram, predstavljajo razdalje in meje še velike prepreke pri trgovanju (Head in Ries 2006). Rauch (1999) je ugotovil, da so vplivi razdalje večji na diferencirane produkte kot pa na homogene produkte. Takšno ugotovitev je Rauch (1999) interpretiral kot rezultat informacijskih preprek pri trgovanju. Gould (1994) ter Head in Ries (1998) so ugotovili, da imigranti pospešujejo mednarodno trgovino. Rauch in Trindade (2002) ugotavljata, da kitajska diaspora promovira mednarodno trgovino. V vseh raziskavah pa se ugotavlja pozitiven pomen podobnega jezika in kolonialnih odnosov. Martinez-Serrano in drugi (2005) so proučevali vpliv DKP na pritek turistov iz G-7 držav. Ugotovili so, da ima prisotnost DKP držav G-7 pozitiven in statistično značilen vpliv na pritek turistov v višini od 15 % do 30 %, odvisno od uporabljene metode. Segura-Cayuela in Vilarrubia (2008) ugotavljata, da odpiranje DKP mreže poveča trgovino med državama med 11 % in 18 %, če trgovine med državama prej ni bilo. Toda istočasno ugotavljata, da odpiranje DKP ali pisarno za promocijo izvoza, kjer trgovina med državama že obstaja, nima statistično značilnega vpliva na dodatno povečanje trgovine. Trdita, da trgovine med državama ni, ker ni zaupanja in zaradi pomanjkanja informacij, ko pa trgovina že poteka, pa je nesmiselno dodatno odpiranje pisarn za promocijo izvoza, ker to naj ne bi imelo nikakršnega rezultata. Kessing in Singer (1991a, 1991b) sta v svojih raziskavah zelo negativno ocenila vpliv odpiranja pisarn za promocijo izvoza. Lederman in drugi (2006) ugotavljajo, da se je število pisarn za promocijo izvoza potrojilo v zadnjih dveh desetletjih. Dodatno ugotavljajo, da se 1 ameriški dolar investiran za promocijo izvoza odraža v povečanju izvoza za 100 ameriških dolarjev v državah Evropskega gospodarskega področja, 70 ameriških dolarjev za države Latinske Amerike, 38 ameriških dolarjev za države Podsaharske Afrike, 5 ameriških dolarjev za države OECD in - 53 ameriških dolarjev za države Bližnjega Vzhoda in Severne Afrike.

Hudson in Lee (2004) navajata, kako se povečuje število držav, kjer se prenavljajo diplomatski sistemi in kjer se v središče diplomatskih aktivnosti postavljajo aktivnosti na gospodarskem področju oziroma ekonomske diplomacije. Določene države, kot so to Avstralija, Kanada in Belgija, so celo združile trgovinska in zunanja ministrstva. Jasnejši formalni odnosi med gospodarstvom in vlado ter povečevanje sredstev, ki jih vlade namenjajo za podporo svojemu gospodarstvu, so sestavni del ekonomske diplomacije. S

takšnimi spremembami v mnogih državah smo priča tudi spremembam v diplomaciji, te spremembe pa narekujejo ekonomski interesi. Toda kljub temu nikakor ni smiselno proučevati diplomatske prakse, ne da bi upoštevali, da predstavlja ekonomska diplomacija velik del diplomatske aktivnosti. In ravno tako ni smiselno na dolgo razpravljati, kako morebiten povečan obseg dela na področju ekonomske diplomacije predstavlja drastičen odmik od tradicionalne diplomatske aktivnosti (Hudson in Lee 2004, 344).

V ZDA se zamenjava delovnega mesta med politiko in gospodarstvom oziroma znanstvenim delom zdi popolnoma razumljiva. Tako je George Schultz z vodilne pozicije v podjetju Bechtel in z mesta predavatelja na Stanford University postal Državni sekretar za delo, nato Državni sekretar za zakladništvo in nato še Državni sekretar za zunanje zadeve ter se nazadnje ponovno vrnil na prvotna delovna mesta v podjetje Bechtel in Stanford University. Jim Baker je s pozicije investicijskega bančnika prevzel visoko funkcijo v Republikanski stranki in nato je postal Državni sekretar za zunanje zadeve, ter se kasneje ponovno vrnil v gospodarstvo. Henry Kissinger je kot profesor na Harvardu postal Nacionalni svetovalec za varnost, nato Državni sekretar za zunanje zadeve. Madeleine Albright je z mesta profesorice na Georgetown University postala veleposlanica ZDA pri OZN in nato Državna sekretarka za zunanje zadeve. Jeffrey Garten pa je ubral nasprotno pot, saj je z mesta namestnika Državnega sekretarja za trgovino postal dekan Yale School of Management (Saner in drugi 2000, 7). Takšne menjave pa so v mnogih evropskih državah razumljene kot nepotrebne.

MNP potrebujejo diplomatske veščine in morajo dobro komunicirati z negospodarskimi interesnimi skupinami (Saner in drugi 2000). Casson in Cox (1993) izpostavita pomen neformalnih povezav oziroma omrežij v mednarodnem poslovanju.

MNP in države celo zamenjujejo svoje vloge in med seboj tekmujejo na področju konkurenčnosti. Velika MNP se ne vežejo več toliko na svojo izvorno državo, temveč se utrjujejo v državah in skupnostih, kjer poslujejo. Vodilna MNP so ekonomsko močnejša od mnogih držav in v nekaterih državah predstavljajo konkurenco v sektorjih, ki so bili tradicionalno domena države, kot so zdravstvo, obramba in šolstvo (Olins 2000, 254). Na začetku 21. stoletja je bilo več kot 53.000 MNP, ki so imela več kot 450.000 poslovnih

enot v tujini, s skupnim kapitalom večjim od 13.000 milijard USD (Kegley in Wittkopf 2009, UNCTAD, 2009). Takšne številke kažejo na to, da je bogastvo največjih multinacionalk danes večje od BDP-ja nekaterih držav. MNP namenjajo vse več sredstev za uresničitev svojih ciljev, ki so lahko tudi v nasprotju z zunanje-političnimi cilji svoje matične države (Murray 2006).

Določene večje države nimajo le ene nacionalne agencije za promoviranje države kot investicijske destinacije, saj je večje vprašanje, kje v državi investirati in ne v kateri državi. Takšne ureditve pa lahko pripeljejo do sporov med regionalnimi agencijami, ko si prizadevajo prepričati istega tujega investitorja (Loewendahl 2001).

Seringhaus in Rosson (1998) ocenjujeta, da je državna podpora predstavitev podjetij na različnih sejnih sektorsko orientirana in se tako lahko bistveno doprinese k prodoru določenega podjetja na izbran trg.

Ekonomski interes je vedno bil sestavni del diplomacije, a se le struktura organiziranosti v zadnjem času zelo spreminja (Hudson in Lee 2004, 346). Veliko držav je že reorganiziralo ali pa je postopku reorganizacije svojega diplomatskega sistema, ki v središče postavlja ekonomsko diplomacijo. Tako se vlade in predstavniki gospodarstva povezujejo na lokalnem in mednarodnem nivoju. Takšne spremembe tudi zavračajo dolgoletne trditve, da so uspešni diplomati lahko le predstavniki ministrstev za zunanje zadeve (Hudson in Lee 2004). Problematike mednarodne trgovine, investicij, znanosti, kmetijstva, zaščite okolja in veliko drugih področij so prisilile države v spremembe tradicionalne diplomacije (Hudson in Lee 2004, 346).

S praktičnega vidika gledano se danes na večini DKP ne ukvarjajo s t. i. visoko politiko. Z le-to se aktivneje ukvarjajo diplomati na DKP v sosednjih državah in v svetovnih oziroma regijskih prestolnicah. Drugod pa so politični odnosi med dvema državama, pošiljateljico in sprejemnico, že daljše obdobje enaki in ne zahtevajo več kot le izmenjave stališč oziroma pogledov na globalna vprašanja (Hudson in Lee 2004, 349). Danes je precej veliko razhajanje med diplomatsko teorijo in diplomatsko prakso, saj večina diplomatskih teoretikov piše o diplomaciji kot o visoki politiki. Takšno razmišljanje stigmatizira diplomatsko prakso, ki je veliko bolj kompleksna in je aktivna tudi na mnogih drugih področjih (Hudson in Lee 2004, 360). Ekonomski elementi so vedno bili del diplomacije

(Hudson in Lee 2004, 360). Vsak diplomat, ne glede na to, za katero področje je zadolžen, bi moral upoštevati tudi ekonomsko perspektivo in spremljati enakovredno tako politična kot ekonomska dogajanja (Rana 2002).

State Department ima veliko vlogo pri formuliranju ameriške ekonomske politike, saj ekonomski odnosi predstavljajo velik del ameriških mednarodnih odnosov oziroma zunanje politike. In vodenje ekonomske politike in zasledovanje ekonomskih ciljev ima tako vojaške kot politične posledice. Tako ZDA ne gledajo na skupno evropsko kmetijsko politiko kot zgolj evropsko notranje vprašanje (Solomon 1969). »Ekonomska diplomacija<sup>22</sup> je bila ključna komponenta naše [Op.: ameriške] zunanje politike in dela ameriških veleposlaništev od nastanka države pa do druge svetovne vojne,« Ford (2005).

Toda, kot navaja Rana (2002) nekega komentatorja, ki piše, da veleposlaništvo Velike Britanije v Teheranu, kljub opozorilom, ni uspelo predvideti političnih sprememb v Iranu leta 1979, ker se je celotno veleposlaništvo posvečalo le ekonomskim vprašanjem in povečanju britanskega izvoza v Iran, vključno z vojaškim atašejem. Posredovanje povratnih informacij v prestolnico v zvezi z bistvenimi političnimi dogajanja v državi sprejemnici je tako še vedno prva zadolžitev veleposlaništev (Rana 2002).

Trenutne razprave o ekonomski diplomaciji so osredotočene na *pro et contra*. Tako imamo nasprotnike ekonomske diplomacije, ki so hkrati nasprotniki državnega posredovanja na prostem trgu. Le-ti menijo, da je ravno posredovanje držav razlog za trenutno ekonomsko krizo. Nasprotniki takšnim stališčem pa zagovarjajo še dodatno državno posredovanje, saj trdijo, da je do zadnje ekonomske krize prišlo ravno zaradi neposredovanja države oziroma golega zaupanja trgu. Poslednja skupina gre tudi korak dlje in zagovarja finančno diplomacijo, ki bi ustvarila jasne okvire za finančne transakcije (Udovič 2011).

De Groot in drugi (2004) v svoji raziskavi ugotavljajo, da države s podobnim jezikom, religijo in morebitno kolonialno zgodovino trgujejo več med seboj. Več empiričnih raziskav podpira tezo, da institucionalna (infra)struktura in politična stabilnost vplivata predvsem

---

<sup>22</sup> V preteklosti so ZDA pogosto uporabljale ekonomska sredstva za doseganje zunanjepolitičnih ciljev, danes pa vse več ZDA uporabljajo zunanjo politiko oziroma zunanjepolitična sredstva za doseganje ekonomskih ciljev (Ford 2005).



na investicije v infrastrukturo. Poleg razumevanja in poznavanja trenutne institucionalne infrastrukture, morajo (dobri) gospodarstveniki razumeti in predvideti nadaljnji razvoj (Henisz 2004). Weingast (1993) pa izpostavi osnovno politično dilemo ekonomskega sistema, ko pravi, da dovolj močna vlada, ki lahko brani privatno lastnino, lahko le-to tudi zapleni.

Kljub vsem kritikam pa je ekonomska diplomacija po mnenju Bergeijk in Moonsa (2011) relevantna predvsem zaradi naslednjih razlogov:

- kulturološke razlike so lahko tako velike, da je za njihovo premostitev potrebno vmešavanje vlad v mednarodne transakcije. V nekdanjih komunističnih državah se vlada še zmeraj smatra kot naravni partner v gospodarstvu;
- podjetja se na mednarodnih trgih srečujejo tudi z državnimi podjetji. Tako se pojavi potreba po vključitvi vlad z namenom izenačitve vpliva in izboljšanja pogajalskih izhodišč;
- (politično) negotovost pri mednarodnih transakcijah je velikokrat potrebno zmanjšati oziroma odpraviti. Vključitev vlade lahko pomeni, da mednarodna transakcija ne bo deležna političnega nasprotovanja;
- pridobitev določene informacije potrebne za mednarodne transakcije velikokrat zahteva vključitev vladnih predstavnikov.

Ekonomska diplomacija lahko služi kot orodje, s čemer se lahko rešujejo (odpravijo) različne oblike napak na trgu, ki onemogočajo mednarodne transakcije. Težave s pridobivanjem informacij oziroma težave s transparentnostjo povečujejo stroške mednarodnega poslovanja. De facto imajo takšni pojavi na samo trgovanje podoben vpliv kot carine. Ekonomska diplomacija zmanjšuje transakcijske stroške s povečevanjem medsebojnega zaupanja in s podajanjem informacij, do katerih podjetja težko pridejo zaradi asimetričnosti informacij, ki pa so javnega značaja (Bergeijk in Moons 2011, 3). Tako ima mreža ekonomskih diplomatov vpliv na »ad valorem« zmanjševanju carin<sup>23</sup> (Afman in Maurel 2010). Pomaganje in asistiranje domačemu gospodarstvu s pomočjo bilateralnih meddržavnih odnosov vsekakor ostaja v domeni posameznih držav (Bergeijk

---

<sup>23</sup> Težave pri prehodu meje oziroma carine, valutnih menjav in kulturnih razlik je proučeval tudi Rose (2000), ki je iskal pozitivne vplive vstopa države v skupno valutno območje.

in Moonsa 2011, 4). Tako nekatere države manj, druge pa več pomagajo svojemu gospodarstvu v tujini.

Po raziskavah Svetovne banke (Lederman 2006) so rezultati delovanja agencij za promocijo izvoza in investicij izjemno dobri. V povprečju bi se naj 10 % povečanje proračuna omenjene agencije odražalo v 7,5 % povečanju TNI (Morriset 2003). Večina nadaljnjih raziskav je ravno tako ugotavljala, sicer manjšo, a kljub temu pozitivno, korelacijo med agencijami za promocijo izvoza in investicij ter povečevanjem njihovega proračuna oziroma sredstev namenjenih za njihovo delovanje (Bergeijk in Moons 2011, 6).

Raziskave kažejo, da je za spodbujanje mednarodne trgovine pomemben tip oziroma oblika DKP. Tako imajo največji vpliv veleposlaništva, manjšega pa konzulati. Častni konzulati praviloma ne doprinesejo k povečevanju mednarodne trgovine (Bergeijk in Moons 2011, 8).

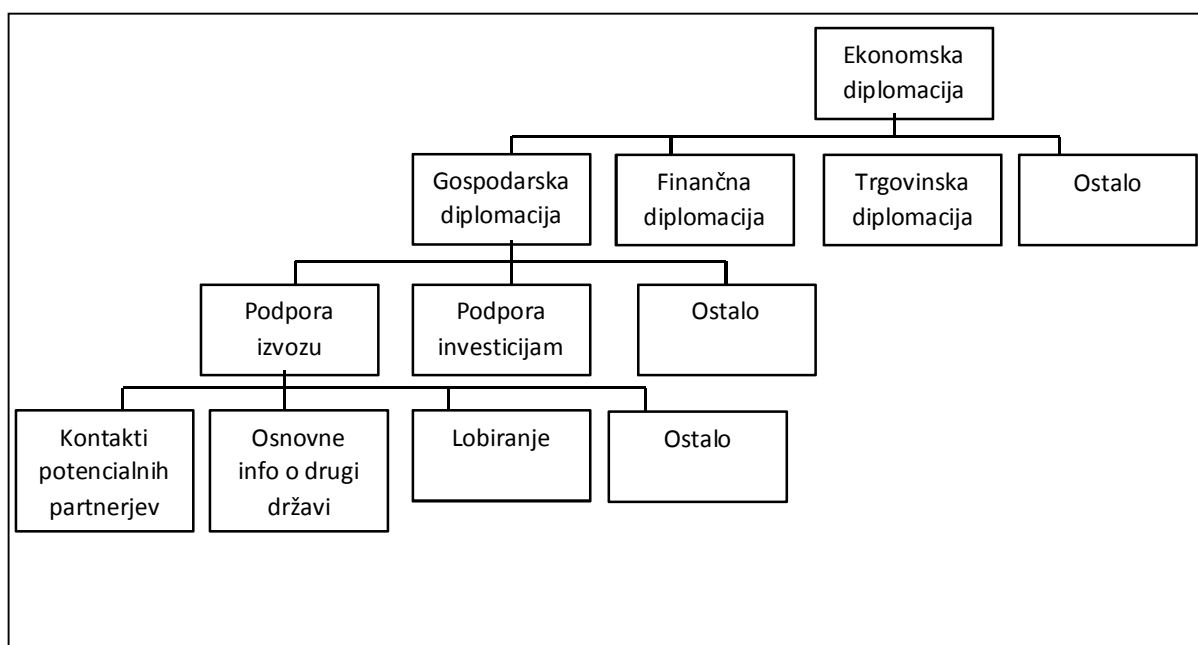
Določene razlike v raziskavah ekonomske diplomacije je mogoče pripisati tudi omejitvam pri raziskavah predvsem zaradi pomanjkanja podatkov. To se kaže nato v različnih meritvah oziroma rezultatih raziskav ekonomske diplomacije, zaradi česar pa je velikokrat težko med seboj primerjati rezultate posameznih raziskav. Dodatna pomanjkljivost je, da se raziskave osredotočajo le na en dejavnik ekonomske diplomacije, in zelo malo je raziskav, ki proučujejo uspešnost oziroma interakcijo različnih instrumentov ekonomske diplomacije ali umerjajo njihove učinke (Bergeijk in Moons 2011, 9).

Ena zadnjih raziskav, ki potrjuje uspešnost ekonomske diplomacije, je raziskava Bergeijka in Moonsa (2011). Ugotovila sta, da ekonomska diplomacija lahko znižuje transakcijske stroške, povečuje potencial oziroma konkurenčnost domačih podjetij na tujih trgih in uspešno promovira svojo matično državo kot destinacijo za TNI. Vsi instrumenti ekonomske diplomacije imajo pozitiven vpliv na mednarodne trgovinske in investicijske tokove, le stopnja njihovega vpliva je lahko drugačna (Bergeijk in Moons 2011).

Diplomacija je doživela bistvene spremembe v drugi polovici 20. stoletja, še posebej po naglem razvoju informacijske tehnologije in hitrejšega pretoka informacij. Zgodovinsko

gledano pa se je diplomacija ukvarjala s trgovskimi (ekonomskimi) vprašanji oziroma pogajanja toliko, kot s pogajanja med pripravo mirovnih pogodb in pogodb o medsebojnem nadzorovanju orožja. Največja sprememba pa je pojav novih akterjev, ki niso več le države ampak MNP, mednarodne institucije (organizacije), mednarodna civilna združenja in tudi nevladne organizacije. Tako se npr. danes podjetje Google pogaja s kitajsko vlado o prostem dostopu do interneta. Zaradi takšnih potreb po pogajanjih z vladami pa imajo MNP vzpostavljene oddelke, ki že imajo veliko podobnosti z zunanjimi ministrstvi (Pigman in Vickers 2012).

**Slika 3.7: Odnos med podporo izvozu in ekonomsko diplomacijo**



Vir: Justinek in Sedej (2012, 82).

Podpiranje izvoznih podjetij pa ima tudi nasprotna mišljenja in vprašanja. Naray (2008) izpostavi več vprašanj povezanih z ekonomsko diplomacijo. Če je že sama določitev meja vprašljiva, kako je potem sploh mogoče vrednotiti morebitne pozitivne vplive ekonomske diplomacije? Ali lahko podjetja koristijo diplomate kot svoje predstavnike? Zakaj naj država pomaga pri prodoru določenega podjetja na tuje trge, če pa ne pomaga kakšnemu drugemu podjetju doma? Spet drugi izpostavljajo, da bi lahko podjetja postala odvisna od

takšne pomoči. Zakaj država pomaga pri internacionalizaciji podjetij, saj bodo nato ta podjetja v tujini plačevala davke in zaposlila tujce (Justinek in Sedej 2012). Dejstvo pa ostaja, da imajo vse razvite države zelo dobro razvito tudi ekonomsko diplomacijo (Naray 2008).

Interes države pri promociji svojega gospodarstva (vključujoč trgovino, investicije in turizem) je v končni fazi oblikovanje novih delovnih mest, povečati davčne prihodke in gospodarsko rast (Naray 2008). Država naj bi iskala različne načine, kako povečati svojo konkurenčnost in del takšnih aktivnosti je tudi ekonomska diplomacija. Na drugi strani pa predstavniki gospodarstva iščejo zaslužek in za njih aktivnosti v mednarodnem okolju predstavljajo določeni riziko. Tako naj bi bili zadovoljni, če bi jim ekonomska diplomacija ta riziko zmanjšala in če dobijo določene storitve po ugodni ceni ali brezplačno oziroma financirano iz državnega proračuna. Ne dviguje le država ugleda podjetjem na tujih trgih, temveč tudi uspešna podjetja dvigujejo ugled države (Naray 2008). »Pomen internacionalizacije slovenskih podjetij se je kazal tudi v času slovenskega osamosvajanja, saj so bila predstavništva vodilnih mednarodnih slovenskih podjetij (npr. LB, Iskre, Gorenja idr.) dejansko prve, neformalne diplomatske izpostave,« Svetličič in Raškovič (2011, 781).

Danes je veliko informacij dostopnih v zelo kratkem času in samo njihovo zbiranje je postalo lažje. Nekoč je ekonomski svetovalec moral zbirati informacije, a danes je morda bolj pomembna njegova »ocena zanesljivosti teh, sicer dostopnih informacij, njihove kakovosti« (Svetličič 2011, 127). Takšno razumevanje potrebe oziroma upravičenosti ekonomskih svetovalcev pa daje odgovor na vprašanje, ali so ekonomski svetovalci sploh potrebni. »Predvsem je pomembno znati oceniti pomen in zanesljivost informacije in kako do nje priti čim prej, po možnosti pred drugimi, in jo še hitreje sporočiti dalje. Gre za ozadje informacije (kdo, zakaj, kako, kdaj), ker tako se omogoči njihovim uporabnikom, da izkoristijo priložnosti, ki se pojavijo na trgu,« Svetličič (2011, 128).

Svetličič (2011, 132) nadaljuje, da »prva naloga ekonomskih diplomatov zato ni le zaznati tektonske spremembe v svetu, pač pa na njih proaktivno opozarjati podjetja in jim pomagati premagovati tradicionalno vpetost na bližnje trge. Druga pa, otresti se

tradicionalnega dojemanja diplomacije kot »visoko leteče salonske« dejavnosti, ki si ne sme mazati rok s pritlehnimi gospodarskimi interesi,« Svetličič (2011, 132).

»Ekonomska diplomacija malih držav, ki so življenjsko odvisne od mednarodnega sodelovanja, ima svoje posebnosti. Ekonomski diplomati morajo obvladati več veščin, saj se ne morejo specializirati kot se lahko v velikih državah,« Svetličič (2011, 141).

Promocija svojega gospodarstva v tujini je izjemno pomemben sestavni del ekonomske diplomacije, še posebej za manjše in izvozno naravnane države, kot je to Slovenija. Promocija blagovne menjave oziroma izvoza, ki je podtip promocije gospodarstva v tujini, pa postaja ena od pomembnejših aktivnosti slovenske ekonomske diplomacije (Romih 2014, 180).

Prepletenost zelo dobro ponazarjajo posamezne izjave praktikov. Marcussen (2014) navaja izjave veleposlanikov v ZDA. Tako naj bi sir John Kerr, britanski veleposlanik v ZDA med leti 1995 in 1997, rekel: »Pred petdesetimi leti sploh ne bi bil vpleten v reševanje ekonomskih vprašanj. A sedaj so vsekakor visoko na mojem seznamu.« Sir Christopher Meyer, britanski veleposlanik v ZDA med leti 1997 in 2003, pa je rekel: »V Washingtonu nisi sploh toliko diplomat.... Si lobist.« Raymond Chretien, kanadski veleposlanik v ZDA med leti 1994 in 2000, je povedal: »To je predvsem poslovni mandat.«

Diplomacija se spreminja. Ministrstva za zunanje zadeve gredo skozi reforme, ki vplivajo na njihovo strukturo, njihove finance, njihovo kulturo in diplomatsko prakso. Nekateri govorijo o krizi identitete v diplomaciji, spet drugi gledajo na omenjene spremembe kot na postopke modernizacije (Marcussen 2014).

Ena izmed posledic zadnje finančne in kasneje dolžniške ter gospodarske krize je, da se spreminjajo vzorci in rutine, ki karakterizirajo meddržavne odnose. Tako se uspeh diplomatski odnosov vedno bolj ocenjuje na podlagi ocenjevanja uspešnosti gospodarskih odnosov (Marcussen 2014).

Ekonomski diplomat lahko odreagira le na zahteve podjetij in tako npr. na zahtevo organizira sestanke z izbranim podjetjem, ali pa deluje proaktivno in sam išče poslovne priložnosti, ki jih nato sporoča podjetjem (Ruel in Visser 2012, 47).

Ekonomistom »tržne nepopolnosti« dajemo legitimnost za državno vmešavanje oziroma posredovanje. V idealnem svetu bi se izvoz financiral le iz naslova privatnih virov. Med razvitimi državami tudi je temu tako. A izvoz ameriških podjetij v države v razvoju bi se precej zmanjšal, če ne bi bilo uradnih ameriških institucij, ki financirajo izvoz. Ker so te institucije državne, lahko sprejmejo drugačna (večja) tveganja in prevzamejo financiranje izvoza tam, kjer poslovne banke tega, zaradi povečanja rizika, ne bi počele. Kljub navedenemu se morajo tudi te institucije striktno držati vseh svojih pravil in določil v zvezi z riziki. Čez čas bi se naj te države razvile in bile sposobne same financirati svojo mednarodno trgovino. Zaradi povečane gotovosti pa bodo lahko v večji meri dobivale financiranje od poslovnih bank in ne bodo več potrebovale tolikšne pomoči. Dokler bodo tako svoje izvoznike podpirale tudi druge države, bodo to počele tudi ZDA, saj bi v nasprotnem primeru ameriška podjetja v omenjenih državah izgubila velik del svoje konkurenčnosti (Shin 1998).

Shin (1998) navaja korenčke in palice na področju ekonomske diplomacije, ki jih uporabljajo ZDA.

Korenčki:

- zagotovitev pristopa na trg ZDA,
- financiranje trgovine in investicij,
- prenos tehnologij iz ZDA,
- zagotovitev tehnične podpore,
- bilateralno in multilateralno sodelovanje ter izgradnja institucij,
- stremljenje k poslovnim dogovorom in ne le mednarodnim meddržavnim pogodbam,
- promocija določenih trgov,
- razvoj gospodarskih (poslovnih) institucij in
- gospodarske mirovne operacije in ostale posebne intervencije.

Palice:

- vpeljava sankcij, embargov, zmanjšanje privilegijev,
- agresivno izvajanje trgovinskih zakonov in zakonov z ekonomskimi posledicami,

- umik financiranja in investicijskih programov,
- umik ali le zaustavitev promocijskih in podobnih programov,
- agresivno konkuriranje,
- agresivno targetiranje občutljive tuje konkurenčne prakse,
- sprovajanje obveščevalnih in kontraobveščevalnih aktivnosti,
- povezovanje gospodarskih in negospodarskih vprašanj – vpeljava pogojnosti,
- začenjanje in vodenje bilateralne in multilateralne opozicije.

Veliko je negotovanj, da ameriška administracija pomaga le večjim podjetjem pri prodoru na tuje trge. A tem velikim podjetjem dobavljajo svoje izdelke manjša ameriška podjetja. Tako je v vsako letalo Boeing, ki se proda v tujini, vgrajenih na tisoče delov proizvedenih v ZDA (Shin 1998).

Da bi bilo mednarodno poslovanje uspešno, potrebuje diplomacijo in diplomatske veščine. Te veščine lahko zagotovijo »klasični« predstavniki diplomacije, kot so predstavniki vlad ali pa predstavniki mednarodnega poslovanja, ki se vedno bolj uveljavljajo na področju diplomacije. Ekonomska in poslovna diplomacija bosta v bodoče dve ključni spremenljivki, ki bosta določali uspeh podjetja na tujih trgih (Ruel 2013, 1).

V večini držav v razvoju oziroma v tranziciji imajo države še vedno prevladujočo vlogo v gospodarstvu, saj so v teh primerih države tudi večkrat lastnice gospodarskih subjektov, kot je to v razvitih državah. Tako poslovanje v državah v razvoju oziroma v tranziciji pomeni tudi poslovanje z državo (Ruel 2013, 2).

Mišljenji, da uspešna ekonomska diplomacija le odpira vrata na nove trge, in služi le svoji državi, ter, da je uspešno mednarodno poslovanje rezultat le dobre poslovne strategije, sta zastareli in neuporabni. Mednarodno poslovanje poteka z roko v roki z državo (Ruel 2013, 19).

Večje prevzeme oziroma večje investicije v tujini si je težko zamisliti brez vključenosti države. Tako države pomagajo pri zbiranju informacij, lobirajo za svoja podjetja in promovirajo ter zastopajo tako formalno kot neuradno svoja podjetja. V sami praksi to pomeni, da uslužbenci veleposlaništev prirejajo sejemske nastope in srečanja ter

promocijske dejavnosti za svoja podjetja. Nenazadnje pa veleposlanika na sestankih spremljajo vodilni predstavniki izbranih podjetij, kjer veleposlanik govori v njihovem imenu (Ruel 2013, 21).

Pomoč ekonomske diplomacije majhnim in srednje velikim podjetjem pri internacionalizaciji je pomembna predvsem iz dveh razlogov. Majhna in srednje velika podjetja so motor gospodarskega razvoja in rasti. Majhna in srednje velika podjetja so tudi tista, ki so najbolj izpostavljena trgovinskim oviram in pri premagovanju le-teh potrebujejo pomoč ekonomske diplomacije. Osnovne ovire so dostop do informacij in finančne omejitve (Ruel 2013, 23). Majhna in srednje velika podjetja tudi nimajo dovolj ustrezno izobraženih kadrov, ter tudi zato potrebujejo pomoč in nasvete ekonomske diplomacije.

Ruel (2013, 23) v svoji raziskavi, kjer je proučeval 450 podjetij, ugotavlja, da kljub temu, da se ekonomska diplomacija osredotoča na majhna in srednje velika podjetja, jih storitve le-te uporablja le tretjina. Večina podjetij ne uporablja storitev ekonomske diplomacije, ker se sami znajdejo pri prodoru na tuje trge (67 %) ali pa sploh niso seznanjeni z vsemi storitvami ekonomske diplomacije (40 %). Zanimivo je, da je v raziskavi Ruela (2013) 43 % podjetij, ki sploh niso seznanjena s storitvami ekonomske diplomacije, odgovorilo, da bi jim takšne storitve koristile. Tako veliko podjetij ne koristi storitev ekonomske diplomacije, se pa zavedajo njenih potencialnih koristi (Ruel 2013, 24). Večina majhnih in srednje velikih podjetij, ki uporablja storitve ekonomske diplomacije, pa le-te ocenjuje kot dobre in pozitivne pri njihovem povečevanju izvoza in aktivnosti na tujih trgih.

Ruel (2013, 24) opisuje, da je v njegovi študiji večina majhnih in srednje velikih podjetij uporabljala storitve ekonomske diplomacije za pridobivanje informacij o tujih trgih, o kulturoloških razlikah in o regulativah. Daleč manj majhnih in srednje velikih podjetij pa je uporabljalo storitve gospodarske diplomacije pri pomoči pri trgovinskih sporih, nastopih na sejmih oziroma zahtevalo prisotnost diplomata na določenih poslovnih sestankih. Ruel (2013, 24) je tudi preverjal mnenje, oziroma kako majhna in srednje velika podjetja ocenjujejo storitve ekonomske diplomacije. Ugotovil je, da je ocena storitev ekonomske diplomacije s strani le-teh v korelaciji z vrednostjo, ki jo majhna in srednje velika podjetja pripisujejo ekonomski diplomaciji. Torej, boljše kot majhna in srednje velika podjetja



ocenjujejo ekonomsko diplomacijo, boljše bodo tudi ocenjevali storitve ekonomske diplomacije. Ruel (2013, 25) v svoji raziskavi nadaljuje, da je storitve ekonomske diplomacije uporabljalo več majhnih in srednje velikih podjetij, ki niso imela izkušenj pri mednarodnem poslovanju.

Da pa bi majhna in srednje velika podjetja preživela v konkurenčnem mednarodnem okolju, bodo morala vse bolj uporabljati orodja poslovne diplomacije (Ruel 2013, 49). Pri raziskavi 8 MNP je Ruel (2013, 49) ugotovil, da jih 7 intenzivno uporablja orodja in sredstva poslovne diplomacije<sup>24</sup>.

Neoklasični ekonomisti so tradicionalno skeptični do ekonomske diplomacije, predvsem pa do uporabljenih instrumentov, kot so izvozne subvencije in agencije za promocijo izvoza. Po neoklasični ekonomski teoriji se bodo podjetja sama odločila za internacionalizacijo. Če podjetja potrebujejo pomoč države za vstop na tuje trge, potem očitno njihovi proizvodi niso dovolj dobri oziroma konkurenčni. Po mnenju neoklasikov je ekonomska diplomacija, ki je financirana z davkoplačevalskim denarjem, le moteča prerazporeditev dohodka. Seringhaus in Botschen (1991) navajata, da ima promocija izvoza slab učinek in da le-ta ne naslavlja potreb izvoznikov. Gencturk in Kotabe (2001), ugotavljata, da izvozne subvencije povečajo profitabilnost izvoznih podjetij, ne pa tudi njihovega prihodka od prodaje. Tako so izvozne subvencije po Gencturku in Kotabeju (2001) le prerazporeditev dohodka iz javnega sektorja v privatni, komercialni sektor. V devetdesetih letih prejšnjega stoletja so agencije za promocijo izvoza doživele precejšnje kritike. Vplivna študija Svetovne banke, ki so jo napisali Keesing, Singer in Hogan (1991), kritizira delovanje agencij za promocijo izvoza. Največ kritik je namenjenih kadrom, ki v omenjenih agencijah delajo. Dodatno pa kritizirajo vzpostavljanje tovrstnih agencij v državah z visokimi ovirami za mednarodno trgovanje, kjer ocenjujejo vzpostavljanje agencij le kot »blažilni ukrep«. Učinkovita rešitev bi bila odprava ovir za mednarodno trgovanje in ne vzpostavljanje agencij za promocijo izvoza. Kot rezultat te raziskave

---

<sup>24</sup> Neoklasiki argumentirajo, da se podjetja sama odločajo za vstop na tuje trge in da če jim je pri tem potrebna pomoč države, potem njihovi izdelki morda niso dovolj kakovostni. V takem primeru je denar davkoplačevalcev zapravljen enako kot v primeru izvoznih subvencij. Gospodarska politika in ekonomska diplomacija predstavljata transfer od javnega sektorja h gospodarskim aktivnostim, ni pa še jasno, ali so privatni dobički večji od stroškov zagotavljanja uslug državne uprave (Bergeijk in Yakop 2009, 9).

Svetovne banke in kritičnega pogleda na agencije za promocijo izvoza, je veliko držav opustilo svojo podporo tovrstnim agencijam (Lederman 2006).

Povezovanje gospodarstva in diplomacije ima tako pozitivne učinke iz več razlogov (Ruel in drugi 2014, 14). Diplomati na veleposlaništvih preko svojih stikov lahko pridejo lažje do informacij, do katerih pa podjetja ne morejo ali pa težje pridejo. Diplomati so običajno v medijih bolj vidni kot podjetniki in tako se lahko pritegne pozornost (marketing) po relativno nizki ceni. Diplomati imajo običajno stike z odločevalci oziroma vplivnejšimi predstavniki politike in gospodarstva. Prisotnost diplomata, praviloma, dviguje kredibilnost projektu in podjetju (Ruel in drugi 2014, 14).

Ker bodo vzhajajoča gospodarstva ostala dejstvo, se temu primerno prilagajajo tudi politike gospodarsko razvitih držav ob znanih proračunskih omejitvah. Tako določene države na novo postavljajo usmeritve ekonomske diplomacije in v določenih državah ali zmanjšujejo število diplomatov ali pa zapirajo DKP in le-ta odpirajo v vzhajajočih gospodarstvih (Zuidema 2012, 1).

Veliko specializiranih mednarodnih organizacij se je intenzivneje povežalo z gospodarstvom (Kelly 2001). Leta 1997 je v Davosu na World Economic Forum takratni generalni sekretar OZN Kofi Annan v svojem govoru pojasnil, da se je OZN nekoč ukvarjala le z vladami. Toda danes je znano, da mir in prosperiteta nista dosegljiva brez partnerstva med vladami, mednarodnimi organizacijami, poslovno in civilno skupnostjo (Kelly 2001, 9). Leto kasneje je bilo takšno mišljenje vneseno v skupno izjavo za javnost, ki sta jo sestavili OZN in Mednarodna gospodarska zbornica<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Dne 9. februarja 1998 se je generalni sekretar OZN srečal s predstavniki Mednarodne gospodarske zbornice (International Chamber of Commerce – ICC) z namenom poglobitve dialoga med OZN in privatnim sektorjem. Srečanja so se udeležili predstavniki več kot 25 gospodarstev oziroma sektorjev iz celega sveta, predstavniki Sekretariata in, kot opazovalci, predstavniki držav članic OZN. Na koncu srečanja so Generalni sekretar OZN in predstavniki ICC pripravili skupno izjavo (neuradni prevod):

1. Obsežne politične in gospodarske spremembe so odprle možnost za dialog in sodelovanje med OZN in privatnim sektorjem. Takšno partnerstvo bi lahko omogočilo nove spodbude k iskanju bolj uspešnemu in mimemu svetu.

2. Obstaja velik potencial za združitev ciljev OZN, promoviranje miru in razvoja in ciljev gospodarstva, ustvarjanje bogastva in blaginje, ter da se cilji obeh medsebojno podpirajo. Razvoj in mir sta nujna pogoja za trgovino in investicije ter za gospodarsko rast. Istočasno so uspešni trgi predpogoj za ustvarjanje novih delovnih mest, izboljšanje življenjskega standarda, širjenje koristi globalizacije in integracijo držav v razvoju v svetovno gospodarstvo.

Odločitev o ustanovitvi Mednarodne gospodarske zbornice je bila sprejeta oktobra 1919, kar pomeni, da je preživela Ligo narodov in je starejša od OZN. Na svojem srečanju leta 1937 je Mednarodna gospodarska zbornica sprejela svoj slogan: »Svetovni mir skozi svetovno trgovanje«, (Kelly 2001, 14).

Mednarodna gospodarska zbornica je skupaj z Carnegie Endowment for International Peace (CEIP) marca 1935 pripravila srečanje svojih članov, na katerem so sodelovali gospodarstveniki in akademiki, med njimi Dag Hammarskjöld, ki je kasneje postal generalni sekretar OZN, in Per Jacobsson, ki je bil kasneje direktor Banke za mednarodne poravnave in Mednarodnega denarnega sklada. Skupaj so izdali brošuro »Trgovci miru« (ang. Merchants of Peace) (Kelly 2001).

Velika odstopanja med državami so v različnih oblikah organiziranosti agencij in institucij, ki pospešujejo izvoz. Kot piše Mercier (2007), razlogi za tovrstne razlike v sami organizacijski strukturi niso povsem jasni.

---

3. Doseganje navedenih ciljev je zelo odvisno od učinkovitega delovanja globalnih trgov in obstoja odprtih, pravičnih in vključujočih gospodarskih sistemov, ki temeljijo na prostem pretoku blaga oziroma prosti trgovini, investicijah za gospodarsko rast in razvoj ter na izogibanju protekcionističnih ukrepov.

4. Povečana medsebojna gospodarska odvisnost med državami poudarja pomen podpornega institucionalnega okvirja. Gospodarstvo ima velik interes v multilateralnem sodelovanju, vključujoč postavitve standardov skozi OZN kot tudi druge medvladne institucije in mednarodne konvencije na področju okoljevarstva ter drugih globalnih in čezmejnih izzivov.

5. OZN in predstavniki gospodarstva naj bi delovali skupaj z namenom povečanja gospodarskih priložnosti, še posebej pa v državah, ki se lahko soočajo z marginalizacijo. Nazadnje, promocija razvoja lahko uspe le, če vodi do stanja, ko investicije podpirajo širši družbeni razvoj. S tem v zvezi, je potrebno posebno pozornost nameniti potrebam državam v Afriki in najmanj razvitim državam.

6. Eden glavnih ciljev oziroma namenov sodelovanja med državami je priprava pogojev za investiranje gospodarstva v meri, ki vodi v trajnostno rast in razvoj. Prizadevanja mednarodne skupnosti za promocijo ustreznih politik in dobrega upravljanja, krepitev institucij in infrastrukture, izkoreninjenje revščine in razvoj človeških virov so bistvenega pomena za vzpostavitev gospodarstvu prijaznega okolja. Upoštevanje izkušnje gospodarstva in gradnja na njegovih veščinah ter virih lahko bistveno izboljšajo omenjena prizadevanja. Gospodarstvo se dobro zaveda, da mora biti pri tem odgovoren partner v družbenem okolju, kjer posluje.

7. Nadaljnji dialog med OZN in privatnim sektorjem naj bi se osredotočil na artikulacijo skupnih interesov, krepitev iskanja partnerstev in izpeljevanje potenciala za sodelovanje v konkretne aktivnosti. Gospodarska skupnost naj bi okrepila dialog s pristojnimi medvladnimi institucijami in telesi, še posebej pa z OZN, vključno z Generalno skupščino in Ekonomsko-socialnim svetom.

#### 4 Slovenska ekonomska diplomacija

Ekonomska diplomacija v Sloveniji je prvotno podedovala iz Jugoslavije manj pomembno vlogo. Svetličič že leta 1995 (398) piše, da je »nujno vzpostaviti mehanizem stalnega in hitrega obveščanja o dogajanjih v svetu, pomembnih za slovensko gospodarstvo. V veleposlaništvih bi morala gospodarska funkcija pridobiti pomen. Njihovo delovno področje bi moralo biti pod večjim vplivom gospodarstva. Zato naj bi MZZ, poleg letnih posvetovanj veleposlanikov o čisto političnih zadevah, imelo vedno tudi posvete o pospeševanju gospodarskih stikov s posameznimi državami ali regijami. Po zgledu Finske, ki ima 60 trgovinskih atašejev in 40 tehnoloških, bi morali tudi v Sloveniji dvigniti relativni pomen ekonomske diplomacije. Temeljnega pomena je zgraditi takšne informacijske sisteme, ki bodo omogočili hitro pridobivanje, prenašanje in procesiranje informacij.«

Udovič (2013) navaja, da je »sistem izvajanja diplomatskih aktivnosti postal za Slovenijo pomemben šele s sprejemom Ustave Socialistične federativne republike Jugoslavije in Ustave Socialistične republike Slovenije leta 1974, ko je bila na matične enote federacije prenesena pravica, da tudi same delno sodelujejo pri ustvarjanju skupne jugoslovanske zunanje politike.« Takšno početje je formalno omogočal 3. odstavek 317. člena Ustave SRS, ki je predvideval da:

Socialistična republika Slovenija razvija politične, ekonomske, kulturne in druge odnose z drugimi državami in mednarodnimi organi in organizacijami, ki so pomembni za položaj in razvoj slovenskega naroda, italijanske in madžarske narodnosti ter slovenske narodne skupnosti v zamejstvu, in skrbi za pravice in interese delovnih ljudi na začasnem delu v tujini in za izseljence s svojega območja.

Udovič (2013) nadaljuje, da »čeprav se zdi, da je bil s tem preoblikovanjem strukture, ki se je ukvarjala z ekonomskimi odnosi s tujino, storjen velik korak naprej, pa je treba povedati, da je uradna struktura (na področju mednarodnih ekonomskih odnosov) »zamujala« za slovenskimi podjetji, ki so začela s svojo internacionalizacijo že ob koncu 60. in jo nadaljevala v začetku 70. let<sup>26</sup>.« S tem se Udovič strinja tudi s Svetličičem in

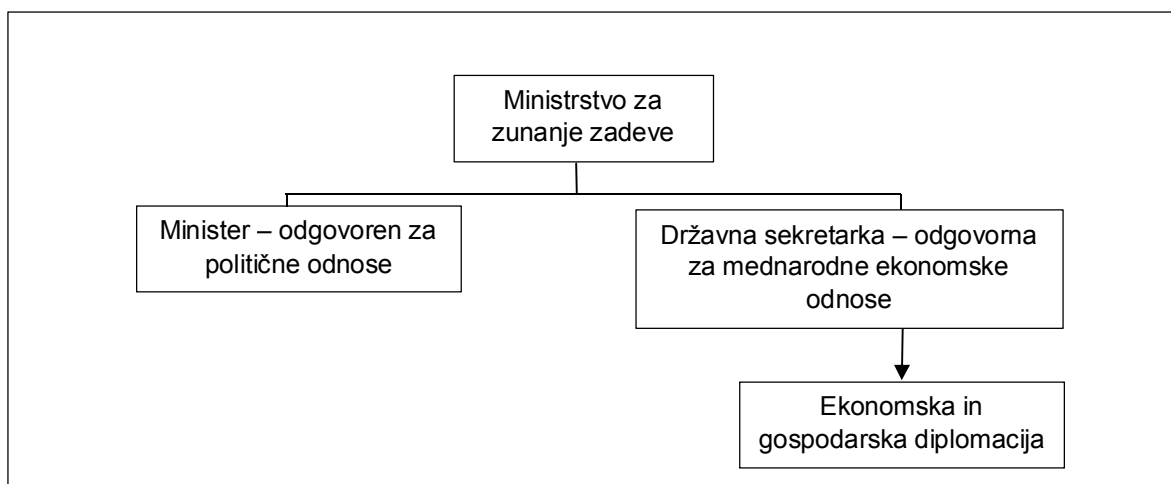
---

<sup>26</sup> Začetek internacionalizacije slovenskih podjetij sta omogočila »Zakon o ustanavljanju podjetij v tujini« (Ur. l. SFRJ 39/1972) in »Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o ustanavljanju podjetij v tujini« (Ur. l. SFRJ 17/1973). Za oba zakona Udovič (2013) piše, »da sta, če posplošimo, bila osnova za začetek

Jakličevo (2003), ki sta navajala, da je širitev poslovanja na mednarodne trge oziroma internacionalizacija slovenskega gospodarstva potekala v več fazah. Prvi pa je internacionalizacijo slovenskih podjetij obravnaval Svetličič (1974 in 1996).

Tudi kasneje, po prvih demokratičnih volitvah leta 1990, ter zmagi političnih strank, ki so bile vključene v koalicijo Demos, na področju vodenja gospodarske diplomacije niso spremenile veliko. Novoimenovani republiški sekretar za mednarodno sodelovanje, dr. Dimitrij Rupel, je, ko je nastopil funkcijo, na področju ekonomske diplomacije nadaljeval prakso svojih predhodnikov, kar pomeni, da se je posluževal vez, poznanstev in ustaljenih povezav (slovenskih podjetij) v tujini (npr. Iskra, Ljubljanska banka idr.), da je predstavljal resnico o dogajanjih v SFRJ<sup>27</sup>.

#### Slika 4.1: Ekonomska in gospodarska diplomacija 1990-1992



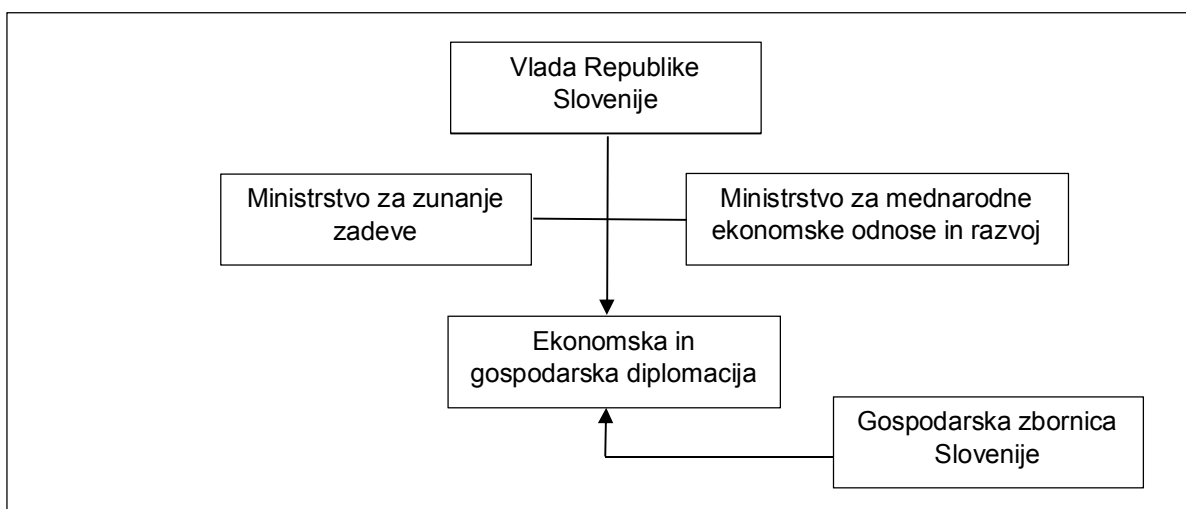
Vir: Udovič (2013, 325).

poslovne in gospodarske diplomacije Slovenije. Skladno s tema zakonoma so podjetja namreč lahko vzpostavljala svoja predstavništva v tujini, ta pa so – v začetkih slovenske osamosvojitve – odigrala pomembno vlogo pri krojenju in oblikovanju diplomatskih aktivnosti Slovenije.«

<sup>27</sup> Udovič dodaja, da »dobre štiri mesece po nastopu Demosove vlade, je ta vlada imenovala svoje »uradne predstavnike«. Ker takrat Slovenija ni mogla imeti svojih veleposlaništev, so ti uradni predstavniki nastopali sočasno v dveh funkcijah – gospodarski (kot vodje gospodarskega predstavništva) in politični (kot vodje državnega/političnega biroja). Tako sta bili funkciji gospodarske in politične diplomacije prepleteni kot nikoli prej. Posamezniki, ki so imeli številne gospodarske izkušnje in so bili tudi mednarodno prepoznavni, so »čez noč« postali politični predstavniki Slovenije, s ciljem, da poleg povečevanja mednarodne menjave in krepitve trgovinskih vezi skrbijo tudi za politične odnose med državami.«

Običajno so bili »pooblaščenici izvršnega sveta oz. Ministra za zunanje zadeve posamezniki, ki so v tej državi že delovali in so bili tudi močno vpeti v gospodarske aktivnosti s to državo. S tem se je želelo predvsem voditi politično diplomacijo skozi gospodarske povezave. Lahko bi rekli, da je bila v prvi fazi razvoja slovenske gospodarske diplomacije slednja »nad« politično diplomacijo oziroma, da je bila politična diplomacija v veliki odvisnosti od gospodarske diplomacije.« Kovač (2002) navaja, da je »gospodarski razvoj Slovenije sorazmeren s sposobnostjo poslovne globalizacije in oblikovanjem kreativne gospodarske diplomacije.« Leta 1993 je bilo ustanovljeno novo ministrstvo, Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj, kamor je bilo preneseno tudi področje ekonomskih odnosov s tujino (MEOR). »Ne glede na to, kaj je bil razlog, da so ekonomske odnose s tujino prenesli z ministrstva za zunanje zadeve na MEOR, ostaja dejstvo, da je bil to prvi korak k temu, da je začela pomembnost gospodarske diplomacije v slovenski (zunanji) politiki usihati,« (Udovič 2013, 267). Po omenjenem prenosu ekonomskih odnosov s tujino, se je »ministrstvo za zunanje zadeve v svojem bistvu začelo ukvarjati predvsem s politično diplomacijo, medtem ko je MEOR prevzel vse vaje v roke na področju gospodarske diplomacije. Takšna razdelitev ne bi bila nujno slaba, če ne bi med ključnima akterjema včasih prišlo do »trzljajev«, ki si škodovali predvsem razvoju gospodarske diplomacije in konkurenčnosti slovenskih podjetij.« (Udovič 2013, 267).

**Slika 4.2: Ekonomska in gospodarska diplomacija 1993-2000**

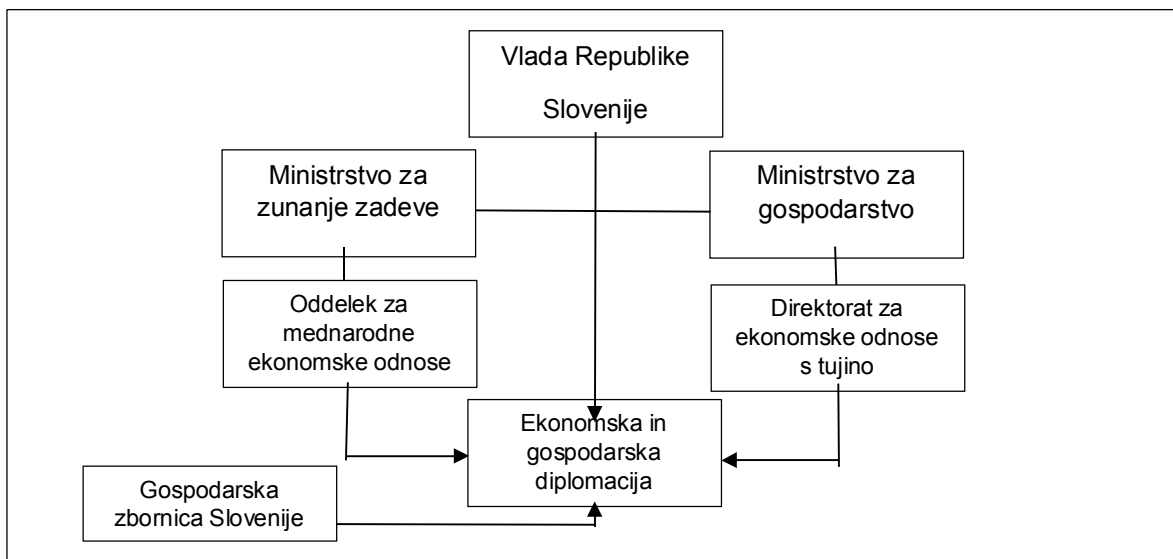


Vir: Udovič (2013, 325).

Kljub omenjeni delitvi pa so se na nivoju države pojavile še dodatne delitve, saj je imela Gospodarska zbornica Slovenije v tujini svoja predstavništva. Tako je v določenih državah prišlo do podvajanj brez sodelovanja in celo do razhajanj, saj je bilo prisotno veleposlaništvo z diplomatom, ki je bil zadolžen za ekonomsko področje, in predstavništvo Gospodarske zbornice Slovenije.

Leta 1997 je prišlo do dogovora in dokončnega oblikovanja predloga sporazuma med Ministrstvom za zunanje zadeve, Ministrstvom za ekonomske odnose in razvoj in Gospodarsko zbornico Slovenije. Omenjeni sporazum je tako določal (skupne) smernice glede razvoja in delovanja ekonomske diplomacije. »Ta sporazum, poznan pod imenom Sporazum o sodelovanju pri vzpostavljanju in delovanju predstavništev Republike Slovenije, je v nekaj členih predvideval razdelitev pooblastil in posledično oblikovanje usklajene dvotirne diplomacije.« (Udovič 2013, 268).

#### Slika 4.3: Ekonomska in gospodarska diplomacija 2000-2004

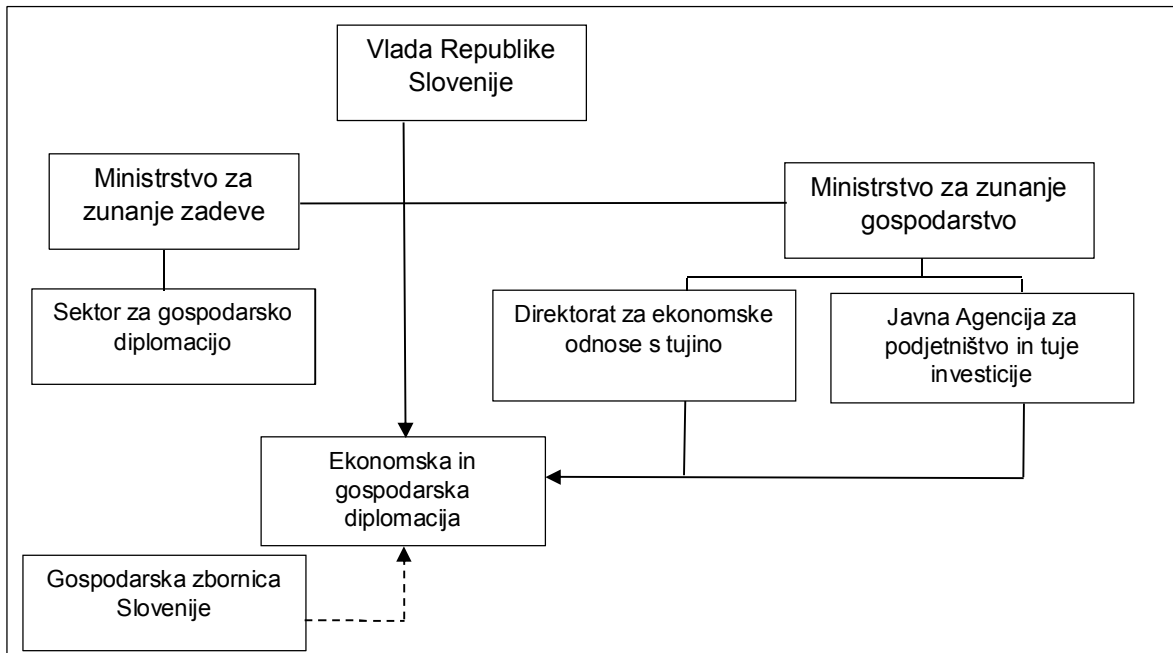


Vir: Udovič (2013, 326).

Prvi poizkusi oblikovanja skupnih delovanj in razvojnih ciljev so bili neuspešni, saj kljub temu, da je prišlo do dogovora in osnutka sporazuma, le-ta ni nikoli stopil v veljavo. Ker do podpisa sporazuma ni prišlo, je delovanje ekonomske diplomacije potekalo »po tedaj

ustaljeni poti; MZZ in MEOR sta se delno usklajevala, GZS je vodila svojo mrežo predstavništev<sup>28</sup>,« (Udovič 2013, 269).

#### Slika 4.4: Ekonomska in gospodarska diplomacija 2004-2009



Vir: Udovič (2013, 326).

Leta 2004 sta Ministrstvo za zunanje zadeve in Ministrstvo za gospodarstvo sklenila Sporazum o medsebojnem sodelovanju med omenjenima ministrstvoma o medsebojnem sodelovanju na področju ekonomske diplomacije. Sporazum je predvideval, da se diplomati zadolženi za ekonomsko področje, ki pa so bili zaposleni na Ministrstvu za gospodarstvo, za časa trajanja mandata na veleposlaništvu, preselijo na Ministrstvo za zunanje zadeve. Istega leta je Državni zbor sprejel Zakon o spodbujanju neposrednih investicij in internacionalizaciji podjetij. Zakon je tako ukinil Agencijo za gospodarsko

<sup>28</sup> Udovič (2013, 269) navaja, da »je gospodarska diplomacija začela v celoti izgubljeni svoj pomen, saj se je Slovenija začela vse bolj usmerjati v prilagajanje svoje zakonodaje *acquisu*, kar pa je terjalo predvsem aktivnosti politične diplomacije, sočasno pa so se trgi držav nekdanje Jugoslavije stabilizirali, kar je podjetja, ki so do takrat poslovala predvsem na trgih Evropske unije, ponovno spodbudilo, da so se vrnila na svoje izvirne trge. Tretjič, podjetja so vse bolj čutila pomanjkanje koordinacije in učinkovitosti med ključnimi akterji gospodarske diplomacije, zato so se začela vedno bolj zanašati sama nase. Gospodarska diplomacija je posledično izgubila »povpraševalce« in je tudi zato ostala v ozadju.«



promocijo in tuje investicije in ustanovil Javno agencijo za podjetništvo in tuje neposredne investicije (JAPTI). Ravno slednja agencija je pridobila na pomenu in kot izvajalska agencija postala »nosilni steber bodočega spodbujanja internacionalizacije. JAPTI je bilo poverjeno tudi to, kar je bilo že določeno v sporazumu med MEOR, GZS in MZZ iz leta 1997, in sicer, da lahko vzpostavlja svoja predstavništva v tujini. Ker je (bila) JAPTI izvajalska agencija ukrepov za ministrstvo za gospodarstvo, je ta sklep pomenil, da se je težišče gospodarske diplomacije skorajda v popolnosti premaknilo na to ministrstvo, MZZ pa je v gospodarski diplomaciji (p)ostalo vse bolj obroben igralec.« (Udovič 2013, 273).

Na osnovi prej sprejetih zakonov in sporazumov, ki so omogočali JAPTI-ju vzpostavitev lastnih gospodarskih predstavništev v tujini, je vlada leta 2005 sprejela Program predstavništva slovenskega gospodarstva (PPSG), ki naj bi zasledoval cilje, ki jih v razvitih državah počne ekonomska diplomacija. Za zasledovanje teh ciljev naj bi se oblikovale tri oblike gospodarskih predstavništev:

- a. oddelek znotraj diplomatsko-konzularnih predstavništev (DKP), ki deluje skladno z dogovorom med MZZ in MG;
- b. predstavništvo JAPTI, ustanovljeno po 14. členu ZSTNIIP<sup>29</sup>;
- c. predstavništvo ali poslovna enota javne/zasebne pravne ustanove v tujini, ki je izbrana na javnem natečaju.« (Udovič 2013, 274)

Prvi način je bil že vzpostavljen, to so bili ekonomski svetovalci na veleposlaništvih, ki so že bili predvideni za delovanje na veleposlaništvih. »Prav tako druga oblika ni bila nobena novost, saj so to delno pokrivala predstavništva GZS, sicer le v štirih državah, a vendarle. Pomembna je bila tretja oblika, ki bi delovala bolj po »tržnih načelih«, a se ni nikoli vzpostavila<sup>30</sup>,« (Udovič 2013, 275).

Leta 2008 so potekale parlamentarne volitve. Stranke vladne večine so se strinjale in kasneje določilo tudi vnesle v koalicijsko pogodbo, »da bo ekonomska diplomacija ob

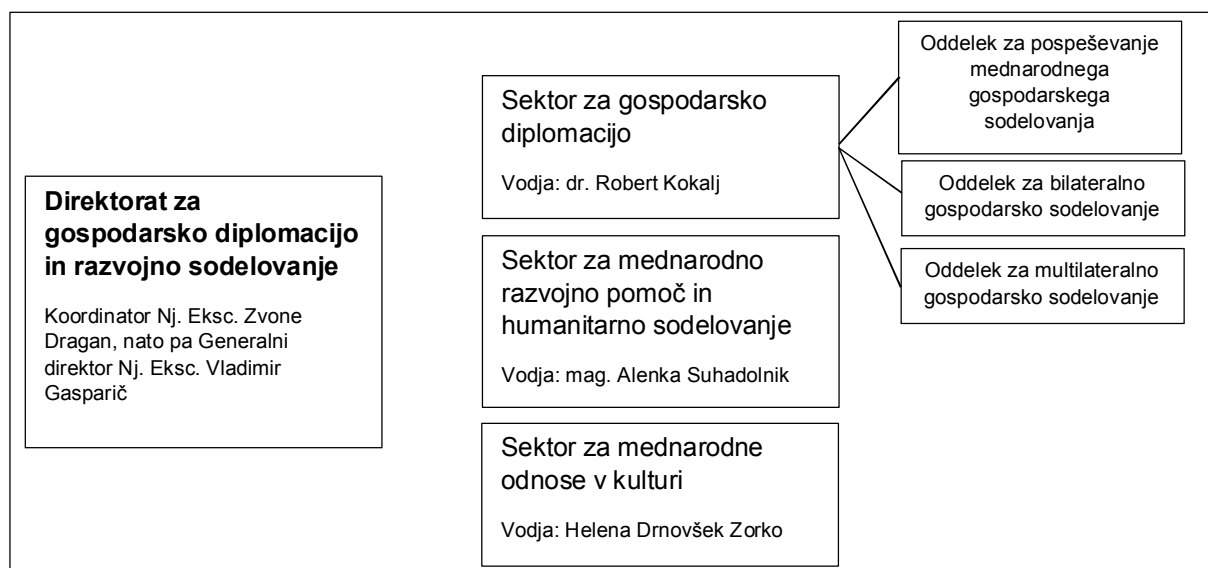
---

<sup>29</sup> Zakon o spodbujanju neposrednih investicij in internacionalizaciji podjetij (Ur. l. RS 86/2004)

<sup>30</sup> »Čeprav bi lahko v obdobju 2005 – 2008 govorili celo o štiritirni diplomaciji (MZZ, MG, GZS in JAPTI), pa zaradi ukinjanja predstavništev GZS in vzpostavljanja predstavništev JAPTI, ki sta tekla komplementarna procesa, še vedno govorimo o trotirni diplomaciji, a s poudarkom na vplivu ministrstva za gospodarstvo na njen razvoj,« (Udovič 2013, 277). Leta 2007 je zaradi ukinitve obveznega članstva in posledičnega pomanjkanja finančnih sredstev, GZS svoja predstavništva v tujini zaprla.

vzpostavitvi vlade prešla na ministrstvo za zunanje zadeve<sup>31</sup>,« (Udovič 2013, 278). »Čeprav sliko stanja gospodarske diplomacije delno izboljšujejo aktivnosti GZS in JAPTI, pa se moramo zavedati, da sta bili glavni težavi gospodarske diplomacije v letih 1991-2008 predvsem njena stagnacija in rivalstvo med ministrstvoma o tem, kdo bo njen nosilni organ<sup>32</sup>,« (Udovič 2013, 280). Tako so se določena področja delno pokrivala na Ministrstvu za zunanje zadeve, delno pa na Ministrstvu za gospodarstvo. Področja se niso pokrivala, a je za izvajanje nalog bilo potrebno več usklajevanj.

**Slika 4.5: Organizacija Direktorata za gospodarsko diplomacijo in mednarodno razvojno sodelovanje ob njegovem zasnovanju (30. november 2009)**



Vir: Udovič (2013, 328).

<sup>31</sup> Med letoma 2004 in 2008 so »podjetja pogosto poročala, da je težava slovenske gospodarske diplomacije (bila) predvsem v tem, da se JAPTI (prej pa GZS) in MZZ obnašata kot konkurenta in ne kot akterja, ki zasledujeta podobne koristi. To so potrjevali tudi sogovorniki z ene in druge strani (tj. MZZ in JAPTI), ki so poudarjali, da jim »druga stran« ne posreduje informacij, ki jih ima oziroma jih celo namensko skriva,« (Udovič 2013, 278, Udovič, Svetličič in Brglez 2012).

<sup>32</sup> »Prelom, ki se je zgodil z zavezo strank SD, Zares, LDS in DeSUS, da se gospodarska diplomacija »premakne« nazaj na MZZ, ki naj bi postal njen krovni (a ne edini!) organ, je bil v tem kontekstu nuja. Treba je bilo namreč presekati gordijski vozle rivalstva med institucijami, kajti, pošteno povedano, do pravega prenosa gospodarske diplomacije na ministrstvo za gospodarstvo, kjer bi to imelo polna pooblastila, v strukturi uprave, kot jo v Sloveniji imamo, nikoli ni zares prišlo oziroma niti ne bi moglo priti,« (Udovič 2013, 280).

Po volitvah leta 2008 pa so koalicijske stranke vnesle v koalicijsko pogodbo glede gospodarske diplomacije naslednje zaveze:

Koalicijski partnerji se strinjamo, da bo MZZ s svojo diplomatsko-konzularno mrežo ter skupaj z Ministrstvom za gospodarstvo, Gospodarsko zbornico Slovenije, Javno agencijo za podjetništvo in tuje investicije, ter glede na vsebine z drugimi ministrstvi in institucijami (vključno z regionalnimi gospodarskimi središči) prevzelo večjo odgovornost za učinkovito uveljavljanje interesov slovenskega gospodarstva v svetu. Prav tako se koalicijski partnerji strinjamo, da naj razvojno sodelovanje postane integralni del slovenske zunanje politike. Tako se med pristojnosti MZZ kot temeljnega nosilca gospodarske diplomacije prenesejo ekonomski odnosi s tujino ter institucionalno okrepi razvojno sodelovanje, v diplomatskih predstavništvih pa se, skladno z gospodarskimi prioritetami, vzpostavijo oziroma ohranijo kadrovska močna in usposobljena gospodarska predstavništva<sup>33</sup>.

Direktorat za gospodarsko diplomacijo in razvojno sodelovanje je bil sprva razdeljen na tri sektorje; za mednarodno razvojno pomoč, za gospodarsko diplomacijo in za mednarodne odnose v kulturi.

Leta 2011 je bil Direktorat za gospodarsko diplomacijo in razvojno sodelovanje razdeljen le na dva sektorja; za gospodarsko promocijo in za bilateralno gospodarsko sodelovanje. V tem času so akterji gospodarske diplomacije tudi sami vpeljali nekaj novosti, predvsem pa »odprtje poslovnih (*plug-in*) pisarn<sup>34</sup>, vzpostavitev Sklada za gospodarsko diplomacijo (poznane kot Projektni gospodarski sklad) in uvedbo »smernic« za delovanje ekonomskih svetovalcev in veleposlanikov v državi sprejemnici<sup>35</sup>,« (Udovič 2013, 285).

---

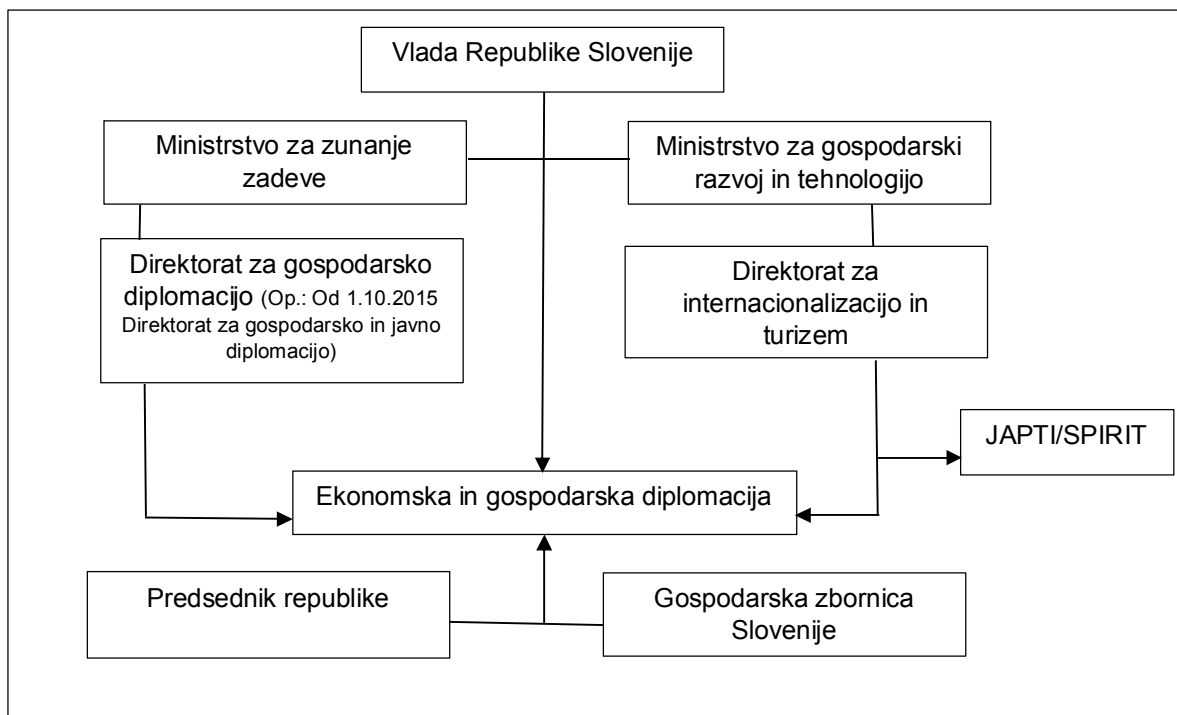
<sup>33</sup> »Vprašanje kadrov se je, kljub določenim težavam, reševalo dokaj hitro. Potem ko je vlada na svoji 16. seji, dne 5. marca 2009, sprejela sklep, da se ustanovi direktorat za gospodarsko diplomacijo in razvojno sodelovanje (ZDG), je sledilo tri mesečno obdobje pogajanj med MZZ in MG o tem, koliko kadrov in katere med njimi premestiti z MG na MZZ. Sporazum med ministrstvom je bil podpisan 1. septembra 2009. Z njim so na MZZ prenesli 23 javnih uslužbencev: od tega 7 v zunanji službi in 16 v notranji službi,« (Udovič 2013, 282).

<sup>34</sup> Ta pisarne bi se nahajale znotraj DKP. Tako je MZZ odprl takšne poslovne pisarne v Carigradu, Bruslju, Budimpešti, Moskvi, Parizu, Šanghaju, New Delhiju, Tokiu in Washingtonu. »Čeprav so se na začetku pojavljali določeni pomisleki o skladnosti teh pomislekov z Dunajsko konvencijo o diplomatskih odnosih (in vprašanjem nedotakljivosti prostorov diplomatskih misij), se je kaj hitro razkrila realnost slovenskega gospodarskega prostora. Na razpise, ki so bili objavljeni, se ni prijavilo nobeno podjetje,« (Udovič 2013, 285). Udovič nadaljuje in navaja, da je »naša ocena, da se težave pojavljajo predvsem v reaktivni miselnosti podjetij ter v tem, da imajo podjetja običajno res zelo omejene vire za internacionalizacijo in jim zato vsako takšno udejstvovanje pomeni velik zalogaj z vidika financ in človeških virov,« (Udovič 2013, 285).

<sup>35</sup> »Te smernice niso bile pomembne le zaradi določitve ključnih sektorjev, aktivnosti na področju internacionalizacije slovenskih podjetij v določeno državo idr., ampak so bile pomembne tudi z vidika merjenja uspešnosti/učinkovitosti ekonomskih svetovalcev in veleposlanikov pri udejanjanju gospodarske diplomacije. Tako je bila k smernicam priložena priloga, v kateri je bilo določeno, katere aktivnosti na

Poslovne pisarne so še vedno obstoječe, a kot je navedel Udovič (2013), za koriščenje storitev takšnih pisarn se ni prijavilo nobeno podjetje. Na različnih srečanjih med akterji ekonomske diplomacije in podjetji so le-ta izpostavila tudi potrebo po takšnih pisarnah. Zato je reakcija na zahteve podjetij in proaktivnost akterjev ekonomske diplomacije na tem področju naletela na pozitivne odzive podjetij, toda kljub temu nobeno podjetje ni koristilo omenjenih pisarn. Znotraj Ministrstva za zunanje še ni bila opravljena podrobnejša analiza, zakaj podjetja niso koristila takšnih pisarn, a kljub temu, ker so podjetja večkrat izrazila potrebo po njih, so še vedno delujoče in jih v bodoče lahko tudi kakšno podjetje uporabi.

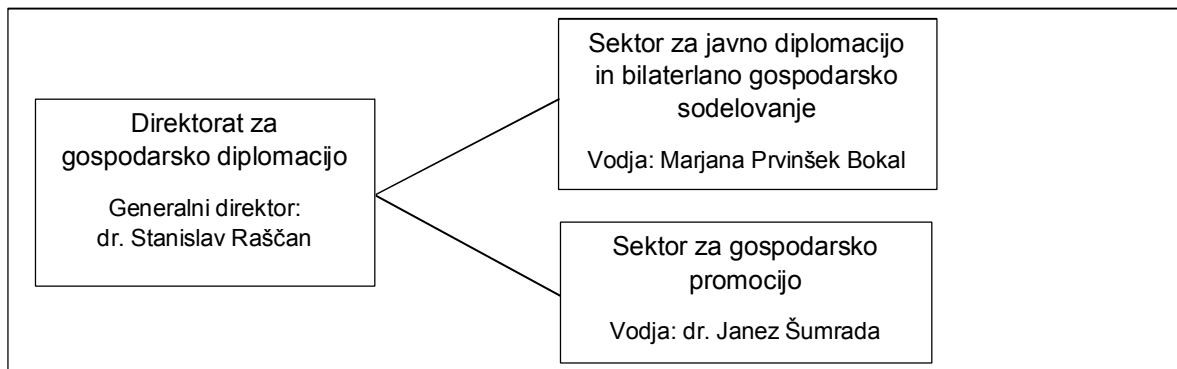
**Slika 4.6: Ekonomska in gospodarska diplomacija 2011 –**



Vir: Udovič (2013, 327).

področju gospodarske diplomacije mora izvajati posamezno diplomatsko-konzularno predstavništvo in kolikokrat letno. Na podlagi teh smernic so ekonomski svetovalci in veleposlaniki pripravljali četrletna (polletna) poročila o opravljenih aktivnostih, ki so bila osnova tudi za njihovo ocenjevanje z vidika vpetosti v gospodarsko diplomacijo. Na ta instrument ni bilo malo pripomb. Ena od teh leti predvsem na to, da se pri ocenjevanju meri le učinkovitost ekonomskih svetovalcev, medtem ko drugi zaposleni na diplomatskih misijah nimajo takega sistema ocenjevanja,« (Udovič 2013, 286).

**Slika 4.7: Organizacija Direktorata za gospodarsko diplomacijo (1. januar 2014)**



Vir: Udovič (2013, 328).

Dne 1. oktobra 2015 je nastal Direktorat za gospodarsko in javno diplomacijo, ki zajema delovanje na področju ekonomske diplomacije, bilateralnega gospodarskega sodelovanja ter gospodarske promocije. Takšna organizacija je v veljavi še danes in znotraj direktorata so trije sektorji; Sektor za bilateralno gospodarsko sodelovanje I, Sektor za bilateralno gospodarsko sodelovanje II in Sektor za javno diplomacijo in mednarodno sodelovanje v kulturi.

Na spletnih straneh ministrstva za zunanje zadeve ([www.mzz.gov.si](http://www.mzz.gov.si)) je za posamezne sektorje navedeno:

#### Sektor za bilateralno gospodarsko sodelovanje I

Sektor za bilateralno gospodarsko sodelovanje I načrtuje in vodi bilateralno gospodarsko sodelovanje Republike Slovenije z Združenimi državami Amerike, Kanado, Avstralijo, državami Latinske in srednje Amerike, državami Zahodne in Srednje Evrope ter z državami Zahodnega Balkana. Sektor pokriva tudi delovanje Slovenije v OECD.

Sektor analizira bilateralno gospodarsko sodelovanje z drugimi državami in oblikuje predloge za poglobljanje tega sodelovanja. Sektor v sodelovanju z DKPji in pristojnimi inštitucijami nudi pomoč slovenskim podjetjem pri vstopanju na tuje trge, vključno z identifikacijo poslovnih priložnosti, in pri spodbujanju internacionalizacije slovenskega gospodarstva s ciljem povečevanja slovenskega izvoza in doseganja njegove večje geografske diverzifikacije. Z namenom spodbujanja internacionalizacije sodeluje pri iniciativah za širjenje mreže častnih konzulov.

Sektor skrbi za koordinacijo in organizacijo obiskov gospodarskih delegacij, ki spremljajo najvišje državne predstavnike Republike Slovenije na obiskih v tujini in sodeluje pri izvedbi obiskov tujih gospodarskih delegacij, ki spremljajo najvišje predstavnike tujih držav ob obiskih v Republiki Sloveniji. Sektor sodeluje tudi pri organizaciji poslovnih konferenc in seminarjev ob robu teh obiskov, poleg tega pa skrbi tudi za izvajanje nadaljnjih aktivnosti povezanih z že opravljenimi obiski gospodarskih delegacij.

Sektor sodeluje pri pripravi predlogov in izvedb skupinskih sejemskih nastopov podjetij v tujini, spodbuja širjenje mreže slovenskih poslovnih klubov ter sodeluje pri promociji in trženju Slovenije kot lokacije za tuje neposredne investicije z namenom čim večjega pritoka tujih neposrednih investicij v Republiko Slovenijo.

Pripravlja zasedanja Mešanih komisij za gospodarsko sodelovanje Republike Slovenije z državami, s katerimi je dogovorjena taka oblika sodelovanja. Odgovoren je tudi za pripravo mednarodnih sporazumov s področja bilateralnih gospodarskih odnosov.

## Sektor za bilateralno gospodarsko sodelovanje II

Sektor za bilateralno gospodarsko sodelovanje načrtuje in vodi bilateralno gospodarsko sodelovanje Republike Slovenije z državami Vzhodne Evrope, Južnega Kavkaza in Srednje Azije (Rusko federacijo, Ukrajino, Moldavijo, Belorusijo, Kazahstanom, Kirgizijo, Uzbekistanom, Turkmenistanom, Tadžikistanom, Armenijo, Gruzijo in Azerbajdžanom), Afrike, Azije in Bližnjega in Srednjega vzhod ter Turčije.

Sektor analizira bilateralno gospodarsko sodelovanje in oblikuje predloge za poglobljanje tega sodelovanja. Sektor v sodelovanju z DKPji in pristojnimi inštitucijami nudi pomoč slovenskim podjetjem pri vstopanju na tuje trge, vključno z identifikacijo poslovnih priložnosti, in pri spodbujanju internacionalizacije slovenskega gospodarstva s ciljem povečevanja slovenskega izvoza in doseganja njegove večje geografske diverzifikacije. Z namenom spodbujanja internacionalizacije sodeluje pri iniciativah za širjenje mreže častnih konzulov.

Sektor skrbi za koordinacijo in organizacijo obiskov gospodarskih delegacij, ki spremljajo najvišje državne predstavnike Republike Slovenije na obiskih v tujini in sodeluje pri izvedbi obiskov tujih gospodarskih delegacij, ki spremljajo najvišje predstavnike tujih držav ob obiskih v Republiki Sloveniji. Sektor sodeluje tudi pri organizaciji poslovnih konferenc in seminarjev ob robu teh obiskov, poleg tega pa skrbi tudi za izvajanje nadaljnjih aktivnosti povezanih z že opravljenimi obiski gospodarskih delegacij.

Sektor sodeluje pri pripravi predlogov in izvedb skupinskih sejemskih nastopov podjetij v tujini, spodbuja širjenje mreže slovenskih poslovnih klubov ter sodeluje pri promociji in trženju Slovenije

kot lokacije za tuje neposredne investicije z namenom čim večjega pritoka tujih neposrednih investicij v Republiko Slovenijo.

Pripravlja zasedanja Mešanih komisij za gospodarsko sodelovanje Republike Slovenije z državami, s katerimi je dogovorjena taka oblika sodelovanja. Odgovoren je tudi za pripravo mednarodnih sporazumov s področja bilateralnih gospodarskih odnosov.

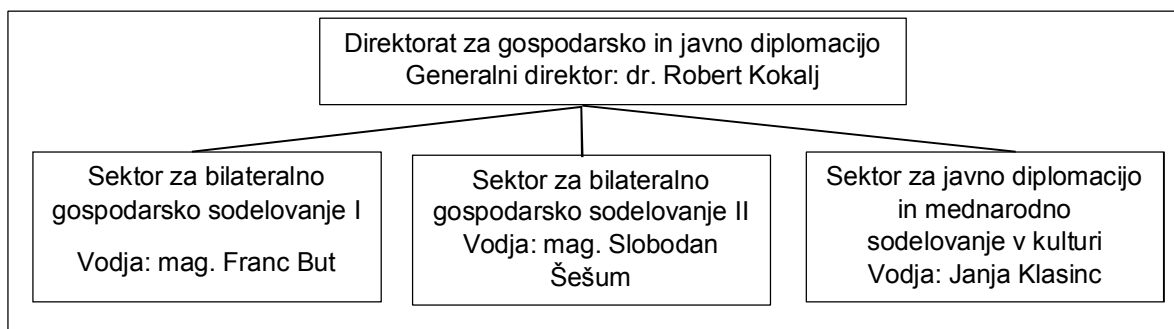
## Sektor za javno diplomacijo in mednarodno sodelovanje v kulturi

Sektor skrbi za dvig prepoznavnosti zunanje političnih aktivnosti v Sloveniji ter promocijo "blagovne znamke Slovenija" v tujini. Skrbi za načrtovanje komuniciranja Republike Slovenije s tujimi javnostmi in koordinira izvajanje ciljev slovenske zunanje politike in nacionalnih interesov Republike Slovenije v tujini z vzpostavljanjem odnosov med Vlado Republike Slovenije in tujimi javnostmi. V okviru tega skrbi za načrtovanje in koordinacijo komuniciranja s tujimi javnostmi pri vsebinah s področja zunanje politike.

Sektor načrtuje, koordinira in izvaja javno diplomacijo Republike Slovenije v sodelovanju s pristojnimi službami ministrstva, diplomatskimi predstavništvi in konzulati ter drugimi resorji. Za promocijo ključnih zunanje političnih prioritet in aktivnosti Slovenije sektor pripravlja celostno podobo, vključno s predlogi za uporabo novih komunikacijskih orodij.

Sektor izvaja tudi naloge s področja mednarodnega sodelovanja v kulturi, vključno z koordinacijo aktivnosti pri pripravi izvedbenih programov v kulturi, ter promocije slovenske kulture v tujini. V sodelovanju s pristojnimi nacionalnimi, evropskimi in mednarodnimi institucijami ter DKP RS načrtuje in koordinira dejavnosti na področju zunanje kulturne politike RS. Med delovna področja sektorja sodijo tudi skrb za vračanje umetniških del in skrb za umetniška dela, ki jih je Slovenija prejela iz naslova sukcesije.

### **Slika 4.8: Organizacija Direktorata za gospodarsko in javno diplomacijo (1. januar 2016)**



Vsi trije sektorji vodijo in koordinirajo aktivnosti ekonomske diplomacije. »Od začetka krize dalje gospodarska diplomacija ni več samo delo ministrstva za zunanje zadeve, ampak pri njej sodeluje celoten državni vrh. Tako smo že vse od začetka krize priča aktivnemu udejstvovanju tako predsednikov države kot predsednikov vlad na področju pospeševanja mednarodnih ekonomskih odnosov, seveda s ciljem okrepiti položaj slovenskega gospodarstva na tujih trgih. Seveda so oblike pristopanja različne – od investicijskih konferenc, gospodarskih obiskov, do sklepanja strateških partnerstev. Vse te aktivnosti pa zagotovo sodijo v delokrog gospodarske diplomacije,« (Udovič 2013, 293). Udovič dodaja, da je »za prihodnji razvoj gospodarske diplomacije nujno, da jo ustalimo. Njeno premikanje »sem ter tja«, kot nas uči nedavna preteklost, ni koristilo nikomur, še najmanj pa je prispevalo k rasti učinkovitosti in koristnosti gospodarske diplomacije. Gospodarska diplomacija tako ne sme biti odvisna od prestrukturiranja ministrstev, volitev ali menjave ključnih odločevalcev, ampak mora postati »način življenja«. Gotovo je primeren zgled za to, kako mora celotna država delovati v korist gospodarske diplomacije in gospodarskega razvoja, Francija<sup>36</sup>.« Dobrih primerov ekonomske diplomacije je še veliko več, sam bi izpostavil predvsem Avstrijo in Nizozemsko.

#### 4.1 Sodelovanje s tranzicijskimi državami

Ker so vse proučevane države izkusile proces tranzicije, ga obravnavam poglobljeno. Pojem tranzicije je skozi čas več avtorjev in institucij različno opisovalo. Berger (1994) navaja, da sta del tranzicije dva procesa, ki sta pa lahko ločena. Gre namreč za prehod iz socializma v kapitalizem, na področju gospodarskega sistema, in prehod v demokracijo na področju politike. Shen (1994) za dokončanje postopka tranzicije na gospodarskem področju izpostavi stabilizacijo, privatizacijo in liberalizacijo gospodarstva. Natančneje pa

---

<sup>36</sup> »Čeprav bi kdo lahko oporekal, da se Slovenija s Francijo ne more primerjati, ker je Francija velika, Slovenija pa majhna država, lahko ravno zato še bolj trdimo, da mora imeti Slovenija močno, usposobljeno in konkurenčno gospodarsko diplomacijo. Ta bo takšna le, če postane sistematičen (in ne *ad hoc* oziroma začasen) del celotne državne aktivnosti – od predsednika države navzdol. Pri tem se je treba zavedati, da je aktivnost države pomembna na vseh trgih – ne le na trgih, kjer je moč države velika, ampak tudi na trgih, kjer tržni mehanizmi v veliki meri delujejo,« (Udovič 2013, 295).



Shen (1994) navaja imetje lastne valute, vzpostavitev fiskalne in monetarne stabilnosti in discipline, prenehanje s samoupravljanjem podjetij, večji prihod tujih vlaganj, dokončana reforma finančnih institucij, liberalizacija cenovne politike, stabilizacija in zmanjševanje brezposelnosti in liberalizirana (zunanja) trgovina. Glavne aktivnosti v postopku tranzicije na političnem področju so reforma volilnega sistema, reforma strukture vlade, izvolitev nove politične elite, nastanek interesnih skupin (političnih strank), pisanje ustave, restitucija odvzete lastnine in odprava krivic ter reforma medijskega sektorja. Na ekonomskem področju pa so glavne aktivnosti na področju makroekonomske stabilizacije (reforma monetarnega in fiskalnega sistema), reforma cenovne politike oziroma liberalizacija trgovine, strukturne reforme (privatizacija, liberalizacija), reforme pravnih in bančnih institucij. Demokratični procesi, kot je zamenjava oblasti na volitvah, so le del tranzicije (Welsh 1994).

Institucionalne razlike med državami povečujejo težave pri zbiranju, interpretiranju in organiziranju oziroma sistematiziranju relevantnih informacij potrebnih za učinkovit vstop na nove trge. Investitorji bodo tako pri vstopanju na nove trge izbirali države, kjer so predvidljive bodoče politične ureditve oziroma režimi (Henisz 2003, 5).

Tako pojem tranzicije ni natančno določen, oziroma kdaj se točno začne in kdaj se ta proces konča. V disertaciji uporabljam definicijo Lavigne (1999), kjer piše, da je konec tranzicije vstop v EU, saj je le-ta pogojen z vzpostavitvijo tržnega gospodarstva. Tako Makedonija kot Srbija sta državi kandidatki za članstvo v EU. Ker pa sta obe državi na samem pogajalskem začetku<sup>37</sup>, ju obe smatram kot tranzicijski državi. Določeni avtorji (Cavusgil in drugi 2008; Czinkota in drugi 2009) med države v tranziciji štejejo države nekdanje Sovjetske zveze ter nekdanje Vzhodno in Srednje evropske države. Glede na lastnosti navedenih skupin držav štejem kot države v tranziciji tudi države nekdanje Jugoslavije, ki pa niso še članice EU oziroma Srbijo in Makedonijo.

---

<sup>37</sup> Makedonija je le država kandidatka za članstvo v EU, se pa še ne pogaja, saj zaradi nesoglasij glede imena, Grčija ne dopušča začetka pogajanj oziroma odprta pogajalskih poglavij. V Bruslju je 21. 1. 2014 potekala prva pristopna konferenca za Srbijo, kjer pa niso odprli pogajalskih pogajanj, temveč so zgolj simbolno zagnali pogajalski proces. Dne 14. julija 2016 sta bili na tretjem srečanju pristopne konference s Srbijo na ministrski ravni v Bruslju odprti dve pogajalski poglavji: poglavje 23 – pravosodje in temeljne pravice, in poglavje 24 – pravica, svoboda in varnost. Dne 14. decembra 2015 je Srbija odprla pogajalski poglavji 35 o normalizaciji odnosov s Prištino in 32 o finančnem nadzoru. Tako ima trenutno Srbija od skupno 35 odprta 4 pogajalska poglavja za vstop v Evropsko unijo.

Tako v Srbiji kot v Makedoniji potekajo obsežni privatizacijski postopki. Tudi skozi privatizacijo so določena slovenska podjetja vstopila v Srbijo oziroma Makedonijo. Poleg priložnosti, ki jih države v tranziciji nudijo tujim podjetjem, pa Czinkota in drugi (2009) opozarja na morebitne težave, s katerimi se soočajo tuja podjetja pri investiranju v države v tranziciji. Poleg pomanjkanja ustrezne infrastrukture in nemotenega delovanja pristojnih institucij, je eden od problemov tudi pomanjkanje natančnih oziroma objektivnih statističnih podatkov. Podatki o trgih ne odražajo nujno dejanskega stanja. Tako se podjetja odločajo za vstop ali kasneje za določene poslovne aktivnosti na podlagi napačnih ali pomanjkljivih podatkov, kar lahko vodi v napačne poslovne odločitve. Posledično so tudi rezultati podjetij slabši.

Pri interpretaciji podatkov pa ne gre le za napačne podatke in pomanjkljive statistične vire, temveč tudi za nesposobnost objektivne ocene dejanskega stanja na novem trgu s strani podjetja. Poleg (boljše) interpretacije obstoječih virov pa gre tudi za razumevanje in obvladanje mehkih znanj (Udovič 2013). Pri oddaljenosti trgov je vse bolj pomembna psihološka oddaljenost in ne le fizična oddaljenost (Johanson in Vahlne (1992). O'Grady in Lane (1996) izpostavita paradoks psihološke oddaljenosti, ko podjetja bolje poslujejo na oddaljenih trgih kot na trgih, ki so fizično blizu, kjer razlike podcenjujejo. Pri premagovanju paradoksa psihološke oddaljenosti lahko podjetjem pomaga ekonomska diplomacija, a le če se sama zaveda omenjenega paradoksa in nanjo ne vpliva ter če se tudi podjetja sama zavedajo paradoksa psihološke oddaljenosti.

#### 4.2 Sodelovanje Republike Slovenije z Republiko Srbijo

Slovenija in takratna Zvezna Republika Jugoslavija sta 9. decembra 2000 vzpostavili diplomatske odnose (Zvezna Republika Jugoslavija je Slovenijo sicer priznala 13. avgusta 1992, Slovenija pa Zvezno Republiko Jugoslavijo 30. novembra 1995). Po dogodkih 5. oktobra 2000 v Srbiji, ko je prišlo do zamenjave oblasti in ko je vodenje vlade kasneje prevzel Zoran Đinđić, so se odnosi med državama intenzivirali, tako na politični kot na gospodarski ravni. Diplomatski odnosi med državama so bili vzpostavljeni 9. decembra 2000, veleposlaništvo Republike Slovenije v Republiki Srbiji s sedežem v Beogradu pa je pričelo delovati januarja 2001. »Po stabilizaciji Srbije (leta 2001) pa se je odprl tudi ta trg in t.i. Zahodni Balkan je postal prioriteta zunanje-ekonomske politike, kjer

se je tudi slovenska diplomacija zavzemala za nov prodor ter okrepljena investicijska vlaganja na trge nekdanje Jugoslavije. O tem pričajo številni obiski in aktivnosti slovenske diplomacije nasploh, zlasti pa njene gospodarske diplomacije. To območje, skupno s Kosovom, pa je bilo tudi ena izmed ključnih prioritet slovenskega predsedovanja EU v prvi polovici leta 2008,« Svetličič in Raškovič (2011, 779). Državi imata odlične bilateralne odnose. Kljub temu, da imata državi prijateljske odnose in redne stike, pa je šele leta 2014 bil realiziran v Srbiji doslej prvi uradni obisk Predsednika Republike Slovenije, Boruta Pahorja<sup>38</sup>.

V letu 2013 sta Slovenija in Srbija pričeli prakso skupnih zasedanj vlad. Prvo je potekalo 2. oktobra 2013 v Srbiji, drugo zasedanje pa 20. februarja 2015 v Sloveniji. Ob vsakem skupnem zasedanju vlad poteka tudi vzporedni poslovni dogodek, kjer sodelujejo slovenska in srbska podjetja. Ob zadnjem zasedanju v Ljubljani je sodelovalo 49 slovenskih in 42 srbskih podjetij oziroma 170 slovenskih in 50 srbskih poslovnežev. Letos bi naj zasedanje obeh vlad potekalo v Srbiji, kjer bi naj ravno tako potekal tudi vzporedni gospodarski dogodek.

Slovenija podpira Srbijo na poti v EU in ji nudi tehnično pomoč v procesu pogajanj Srbije z EU. Slovenija je ves čas podpirala čimprejšnje odprtje prvih pogajalskih poglavij ter bo ob ustreznem reformnem napredku aktivno zagovarjala tudi ustrezno odzivnost in vzdrževanje pogajalske dinamike. Glede na razvejano in obsežno gospodarsko sodelovanje med Slovenijo in Srbijo ima Slovenija interes, da Srbija vstopi v EU v najkrajšem možnem času in da prevzame pravo EU ter postane del notranjega trga, kar bi po vseh napovedih še dodatno intenziviralo gospodarsko sodelovanje med državama.

Države nekdanje Jugoslavije so iz gospodarskega in političnega vidika za Slovenijo pomembne. Zahodni Balkan je vedno predstavljal strateški interes Slovenije, ki je formalno utemeljen v strategijah:

---

<sup>38</sup> Kljub temu, da je bil prvi uradni obisk Predsednika Republike Slovenije Boruta Pahorja v Srbiji leta 2014, pa so tudi prej stiki med predsedniki obeh republik potekali na delovni ravni ali pa ob kakšnem drugem srečanju. Nekdanji Predsednik Republike Slovenije dr. Danilo Türk se je 7. oktobra 2011 v Arandelovcu v Srbiji udeležil dogodka »Summit100«, ki združuje vodilne gospodarstvenike v regiji Jugovzhodne Evrope. Glede na to, da ni šlo za uradni obisk, udeležba Predsednika Republike Slovenije na omenjenem dogodku kaže na podporo širitvi poslovnih interesov slovenskega gospodarstva v regiji Jugovzhodne Evrope.

- Smernice za delovanje Republike Slovenije do Zahodnega Balkana<sup>39</sup> (Vlada Republike Slovenije; sprejete 8. julija 2010, dopolnjene 23. avgusta 2012),
- Deklaracija o Zahodnem Balkanu (Državni zbor, 15. julij 2010),
- Resolucija o mednarodnem razvojnem sodelovanju Republike Slovenije za obdobje do leta 2015 (Ur. l. RS, št. 73/08) in
- ustanovitvi Koordinacijskega odbora za Zahodni Balkan (Vlada Republike Slovenije, 28. oktober 2010).

---

<sup>39</sup> *Zahodni Balkan je prioriteto področje interesa in delovanja Slovenije. Slovenski interesi na Zahodnem Balkanu niso samo gospodarski. Izhajajoč iz spoznanja o soodvisnosti naše varnosti in blagostanja z razmerami v regiji naš odnos do držav Zahodnega Balkana označuje velika naklonjenost, pripravljenost pomagati in iskrena želja prispevati k stabilnosti, ter gospodarskemu in družbenemu razvoju držav v najbližji soseščini, s katerimi nas povezuje tudi skupna zgodovina, kultura in jezikovna sorodnost.*

*Slovenija ima z vsemi državami Zahodnega Balkana kvalitetne odnose, ki temeljijo na zaupanju in samozavestnem partnerstvu enakopravnih sogovornikov. Odprta vprašanja, ki so zapuščina naše skupne preteklosti, so predmet odkritih pogovorov in obojestranskih prizadevanj za reševanje. Slovenija odnose z vsemi državami gradi na vzdrževanju dosledne in politično nepristranske drže. To velja tudi za stike s sicer neskladnimi si stranmi, kot sta na primer Srbija in Kosovo.*

Vir: Ministrstvo za zunanje zadeve

Slovenija in Srbija sta aktivni članici oblik regionalnega povezovanja v okviru Brdo procesa<sup>40</sup>, Srednjeevropske pobude<sup>41</sup>, Podonavske makroregije<sup>42</sup> in s tem pomembno prispevata k politični in gospodarski stabilnosti regije. Oblike tovrstnega sodelovanja so priložnost za oblikovanje pobud gospodarskega sodelovanja na različnih področjih. Za identifikacijo skupnih projektov med državami regije je potreben kompleksen pristop, predvsem pa vključenost podjetij, ki najbolj poznajo svoj domet in okolje. Nekateri že začeti projekti med državami, ki so tudi v interesu slovenskega gospodarstva, so žal

---

<sup>40</sup> »Brdo proces je oblikovan v formatu držav, ki jih združujejo zgodovinske, geografske, kulturne in politične vezi ter delijo podobne izkušnje v integracijskem procesu, je neke vrste naravni forum, ki omogoča odprto razpravo o problemih regije. Brdo proces omogoča povezovanje držav regije na vseh področjih skupnih interesov. Slovenija je tako 20. marca 2010 skupaj s Hrvaško na konferenci o Zahodnem Balkanu na Brdu pri Kranju pripomogla k zagonu t.i. procesa Brdo.

Gre za neformalno obliko sodelovanja za okrepitev odnosov med državami regije v luči približevanja evroatlantskim povezavam. Ideja za izvedbo konference je nastala na neformalnem srečanju predsednikov vlad Slovenije in Hrvaške v Kranjski Gori 13. januarja 2010. Ravno tovrstna srečanja na najvišji ravni so pokazala, da je odprta meddržavna vprašanja pogosto lažje reševati na neformalen način, v obliki odprtega pogovora, dialoga. Konferenca o Zahodnem Balkanu je bila tako pomembna tudi z vidika, da lahko način reševanja odprtih zadev med državami, kot sta ga uvedli Slovenija in Hrvaška, postane model drugim državam v regiji.

Konference so se poleg gostiteljev udeležili predsedniki vlad BiH, Makedonije, Črne gore, Kosova in Albanije ter evropski komisar za širitev Füle. Kljub odsotnosti povabljenega srbskega predsednika Tadića so udeleženci srečanje ocenili kot uspešno, saj je njihova udeležba na srečanju potrdila osrednji namen konference: potrditi zavezo reformnemu procesu in izkazati zavest, da odgovornost za stabilnost in razvoj nosi regija sama. Poleg tega so na srečanju poskušali identificirati tudi pobude in konkretne projekte, ki bi spodbudili regionalno sodelovanje in povezovanje, saj v tem delu Evrope ne poteka noben skupen infrastrukturni projekt.«

Vir: Ministrstvo za zunanje zadeve

<sup>41</sup> »Srednjeevropska pobuda (SEP) vključuje 17 držav članic. Slovenija je polnopravna članica od 18. junija 1992. Organizacija si s strategijo kohezije in solidarnosti prizadeva preprečevati nastajanje in poglobljanje novih delitev v Evropi po širitvi EU ter pospeševati zmogljivosti najmanj razvitih članic oziroma članic, ki potrebujejo gospodarski zagon.«

Vir: Ministrstvo za zunanje zadeve

<sup>42</sup> »Evropski svet je junija 2009 Evropsko komisijo pozval, naj do konca 2010 pripravi Strategijo EU za Podonavje (t.i. Podonavska strategija). Gre za makroregionalno strategijo Evropske unije, ki sledi zgledu Strategije EU za regijo Baltskega morja, katere namen je poglobljanje sodelovanja med državami in drugimi akterji v Podonavju (Nemčija, Avstrija, Češka, Slovaška, Madžarska, Slovenija, Romunija, Bolgarija, Hrvaška, Srbija, BiH, Črna gora, Moldavija in Ukrajina) z namenom krepitve trajnostnega razvoja in konkurenčnosti tega dela Evrope.«

Vir: Ministrstvo za zunanje zadeve

zastali. Vladi obeh držav pa spodbujata gospodarstvenike, da skupaj sodelujejo na tretjih trgih in izkoristijo svoje primerjalne prednosti.

Določena slovenska podjetja so se iz držav nekdanje Jugoslavije morda prehitro umaknila in se šele v zadnjem desetletju in pol ponovno vračajo. »Prav odsotnost nekaterih slovenskih blagovnih znamk po razpadu Jugoslavije, nižje ravni trženjskih aktivnosti (zlasti tržnega komuniciranja) ter naraščajoča tuja konkurenca so počasi začele načenjati domnevno »zasidranost« slovenskih izdelkov in blagovnih znamk na omenjenih trgih,« (Svetličič in Rašković 2011).

Gospodarska komponenta ostaja zelo pomembna med obiski najvišjih političnih predstavnikov Slovenije. V pogovorih se iščejo in izpostavljajo neizkoriščeni potenciali za sodelovanje med Slovenijo in Srbijo, veliko krat pa najvišje politične predstavnike spremlja gospodarska delegacija.

**Tabela 4.1: Obiski najvišjih političnih predstavnikov Slovenije v Srbiji s poudarkom na ekonomski diplomaciji ter pomembnejši gospodarski dogodki v letu 2015**

| Datum – kje                  | Kdo   | Področje ekonomske diplomacije  |
|------------------------------|---|---|
| 18. in 19.2.2016, Srbija     | Zdravko Počivalšek, Minister za gospodarski razvoj in tehnologijo | Otvoritev mednarodnega sejma turizma IFT (International Tourism Fair) v Beogradu, kjer je Slovenija sodelovala kot država partnerica celotnega sejma in kjer se je posebej predstavil turistični sektor Slovenije.  |
| 8. in 9. 10. 2015, Slovenija | Tomislav Nikolić, Predsednik Republike Srbije                     | Predsednik Republike Slovenije Borut Pahor je s Predsednikom Republike Srbije Tomislavom Nikolićem izpostavil pomen gospodarskega sodelovanja med Slovenijo in Srbijo. Sogovornika sta izpostavila še dodatne možnosti za poglobitev gospodarskega sodelovanja. |
| 30. 6. in 1. 7. 2015,        | 6. zasedanje Mešane komisije za                                   | Zasedanja Mešane komisija za gospodarsko sodelovanje potekajo vsako leto, kjer se   |

|                               |  |  |
|-------------------------------|--|--|
| Srbija                        | gospodarsko sodelovanje  | srečujejo predstavniki slovenskih in srbskih inštitucij ter v pogovorih odpravljajo odprta vprašanja. Na vsakem takšnem zasedanju poteka vzporedni gospodarski dogodek, kjer se srečajo podjetja iz obeh držav. Gospodarske delegacije so manjše in panožno usmerjene.   |
| 8. in 9. 5. 2015, Srbija      | Podpredsednik Vlade in minister za kmetijstvo gozdarstvo in prehrano Republike Slovenije Dejan Židan | Podpredsednik Vlade in minister za kmetijstvo gozdarstvo in prehrano Republike Slovenije Dejan Židan se je poleg bilateralnih razgovorov z ministrico za kmetijstvo Republike Srbije Snežano Bogosavljević, udeležil otvoritve 82. Mednarodnega sejma kmetijstva v Novem Sadu in obiskal razstavne prostore nekaterih slovenskih podjetij. |
| 20. in 21. 2. 2015, Slovenija | Predsednik Vlade Republike Srbije Aleksandar Vučić   | Vladi Slovenije in Srbije sta se srečali na skupni seji. Ob robu obiska je na Gospodarski zbornici Slovenije potekala poslovna konferenca. Na njej je sodelovalo 170 slovenskih in 50 srbskih poslovnežev.   |

Vir: Urad predsednika Republike Slovenije; Kabinet predsednika Vlade Republike Slovenije; Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano; Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo; Ministrstvo za zunanje zadeve.

Slovenija je že z Zvezno Republiko Jugoslavijo sklenila več pogodb, ki se nanašajo na področje gospodarstva oziroma omogočajo lažje poslovanje<sup>43</sup>. Po vrednosti blagovne menjave je bila Srbija v letu 2015 deseta najpomembnejša partnerica Republike Slovenije, pri čemer je blagovna menjava med državama predstavljala 2,4 % celotne blagovne menjave Slovenije s svetom. Obseg blagovne menjave je znašal 1,14 milijarde

<sup>43</sup> Glej prilogo

EUR<sup>44</sup> in se je v primerjavi z letom 2014 povečal za 6,5 %<sup>45</sup>. Blagovna menjava med Slovenijo in Srbijo, kljub minimalnemu padcu v letu 2014, ohranja dolgoročni trend rasti, pri čemer so obstoječi podatki za leto 2015, posebej glede slovenskega izvoza v Srbijo, zelo pozitivni. Srbija ostaja najpomembnejša trgovinska partnerica Slovenije iz območja Jugovzhodne Evrope<sup>46</sup>. V letu 2014 je v Srbijo iz Slovenije izvažalo 2.955 podjetij, iz Srbije v Slovenijo pa uvažalo 1.833 podjetij<sup>47</sup>. 22. junija 2016 sta direktorica Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES) Mojca Kunšek in direktor Agencije za privredne registre (APR) Zvonko Obradović podpisala Memorandum o sodelovanju, ki bo omogočal izmenjavo razpoložljivih informacij, zagotavljanje bonitetnih storitev ter dodelitev globalnega identifikatorja pravnih oseb (LEICode), sodelovanje v regionalnih EU projektih, kot tudi sodelovanje pri izvajanju projekta Evropske banke za obnovo in razvoj za vzpostavitev Regionalnega portala poslovnih registrov.

Srbija je za Hrvaško druga najpomembnejša investicijska destinacija za slovenske investicije v tujini. Slovenija kot gospodarski partner velja za zaželenega in dobrega investitorja, saj zaposluje relativno veliko ljudi ter krepi izvozne potenciale Srbije. Ob že tako intenzivnem sodelovanju zanimanje novih slovenskih podjetij za poslovne priložnosti v Srbiji po letih krize ponovno narašča. Po trditvah podjetij je Srbija ugodna lokacija zaradi nizke cene usposobljene delovne sile, vzpodbudne davčne zakonodaje, predvsem pa

---

<sup>44</sup> Po podatkih SURS je Slovenija v letu 2015 beležila ponovno rast blagovne menjave s Srbijo. Izvoz je dosegel vrednost 734,5 mio. EUR (12,9 % povečanje glede na isto obdobje v letu 2014), uvoz pa 400,1 mio. EUR (3,7 % zmanjšanje v primerjavi z letom 2014). Vir: Izvozno okno.

<sup>45</sup> V letu 2015 je bila Slovenija 13. uvozni partner Srbije. Izdelki, ki jih Srbija uvažuje iz Slovenije znašajo 1,7% celotnega Srbskega uvoza. Slovenija je 8. izvozni partner Srbije. Izdelki, ki jih Srbija izvozi v Slovenijo, znašajo 3,1 % skupnega realiziranega izvoza Srbije. Vir: Izvozno okno.

<sup>46</sup> Glavni slovenski izvozni proizvodi v Srbijo v letu 2015 (Vir: SURS): vozila, razen železniških ali tramvajskih tirnih vozil, ter njihovi deli (16%), jedrski reaktorji, kotli, stroji in mehanske naprave, njihovi deli (13%), farmacevtski proizvodi (12%), električni stroji in oprema ter njihovi deli, aparati za snemanje ali reprodukcijo slike in zvoka ter deli in pribor za te izdelke (11%), plastične mase in proizvodi iz plastičnih mas, kavčuk in proizvodi iz kavčuka in gume (5%), kavčuk in proizvodi iz kavčuka in gume (4%). Vir: Izvozno okno.

Glavni uvozni proizvodi iz Srbije v letu 2015: aluminij in aluminijasti izdelki (19%), jedrski reaktorji, kotli, stroji in mehanske naprave, njihovi deli (18%), električni stroji in oprema ter njihovi deli, aparati za snemanje ali reprodukcijo slike in zvoka ter deli in pribor za te izdelke (10%), plastične mase in proizvodi iz plastičnih mas, kavčuk in proizvodi iz kavčuka in gume (6%), pohištvo, posteljnina, žimnice, nosilci za žimnice, blazine in podobni polnjeni izdelki, svetilke in pribori za njih, neomenjeni drugje, osvetljeni znaki, montažne zgradbe (5%), obutev, gamaše in podobni izdelki, deli teh izdelkov (5 %) Vir: Izvozno okno.

<sup>47</sup> Vir: Izvozno okno.



zaradi nekaterih prostotrgovinskih sporazumov med Srbijo in tretjimi državami, zlasti Rusko federacijo, Belorusijo, Kazahstanom in Turčijo, ter večstranskih sporazumov z EU, CEFTO in EFTO.

Od leta 2003 naprej (z izjemo leta 2008, ko je bila na prvem mestu), je Srbija uvrščena na drugo mesto največjih prejemnic slovenskih neposrednih investicij. Te so konec leta 2015 znašale 996 mio EUR oziroma 18 % vseh slovenskih investicij v tujini. Investicije so usmerjene v vse sektorje gospodarstva. Glavni motivi za investiranje v Srbijo so še vedno vezani na relativno ugodno poslovno okolje (izobražena, a ne predraga delovna sila, lažji dostop do tretjih trgov-prostotrgovinski sporazumi, sorazmerno ugodna davčna zakonodaja, investicijske podpore), v zadnjem času pa tudi ponovna gospodarska rast na domačem trgu<sup>48</sup>.

Približno 1.500 slovenskih podjetij zaposluje v Srbiji približno 35.000 delavcev, največja med njimi pa so: Cimos, Gorenje (ima proizvodne obrate v Zaječarju, Stari Pazovi in Valjevu), Varnost Fitep, Impol Seval Sevojno, Don Don, Perutnina Ptuj Topiko, Zavarovalnica Triglav, NLB, Sava Osiguranje,... Pred uvedbo stečaja, je med večja slovenska podjetja v Srbiji sodila tudi MURA s svojo investicijo 1. Maj Piro, kjer je bilo zaposlenih 1.100 delavcev. Proizvodnjo imajo še številne druge družbe, kot so Fragmat Izolirka, Lisca, Cablex, TPV, Marmor Hotavlje, Kolpa, GrahAutomotive, Unior, Kovis... V letu 2014 je Don Don uspel dogovoriti dokapitalizacijo finskega investitorja, Petrol Gas je odprl LNG terminal v Smederevu in postal eden največjih distributerjev plina v Srbiji, z regionalno ambicijo, Kolektor je začel s proizvodnjo v Novem Sadu. V letu 2016 pa je NLB odprla novo poslovalnico, že 33. po vrsti.

Srbska vlada je konec leta 2015 sprejela program »Luč podpore sedmim tujim investicijam«<sup>49</sup>, ki bodo omogočile zaposlitev 6.042 osebam. Od 13 mlrd. dinarjev namenjenih spodbudam bo del denarja namenjen že dogovorjenim projektom kot so Air

---

<sup>48</sup> Vedno bolj se pa tudi podjetja iz Srbije odločajo za investiranje v Sloveniji. Srbska Banka AIK je januarja 2016 stopila v lastništvo Gorenjske banke (pridobljen 13,9 % delež), kar v slovenskem bančništvu prvič predstavlja vstop finančnega investitorja iz regije Zahodnega Balkana.

<sup>49</sup> Srbsko ministrstvo za gospodarstvo pričakuje, da bo v Srbiji v 2016 najmanj 2 mlrd. EUR TNI. Po začasnih podatkih je ta obseg v letu 2015 znašal 1,3 mlrd. EUR. Podjetja, ki bodo na novo zaposlovala, bodo v letošnjem letu deležna spodbud v višini 13 mlrd. RSD (1 EUR=cca 120 RSD), 400 mio. RSD namenjeno subvencijam za snemanje filmov v Srbiji.

Serbia, Fiat, Bosch in Hutchinson ter novim investicijam v Novem Sadu, Šabcu, Doljevcu, Aranđelovcu, Inđiji, Subotici, itn.

Vrednost izvoza 15 največjih srbskih izvoznikov v Srbiji v letu 2015 je znašala okrog 3,5 mlrd. EUR. Gorenje in Impol Seval se vsako leto uvrstita na listo največjih srbskih izvoznikov, visoko peto mesto zaseda Gorenje, ki je ustvarilo 179,6 mio. EUR izvoza, 12. mestu pa Impol Seval z izvozom v višini 106,4 mio. EUR.

Srbija je po obsegu investicij vodilna država v regiji ZB. Država želi obseg investicij še povečati, zato privablja poslovneže z ustvarjanjem dobrega poslovnega okolja. Slovenska podjetja so v Srbiji zelo intenzivno prisotna in zato tudi dobro seznanjena s poslovnimi priložnostmi, ki pa včasih ostajajo neizkoriščene predvsem zato, ker država v mnogih sektorjih še ni uspela vzpostaviti dovolj stimulativnih pogojev (npr. področje fotovoltaike) in usklajenih pravnih podlag za njihovo realizacijo (področje energetske učinkovitosti, izgradnja malih hidro-elektram). Pri pristojnih srbskih institucijah je potrebno lobirati za odpravo preprek in vzpostavljanje pogojev, ki bodo v korist slovenskih podjetij. Neredko se zgodi, da so slovenska podjetja tista, ki ob pomoči VBG vplivajo na spreminjanje ali oblikovanje srbske zakonodaje in predpisov (npr. Eltec Petrol).

#### 4.2.1 Aktualni podatki srbskega gospodarstva

Po podatkih Ministrstva za finance Republike Srbije je javni dolg države konec leta 2015 znašal 24,8 mlrd. EUR, kar predstavlja 75,5 % BDP. V primerjavi s preteklim letom se je javni dolg zvišal za 2,04 mlrd. EUR. Javni dolg Srbije se vsako leto povečuje, na najnižji ravni je bil leta 2008, ko je le-ta znašal 8,78 mlrd. EUR oziroma »le« 28,3 % BDP.

V letu 2015 je rast BDP dosegla 0,8 %. V letu 2014 je Srbija zabeležila padec BDP v višini 1,8 %. Proračunski deficit je ob koncu leta 2015 znašal 114,4 mlrd RSD (cca. 950 mio EUR) oziroma 5,8 % BDP.

Po ocenah Evropske komisije bo Srbija v letu 2016 zabeležila 1,6 % gospodarsko rast, leta 2017 pa bo le-ta 2,5 %, predvsem zaradi povečanja zaupanja, ki bo rezultiralo v povečanem domačem povpraševanju, povečanju direktnih tujih investicij in javne porabe. Evropska komisija ocenjuje, da bo zasebna poraba v letošnjem letu zrasla za 0,5 %, naslednje leto pa za 1,5 %. Javna poraba, ki je po ocenah EK v letu 2015 upadla za 1,5 %, bo v letu 2016 ostala v minusu od 0,3 %, leta 2017 pa bo izšla iz negativne cone oz.

bo na ničli. V letu 2016 je predvidena rast izvoza blaga in storitev za 4,7 %, naslednje leto za 5,3 %, medtem ko se bo rast uvoza upočasnila na 4,1 % v letošnjem letu in 4,8 % v letu 2017. Evropska komisija predvideva, da bo proračunski deficit v letu 2016 ostal nespremenjen, v letu 2017 pa bo blago upadel.

Lanskoletne tuje direktne investicije v Srbiji napovedujejo hitrejšo gospodarsko rast. V letu 2015 so tuji investitorji vložili novih 1,5 mlrd. EUR, kar je približno 300 mio. EUR več kot leto prej. Kljub temu pa vlaganja zaostajajo.

Po raziskavi Wall Street Journala je Srbija po indeksu gospodarske svobode zabeležila največji napredek med državami Zahodnega Balkana in se je iz 90 povzpela na 77 mesto. Srbija je beležila napredek v 5 izmed 10 kategorij gospodarske svobode: na monetarnem področju, področju korupcije, lastniških pravicah ter na področju poslovne in investicijske svobode. Na lestvici Svetovne banke Doing Business je Srbija v letu 2016 zasedla 59. mesto, kar je za 9 mest bolje kot v letu 2015, ko se je Srbija nahajala na 68. mestu<sup>50</sup>.

#### 4.2.2 Značilnosti poslovanja s Srbijo

Kapor (2006) citira esej Tina Ujevića iz leta 1923, v katerem trdi, da v geografskem smislu ne obstajata ne Zahod in ne Vzhod, saj je zemlja okrogla. Poslovni običaji v Srbiji se razlikujejo z običaji v Sloveniji, nemalokrat že pri malenkostih kot so poslovna kosila<sup>51</sup>. V Srbiji so stereotipi zelo nevarni za uspešno uresničevanje poslovnih interesov. Uspešna podjetja in uspešni vodilni ljudje v teh podjetjih ne sklepajo več poslov v gostilni. Srbija je država z uveljavljenimi poslovnimi navadami, ki ne dopuščajo poslovnega dogovarjanja in iskanja poslovnih priložnosti iz centrale. Pomembna je prisotnost na terenu in vzpostavljanje prijateljskih vezi in kontaktov. Še vedno naletimo na slovenska podjetja, ki tega ali ne razumejo ali ne upoštevajo in posledično ne uspejo realizirati svojih poslovnih želja. Stereotipi o poznavanju Srbije in kulturološkega okolja so zelo prisotni, saj mlajše generacije menijo, da jezik razumejo, a se nato izkaže nasprotno. »Treba se je bati

---

<sup>50</sup> Vir: Svetovna banka

<sup>51</sup> Kapor (2006) piše o poslovnih kosilih v Srbiji. Našteva, kaj vse se ponudi in predvsem v kakšnem vrstnem redu. Značilno pa je, da je hrane zmeraj preveč kot piše Kapor (2006, 76) »navada je, da se pred tujca na mizo postavi izjemno velike količine hrane. Gostitelj jih obravnava, kot da so zdaj zapustili lakoto in kot da so ljudje v Srbiji edini, ki jedo, ostali svet pa je lačen.« »Po približno 20 steklenicah vina se začne pevski del poslovnega kosila. Gostitelji se med seboj pogledajo in začnejo peti domoljubne pesmi. Gostje takrat pomislijo, da so na uradnem obisku pevskega zbora Don Cossacks – še posebno ko pride do obveznega petja ruske pesmi – in ne prodajati računalnike ali šivalne stroje,« (Kapor 2006, 77).

nacionalnih stereotipizacij in najprej ugotoviti osebnostne/značajske značilnosti partnerja ter šele potem tiste, ki izhajajo iz njihovega nacionalnega značaja. Ne smemo pozabiti, da so nacionalni značaji lahko tudi bistveno drugačni glede na starost in izkušnje posameznika,« Svetličič in Rašković 2011, 793.

Nasveti ekonomskega svetovalca:

»Če vas bo srbski partner povabil takoj v gostilno, bodite pozorni. Namreč, stvari se spreminjajo, posli v Srbiji se ne sklepajo več v gostilnah. Ja, ko boste sklenili posel, je velika verjetnost, da boste sklenitev posla praznovali v gostilni, kjer se bo pila lokalna žgana pijača (rakija). Toda, stereotipi so, da se posli začenjajo in dogovarjajo v gostilni, a temu danes ni več tako. Tisti, ki misli, da je temu še vedno tako, ne bo uspešen pri poslovanju v Srbiji in bo ostal zgolj v gostilni. Danes vodilna mesta v velikih in uspešnih podjetjih v Srbiji prevzemajo mladi ljudje, ki so tudi ali delali ali se šolali v tujini. S tem prinašajo v podjetja drugačno kulturo in spreminjajo stare navade in stereotipe<sup>52</sup>.«

#### 4.2.3 Slovenski poslovni klub v Beogradu (SPK)

Idejo o ustanovitvi Slovenskega poslovnega kluba v Beogradu je 26. septembra 2002 v prostorih Gospodarske zbornice Slovenije v Beogradu izoblikovalo 20 direktorjev slovenskih podjetij. Ustanovna skupščina SPK je nato potekala 20. februarja leta 2003. Za prvega predsednika SPK je bil izvoljen Jure Toplak, direktor predstavništva podjetja Gorenje, ki ga je 16. 11. 2004 nasledil Vladimir Kravčuk, direktor podjetja Mercator S. Marca 2013 je mesto predsednice SPK prevzela Danijela Fišakov. SPK ima v začetku leta 2016 114 članov. SPK za svoje člane prireja različne dogodke s ciljem olajšati poslovanje slovenskim podjetjem na srbskem trgu<sup>53</sup>.

---

<sup>52</sup> V zadnjih letih potekajo investicije tudi v nasprotni oziroma srbska podjetja investirajo v Sloveniji. Tako je leta 2008 ComTrade prevzel Hermes Softlab, istega leta je Beohemija prevzela Šampionko Renče, leta 2011 je Nectar prevzel Fructal, leta 2015 je MK Group prevzel hotel Kempinski v Portorožu in leta 2016 je AIK Banka postala 14 % lastnik Gorenjske banke.

<sup>53</sup> Aktivnosti Kluba in privilegiji članov Kluba (Vir: Slovenski poslovni klub):

- Mesečni sestanki članov, s prisotnostjo eminentnih oseb iz sveta politike, gospodarstva, javnega življenja in kulture, na katerim se tudi predstavljajo uspešni poslovni subjekti
- Mesečni delovni zajtrki – obdelava teme z določenega področja
- Športno-poslovna druženja z domačimi in tujimi poslovnimi združenji
- Dnevni elektronski informator o gospodarskih dogajanjih v regiji – "eKapija"

Dejavnosti SPK so zelo dobrodošle in koristne podjetjem, a za poslovno okolje države v tranziciji kot je to Srbija, je po besedah podjetij za reševanje njihovih problemov bolj uspešen veleposlanik oziroma ekonomski svetovalec na DKP, saj ima prisotnost diplomata veliko večji vzvod, vpliv in potreben ugled v takšnih državah.

#### 4.3 Sodelovanje Republike Slovenije z Republiko Makedonijo

Slovenija in Makedonija imata prijateljske odnose. Slovenija in Makedonija sta se vzajemno priznali 12. februarja 1992. Diplomatski odnosi med državama pa so bili vzpostavljeni 17. marca 1992. Slovenija je bila sploh prva država, ki je z Makedonijo vzpostavila diplomatske odnose. Med državama poteka stalen dialog na politični in strokovni ravni, pri čemer pa v letih 2014 in 2015 ni bilo obiskov na najvišjih političnih ravneh, najprej zaradi predčasnih parlamentarnih volitev v obeh državah, nato pa zaradi notranjih političnih razmer v Makedoniji.

Dne 6. in 7. februarja 2014 je v Skopju potekalo 10. zasedanje Mešane komisije za gospodarsko sodelovanje med Slovenijo in Makedonijo. Tako kot v primeru Srbije tudi v primeru Makedonije, institucije obeh držav rešujejo odprta vprašanja. Na vsakem zasedanju se tudi opredelijo možnosti za poglobitev bilateralnega gospodarskega sodelovanja po posameznih področjih. Kot v primeru Srbije, so tudi ob zasedanjih Mešane komisije z Makedonijo prisotna slovenska podjetja, kjer se rešujejo morebitna odprta vprašanja in iščejo možnosti za dodatno pospešitev bilateralnega gospodarskega sodelovanja. Naslednje zasedanje Mešane komisije bo predvidoma potekalo v Ljubljani leta 2016.

- 
- Storitve rezervacij s precejšnjimi popusti v več kot deset hotelov
  - Različni popusti in ponudbe
  - Medsebojna promocija in povezovanje članov
  - Povezovanje članov z državnimi in drugimi inštitucijami
  - Mesečna poročila in analize o konjunktornih gibanjih, ki vsebujejo podatke kot so gibanje cen in inflacija, stroški dela, blagovna menjava, industrijska proizvodnja in podobno
  - Ekonomski in pravni nasveti v zvezi s poslovanjem na srbskem trgu

Trend skupne blagovne menjave med državama v zadnjih letih rahlo raste, predvsem na račun uvoza Slovenije iz Makedonije, medtem izvoz iz Slovenije zadnja tri leta pada<sup>54</sup>. Makedonija se je leta 2015 uvrstila na 27. mesto zunanjetrgovinskih partneric Slovenije glede na vrednost blagovne menjave (v letu 2014 je bila na 26. mestu), na strani izvoza zaseda Makedonija 24. mesto, na strani uvoza pa 29. mesto. Skupna blagovna menjava med državama je v letu 2015 znašala 236,1 mio. EUR in se je za 5,1 % zvišala glede na leto 2014. Skupna blagovna menjava z Makedonijo predstavlja 0,5 % vse blagovne menjave Slovenije. Vrednost izvoza je znašala 161,9 mio EUR, kar predstavlja 2,5 % zmanjšanje glede na leto 2014. Vrednost uvoza pa je znašala 74,1 mio EUR, kar predstavlja 26,6 % porast glede na leto 2014. V prvih treh mesecih leta 2016 se je skupna vrednost blagovne menjave z Makedonijo glede na enako obdobje 2015 povečala za 23 % in je znašala 62 mio. EUR. Prav tako sta se povečala tako slovenski izvoz za 23,3 %, kot tudi uvoz za 22,3 %<sup>55</sup>.

Seznam največjih slovenskih podjetij glede na število zaposlenih, ki poslujejo na tržišču Makedonije: Zavarovalnica Triglav, Zavarovalnica Sava, NLB Tutunska banka, TAB MAK, LTH Learnica Doel, KB Prvo penzijsko društvo a.d., ONE, Telekomunikacijske storitve doel (združen v ONE.Vip d.o.o.), Perutnina Ptuj Doel, Krka–Farma Doel, Tuš Trejd doel, Intereuropa, Salus, IskraTEL, Iskra, Štubelj. Našteta podjetja na makedonskem tržišču poslujejo dobro in že daljše časovno obdobje.

Po podatkih Banke Slovenije je konec leta 2015 skupna vrednost slovenskih neposrednih naložb v Makedoniji znašala 396,3 mio. EUR, kar predstavlja 1,4 % zmanjšanje glede na leto 2014. Vrednost predstavlja 7,3 % vseh slovenskih naložb v tujini. Makedonija je na četrtem mestu med državami, kamor Slovenija največ investira za Hrvaško, Srbijo in BIH. Slovenske investicije so usmerjene predvsem v trgovino, zavarovalništvo ter kemično in

---

<sup>54</sup> Glej prilogo.

<sup>55</sup> Najpomembnejši proizvodi v izvozu iz Slovenije na trg Makedonije so v letu 2015 bili: farmacevtski proizvodi (18 %), živila (12 %), stroji in mehanske naprave ter njihovi deli – pretežno gradbena mehanizacija in bela tehnika (9 %), električni stroji in oprema ter njihovi deli (7 %), vozila, razen železniških ali tramvajskih tirnih vozil, ter njihovi deli in pribor (6 %), eterična olja in rezinoidi, parfumerijski, kozmetični in toaletni izdelki (6 %), kavčuk in proizvodi iz kavčuka in gume (4 %), papir in karton, izdelki iz papirne mase, papirja ali kartona (4 %) itn. V letu 2014 je bilo evidentiranih 1407 slovenskih izvoznikov na trg Makedonije (1441 v letu 2013) (Op.: podatek za leto 2015 še ni na razpolago) Vir: Izvozno okno.

avtomobilsko industrijo. Makedonske investicije v Sloveniji so zanemarljive (komaj 2,2 mio EUR).

Vlada Makedonije še naprej, kljub aktualni politični situaciji, v državo privablja tuje investitorje in jim, v okviru prosto gospodarskih con, nudi številne ugodnosti. Ugodnosti za tuje vlagatelje so naslednje: urejena infrastruktura; koncesija za zemljišče za gradnjo proizvodnih zmogljivosti za 99 let; brezplačna ureditev stavbnih zemljišč, gradbenih dovoljenj, priključkov za vodo, kanalizacijo in plin; možnost povrnitve stroškov za gradnjo tovarne do 500 tisoč EUR; davčne olajšave za obdobje 10 let (oprostitvev plačila DDV, davka na dobiček, plačila dohodnine); carinske olajšave; nepovratna sredstva za ustvarjanje novih delovnih mest, za plačilo korporativnega davka, za stroške usposabljanja za zaposlene; cenejšo električno energijo... Makedonija se je leta 2015 na lestvici Svetovne banke »Doing Business« nahajala na visokem 12. mestu, kar je za dve mesti bolje kot v letu 2014<sup>56</sup>. Kljub temu se po besedah ekonomskega svetovalca slovenska podjetja srečujejo z mnogimi problemi kot so problemi pri vračilih DDV-ja za izvoznike, sprejemanju retroaktivne zakonodaje ter administrativne ovire.

Poleg spodaj navedene uspešne investicije NLB banke je na trg Makedonije uspešno vstopilo še več podjetij, kot na primer trgovinsko podjetje TUŠ<sup>57</sup>, LTH Learnica<sup>58</sup>, Zavarovalnica Triglav<sup>59</sup> in Pozavarovalnica Sava<sup>60</sup>. Tako so se največje investicije dogajale v postopku privatizacije in slovenski zavarovalni podjetji obvladujeta približno polovico zavarovalniškega trga.

---

<sup>56</sup> Vir: Svetovna banka.

<sup>57</sup> Trgovinsko podjetje TUŠ ima v Makedoniji tri supermarkete, v Štipu, Kumanovu in Velesu.

<sup>58</sup> LTH Learnica je leta 2005 prevzelo podjetje LTH Casting Group iz Škofje Loke. Proizvaja aluminjske ulitke za avtomobilsko industrijo, izdeluje preko 300 različnih polizdelkov. Zaposluje čez 400 delavcev in posluje uspešno.

<sup>59</sup> Zavarovalnica Triglav je leta 2007 prevzela Vardar Osiguruvanje, vodilno zavarovalnico v Makedoniji.

<sup>60</sup> Pozavarovalnica Sava je leta 2007 prevzela zavarovalnico Tabak Osiguruvanje.

**Tabela 4.2: NLB - primer uspešne investicije slovenskega gospodarstva v Makedoniji**

| Čas vstopa v Makedonijo | Investitor | Opis investicije   |
|-------------------------|------------|--|
| 2000                    | NLB        | NLB banke je prevzela Tutunsko banka leta 2000. Banka večino let po prevzemu posluje uspešno. Čisti dobiček banke je za leto 2014 znašal 10,9 mio EUR, donosnost kapitala ROE pa 10,8 %. Stopnja nedonosnih posojil (NPL) ostaja na ravni 8,1 %. Na skupščini delničarjev, ki je potekala 28. aprila 2015, je bilo odločeno da se 70 % dobička oziroma 7,7 mio EUR izplača delničarjem. Dividenda je znašala 9 EUR na delnico in je bila v letu 2015 najvišja dividenda med družbami, ki kotirajo na borzi v Skopju <sup>61</sup> . NLB Tutunska banka je na makedonskem tržišču delovala bolje od poprečja v bančnem sektorju. Glede na parametre kot so likvidnost, solventnost in donosnost, izstopa kot ena najuspešnejših in stabilnejših bank v državi. NLB Tutunska banka je ena od treh največjih bank v državi z več kot 20 % tržnim deležem. Banka je velikokrat dobila zveneče nagrade, kot so »The Best Bank in Macedonia«, ki jo podeljuje »The Banker« <sup>62</sup> , »Eurpomoney Best Bank in Macedonia«, »Euro STP Excellence Award«, ki jo podeljuje Deutsche Bank <sup>63</sup> . |

#### 4.3.1 Značilnosti poslovanja z Makedonijo

»Kako poteka dogovarjanje za poslovni sestanek, je odvisno od posameznikov, vendar pa je osnovno vodilo, da je pogovor sproščen, kratek in jedrnat. Načeloma se dogovoriš o kraju in času, kjer bo sestanek potekal. Vse ostalo pride kasneje. Potrebno je opozoriti, da je formalnost pri poslovanju z Makedonci cenjena, vendar z njo ne gre pretiravati« (Združenje Manager<sup>64</sup> 2015).

»Točnost je v Makedoniji relativna. Tujci naj se držijo dogovorjene ure, vendar pa naj bodo pripravljene na krajšo zamudo makedonskih poslovnih partnerjev. Če sestanek poteka v podjetju, gosta že ob prihodu pričakata kava in sok, je pa v navadi, da se sestanki odvijajo ob kosilu. Ponavadi se v debati ne preide takoj na posel, začne se vedno

<sup>61</sup> Vir: NLB Tutunska banka.

<sup>62</sup> NLB Tutunska banka je omenjeno nagrado dobila leta 2003, 2006, 2007, 2008, 2009, 2013, 2014 in 2015.

<sup>63</sup> Vir: NLB Tutunska banka.

<sup>64</sup> Vir: Združenje Manager.



s sproščenim pogovorom o vsakdanjih zadevah. Makedonci so zelo prijetni, zato radi za začetek postrežejo s kakšno šalo. Vikanje je del formalnosti in tega pravila se je priporočljivo držati ob prvem srečanju. Kaj kmalu pa se preide na tikanje, pri čemer je pomembno opozoriti, da to možnost prvi ponudi gostitelj« (Združenje Manager 2015).

»Redko se zgodi, da bo poslovni sestanek potekal v podjetju. Največkrat se sestanki odvijajo ob kosilu, kjer se največ poslov tudi sklene. To je tudi kazalec sproščenosti pri poslovanju z Makedonci. Ker so ti ponosni na svojo tradicijo, vas povabijo v restavracijo, kjer strežejo tipično makedonsko hrano. Najprej postrežejo s solato ali pa z rakijo, torej z domačim žganjem, potem je na vrsti glavna jed, ob kateri se pije vino, na koncu pa sledi še sladica. Takšna kosila se lahko raztegnejo tudi na več ur, zato si je zanje potrebno vzeti čas« (Združenje Manager 2015).

Predstavniki slovenskih podjetij so tudi povedali, da je v Makedoniji pomembno večkrat ponoviti vprašanje, morda ga drugače zastaviti in nato primerjati odgovore, kaj makedonski sogovorniki težko izrečejo, da je kaj nemogoče, da kaj ne znajo, da kaj ne razumejo. Veliko lažje povedo, da imajo vse pod kontrolo, da ni nikakršnih težav in da bo do realizacije posla zagotovo prišlo. Šele nato se pokažejo težave, katerim se pa je mogoče izogniti, če se v vmesni fazi preverjajo trditve makedonskih sogovornikov.

#### 4.3.2 Slovensko-makedonski poslovni klub Skopje (SMPK)

Slovensko makedonski poslovni klub deluje od leta 2004 in trenutno šteje nekaj manj od 100 članov. SMPK ima redna srečanja na mesečni ali dvomesečni ravni. Prizadevajo si izvajati promocijske aktivnosti slovenskih podjetij v Makedoniji, organizirajo izobraževanja na temo aktualnih sprememb v poslovnem okolju v Makedoniji, pripravljajo poslovna srečanja in mreženja med slovenskimi in makedonskimi podjetji ter aktivno sodelujejo in pomagajo slovenskim podjetjem na sejnih <sup>65</sup>. Tako kot v primeru Slovenskega

---

<sup>65</sup> Med svojimi glavnimi aktivnostmi ima SMPK naštet:

- promocija članov;
- promocija slovenskega in makedonskega gospodarstva;
- pomoč pri iskanju poslovnih partnerjev;
- individualno svetovanje;
- posredovanje poslovnih informacij. Vir: Izvozno okno.

poslovnega kluba v Beogradu, tudi v Makedoniji imajo diplomati lažji dostop do predstavnikov vlade in se tako podjetja pri reševanju težav obračajo na ekonomskega svetovalca.

## **5 Rezultati in diskusija empiričnih preverjanj**

### 5.1 Metodologija

Do sedaj sem v disertaciji povzemal in povezoval dosedanje ugotovitve v literaturi glede ekonomske diplomacije, načinov vstopanja na nove trge oziroma trge v tranziciji ter predvsem, kje lahko pomaga ekonomska diplomacija, opisal možnost paradoksa psihološke oddaljenosti in povezave med ekonomsko diplomacijo ter gospodarstvom. V zadnjem delu pa bom izpeljal tudi empirični del. Uvodoma sem napisal, da bom uporabil kvalitativno metodo na primarno zbranih podatkih iz študijskih primerov in intervjujev prav tako pa bom uporabil metodo zbiranja podatkov z opazovanjem.

Glede na sestavo vprašalnika ločimo 3 vrste oziroma strukture vprašalnika in kasnejšo izvedbo intervjuja; nestrukturiran ali globinski, polstrukturiran in strukturiran intervju (Frankfort-Nachmias, Nachmias in DeWard 2008, Bregar, Ograjenšek in Bavdaž 2005, Saunders, Lewis in Thornhill 2009). Pri nestrukturiranem intervjuju vprašanja niso v naprej določena in poteka prosti pogovor med spraševalcem in izpraševancem. Pri polstrukturiranem intervjuju so teme oziroma vprašanja načeloma določena, vrstni red pa ni določen in se lahko spreminja ter prilagaja glede na pogovor med spraševalcem in izpraševancem.

Moje osnovno raziskovalno vprašanje, kako ekonomska diplomacija vpliva na uspešnost vstopa podjetij na tuje trge, zajema več podvprašanj, zato osnovno strukturo vprašalnika določajo 3 vsebinski sklopi. Za potrebe študijskih primerov sem oblikoval strukturirani vprašalnik<sup>66</sup>, ki mi omogoča primerjavo primerov in nabor vseh potrebnih podatkov.

---

<sup>66</sup> Pri nestrukturiranem intervjuju vprašanja niso v naprej določena in poteka prosti pogovor med spraševalcem in izpraševancem. Pri polstrukturiranem intervjuju so teme oziroma vprašanja načeloma določena, vrstni red pa ni določen in se lahko spreminja ter prilagaja glede na pogovor med spraševalcem in izpraševancem.

Dodatno pa sem oblikoval tudi polstrukturiran vprašalnik, ki mi poleg zbiranja vseh zelenih informacij omogoča tudi dostop do manj pričakovanih informacij.

Z metodo polstrukturiranega intervjuja sem opravil pogovor z dvema direktorjema, ki imata bogate izkušnje z različnimi oblikami vstopa na več različnih trgov; in sicer z Janezom Škrabcem, lastnikom in direktorjem podjetja RIKO, d.o.o. in z Dušanom Olajem, lastnikom in direktorjem podjetja DUOL, d.o.o. Strukturirane intervjuje pa sem opravil tudi z 10 slovenskimi podjetji, ki poslujejo na trgih Srbije in Makedonije. Nadalje sem strukturirane intervjuje opravil tudi z izbranimi ekonomskimi svetovalci, ki so poslovali na veleposlaništvih Republike Slovenije v Beogradu, Skopju, Parizu in Moskvi.

Uporabljal bom tudi podatke zbrane z neposrednim opazovanjem skozi obdobje 8 let. Svoje izkušnje, kjer sem med leti 2008 in 2010 bil ekonomski svetovalec na veleposlaništvu Slovenije v Skopju, med leti 2010 in 2013 pa ekonomski svetovalec na veleposlaništvu Slovenije v Beogradu, lahko uporabim kot longitudinalno opazovanje posameznih primerov vstopov in nadaljevanje poslovanja na opazovanih trgih, pa tudi za opazovanje razvoja storitev in podpore podjetjem. Med leti 2013 in 2015 pa sem bil pomočnik uprave KBM Banke v Srbiji, katere večinski lastnik je bila slovenska banka NKBM. Tako sem imel vpogled v vstopanje na tuje trge z obeh strani, na strani ponudbe in na strani povpraševanja po storitvah ekonomske diplomacije. Metodi študijskih primerov za zbiranje podatkov so včasih pripisane omejitve zaradi omejenega števila opazovanj in možnih posebnosti zaradi konteksta primera.

Eisenhardt in Graebner (2007, 25) pišeta, da kljub temu, da se kdaj zdi, da so študije primerov subjektivne, pa so, če so dobro izvedene, zelo koristne. Tveganje subjektivnosti zavračata in trdita da so dobro izvedene študije zelo uporabne in tudi objektivne. Podatki v tovrstnih kvalitativnih analizah predstavljajo potreben okvir in disciplino, ki ga predstavljajo matematične enačbe v kvantitativnih analizah. Relevantnost študijskih primerov je toliko večja v primerih in okoljih, kjer se pogoji hitro spreminjajo – kakor denimo v državah v tranziciji oziroma, ko analiziranih primerov in vprašanj v literaturi ni veliko, ter kadar so vprašanja kompleksna in na proučevani pojav lahko vpliva veliko spremenljivk. Poglobljeni študijski primeri v daljšem obdobju tako omogočijo tudi opazovanje več dejavnikov in interakcijo med dejavniki. Metoda študijskih primerov tudi

kompensira razmere, ko podatki o proučevanju vprašanju niso razpoložljivi, in kadar je pojav kompleksen, kakor je denimo značilno za ekonomsko diplomacijo. Tedaj lahko z več poglobljenimi primeri opazimo tudi nekatere skupne značilnosti opazovanega pojava (Yin, 2012), ki jih pretvarjamo v teorijo (Eisenhart in Graebner, 2007). Čeprav so študijski primeri po naravi deskriptivni, je njihova prednost, da omogočijo poglobljeno razumevanje pojava oziroma procesa (še posebej, če je pojav vezan na proces, kakor je v primeru internacionalizacije in vstopa na tuje trge). Ker je teorija mednarodnega poslovanja zelo odvisna od konteksta, je metoda študijskih primerov zelo primerna za generiranje znanja v novih kontekstih (Piekkari, Welch, 2012).

Skozi disertacijo sem opisal lastnosti ekonomske diplomacije, razloge za internacionalizacijo, načine vstopov na nove trge, paradoks psihološke oddaljenosti in povezave med gospodarstvom in ekonomsko diplomacijo, ki so mi omogočili nabor opazovanih spremenljivk.

Opazovane spremenljivke sem razdelil v tri skupine,

1. lastnosti podjetja,
2. poznavanje ekonomske diplomacije,
3. uporaba ekonomske diplomacije.

Za vrednostne ocene storitev ekonomske diplomacije sem uporabil 7-stopenjsko lestvico, kjer 1 pomeni zelo slabo, 7 pa odlično, 4 pa pomeni srednjo vrednost oziroma dobro.

Zrcalno nasprotna vprašanja sem zastavil ekonomskim svetovalcem, ki so službovali na DKP v Skopju, Beogradu, Moskvi in Parizu. Zanimale so me kompetence svetovalcev in lastnosti posameznih DKP oziroma ali imajo za imenovanje ekonomskih svetovalcev posamezni DKP različne kriterije, poznavanje vstopov na tuje trge in potreb po ekonomski diplomaciji ter izkušnje z nudenjem storitev ekonomske diplomacije.

Skozi analizo tega sem posredno proučeval :

1. vpliv ekonomske diplomacije pri vstopih na tuje;

2. diskrepanco med ponudbo in povpraševanjem po storitvah ekonomske diplomacije oziroma razkorak med razumevanjem in pričakovanji kaj ekonomska diplomacija sploh lahko nudi podjetjem;
3. paradoks psihološke oddaljenosti pri podjetjih in ekonomski diplomaciji.

V kvalitativni analizi proučujem vse vplive ekonomske diplomacije na uspešnost vstopa podjetja na tuj trg. Kvantitativno uspešnost vstopa in pozitiven vpliv ekonomske diplomacije opredelim kot prihranek časa in finančnih sredstev podjetij, ter posledično večjo poslovno učinkovitost. Tako opredelitev uspešnosti ekonomske diplomacije razumejo tudi proučevana podjetja. Vprašanja sem zastavil 10 podjetjem, ki poslujejo na trgih Srbije in Makedonije: vzorec izbranih podjetij je zajemal vse velikostne razrede in je odražal približno strukturo investitorjev na tranzicijskih trgih in sicer 6 velikih podjetij, 2 srednje veliki in 2 majhni podjetji. Teh 10 podjetij posluje večinoma v državah nekdanje Jugoslavije, predvsem pa v Srbiji in Makedoniji. Tako bom primerjal odgovore, načine vstopa podjetij na posamezne trge in pričakovanja do ekonomske diplomacije. Vprašanja bom postavil tudi ekonomskim svetovalcem, ki so poslovali na veleposlaništvih v Srbiji in Makedoniji, določena vprašanja njim pa bodo diametralno nasprotna vprašanjem podjetjem, kjer me bo predvsem zanimala diskrepanca in vrzel med pričakovanji podjetij, zmožnostmi ekonomske diplomacije in pričakovanji ekonomskih svetovalcev.

## 5.2 Rezultati analize na strani povpraševanja: Pogled podjetij

V raziskavi je sodelovalo 12 podjetij. Od tega jih 10 posluje predvsem na trgih nekdanje Jugoslavije, torej tudi v Srbiji in Makedoniji. Ta podjetja so želela ostati anonimna. 2 podjetji, s katerimi sem opravil poglobljena intervjuja, RIKO, d.o.o. in DUOL, d.o.o. pa poslujeta na trgih nekdanje Jugoslavije in tudi drugod.

### 5.2.1 Lastnosti proučevanih podjetij

V proučevanih podjetjih analiziramo velikostno strukturo, internacionalizacijske izkušnje (na koliko trgih in katerih so prisotni, koliko časa že delajo v tujini ipd.), izvozno usmerjenost, dejavnosti in tehnološko intenzivnost.

V proučevanem vzorcu prevladujejo velika podjetja, z več kakor 500 zaposlenimi. Podjetje RIKO, d.o.o. je veliko podjetje, DUOL, d.o.o. srednje. Med ostalimi jih je 6 velikih,

2 srednji in 2 majhni podjetji. 7 podjetij je vstopilo na trg Makedonije in Srbije preko hčerinskega podjetja, 1 veliko podjetje podobno, a ni edini lastnik. 1 veliko in 1 majhno podjetje pa z izvozom. 6 jih je vstopilo na omenjena trga, ker so videli v njih potencial, 3 pa zaradi tradicije, 1 podjetje pa zaradi tradicije in potenciala. S storitvami ekonomske diplomacije so se srečala vsa podjetja, storitve ekonomske diplomacije pa uporablja 8 podjetij. Storitve ne uporablja eno majhno in eno veliko podjetje. Z ekonomsko diplomacijo so se vsa podjetja srečala pri rednem poslovanju, 1 veliko pri vstopu, 1 majhno pa pred vstopom, pri vstopu in pri rednem poslovanju.

Proučevana podjetja so izvozno usmerjena, vsa imajo izkušnje z izvozom in večina deluje na več kakor enem tujem trgu. Večina je iz predelovalnih dejavnosti, 4 podjetja pa so iz storitvenih dejavnosti. Po tehnološki zahtevnosti lahko po OECD klasifikaciji večino uvrstimo med srednje tehnološko intenzivne ponudnike. Vseh 10 proučevanih podjetij je vstopilo na trg Makedonije oziroma Srbije z namenom poslovanja na obeh trgih oziroma nudenja svojih storitev in produktov na omenjenih trgih. Preiskovana podjetja tako niso vstopila v proučevani državi zaradi njunih prostotrgovinskih sporazumov, temveč so se osredotočila na notranja trga Makedonije in Srbije.

### 5.2.2 Poznavanje ekonomske diplomacije

Vsa podjetja v raziskavi so se srečala z ekonomsko diplomacijo. Razen enega so vsa ostala podjetja imela pozitivne izkušnje oziroma so storitve ekonomske diplomacije označila visoko. Pri ocenah storitev ekonomske diplomacije se je pokazalo, da ima velik vpliv kakovost ponudbe, ki pa je odvisna od kadrov in osebja na DKP. Razen pri podjetju 10 so bile sicer ocene ekonomske diplomacije zelo visoke, med 5 in 7, kjer je 1 pomenilo zelo slabo, 7 pa zelo dobro, 4 pa dobro oziroma povprečno. Podjetje 10 je podalo oceno 3, oziroma podpovprečno. Pomenljiv je odgovor podjetja 1, ki oriše pomembnost dobrih kadrov z ekonomskim razumevanjem:

#### Odgovor podjetja 1 na vprašanje 8:

*»Popolnoma odvisno od ekipe na terenu. Če so ambasador in svetovalci non-business usmerjeni, potem so na počitnicah na stroške davkoplačevalcev. Ocene v Makedoniji v zadnjih letih so od 1 do 7!«*

Podjetja, ki so se obračala na DKP in bila zadovoljna s storitvami ekonomske diplomacije, so se nato kasneje še veliko bolj pogosto obračala za pomoč ali pa vsaj za nasvet. Takšno početje bi pripisal sprva nepoznavanju ekonomske diplomacije in storitev, ki jih ekonomska diplomacija ponuja<sup>67</sup> in kasnejšemu intenzivnejšemu povpraševanju po storitvah ekonomske diplomacije.

Študijski okvir 5.1: Pomoč podjetju in spremenjeno stališče podjetja do ekonomske diplomacije

Slovensko podjetje Z je zaprosilo veleposlaništvo v Beogradu za pomoč pri navezovanju stikov pri znanem velikem podjetju v Srbiji. Podjetje Z je imelo dober produkt, a nikakor ni moglo samo vzpostaviti ustreznega stika s srbskim podjetjem. Kasneje je podjetje Z samo povedalo, da so mu drugi kolegi svetovali, naj zaprosi za pomoč veleposlaništvo v Beogradu, a da sam tega ni želel, saj je imel negativne predsodke in stereotipe o diplomatih. Nemudoma po zaprosilu podjetja Z je ekonomski svetovalec dogovoril sestanek s predsednikom uprave srbskega podjetja takoj naslednji dan ob 10 zjutraj. Čez noč je zapadlo veliko snega in mnogo cest je bilo zaprtih. Podjetje Z je bilo prepričano, da bo zaradi izrednih vremenskih pogojev sestanek odpadel oziroma, da ekonomski svetovalec v takšnih vremenskih pogojih ne bo prišel. Kljub temu se je ekonomski svetovalec podal na pot dolgo 260 km in prispel na sestanek. Slovensko podjetje je tako dobilo ustrezne sogovornike, s katerimi je kasneje nadaljevalo pogovore, jim predstavilo svoje produkte in tako tudi dobilo posel, ki je rešil podjetje Z pred hudimi likvidnostnimi težavami. Po besedah slovenskega podjetja Z, posla ne bi mogli dobiti brez pomoči veleposlaništva oziroma ekonomskega svetovalca. Podjetje Z je nato večkrat kontaktiralo veleposlaništvo, ali s prošnjo po pomoči ali pa le, da je poročalo o svojih poslovnih aktivnostih v Srbiji in ohranjalo stik z ekonomskim svetovalcem.

---

<sup>67</sup> Ob sodelovanju s člani Kluba slovenskih podjetnikov je ekonomski svetovalec iz DKP v Beogradu zaznal, da le-ti niso vedeli kaj lahko ekonomska diplomacija ponudi. Imeli so stereotipne predstave, da se diplomati ukvarjajo le z »visoko« politiko in so bili pozitivno presenečeni, ko so izvedeli, kaj vse jim lahko ekonomska diplomacija ponudi.

V študijskem okviru 5.1 navajam primer, kako je ekonomskega svetovalca zaprosilo za pomoč podjetje, z izrazito negativnimi predsodki. Po uspešno izvedeni pomoči ekonomskega svetovalca, je podjetje spremenilo svoje mnenje do ekonomske diplomacije in kasneje tudi večkrat zaprosilo za stališče, nasvet ali pomoč ekonomskega svetovalca.

Kako nekatera podjetja vidijo ekonomsko diplomacijo opiše v svojem odgovoru podjetje RIKO, ki meni, da imajo določena podjetja veliko stopnjo arogance in negativnih stereotipov v odnosu do ekonomske diplomacije. Ker imajo podjetja negativne predsodke in niso seznanjena s storitvami ekonomske diplomacije, ne zaprosijo za pomoč in si posledično sami ustvarijo mnenje, da storitve ekonomske diplomacije ne potrebujejo.

#### Odgovor podjetja RIKO na vprašanje 7

*»Srečali smo se z ekonomsko diplomacijo pri vseh treh navedenih fazah. Problem je pri karakterju vsakega posameznika. V podjetništvu je veliko arogance. Tisti, ki je prepričan, da vse ve in da ne potrebuje ekonomske diplomacije, se bo morda »opekel«. Pa ne zato, ker ni kontaktiral ekonomske diplomacije, temveč zato, ker je prepričan, da vse ve in da ne potrebuje nikakršne pomoči ali nasveta. Pomanjkanje izkušenj je velik problem pri internacionalizaciji, saj podjetja, ki nimajo rezultatov v Sloveniji mislijo, da bodo v državah nekdanje Jugoslavije bila uspešna oziroma da bodo na teh trgih brez večjega truda uspešni. Preveč je še prisotnih stereotipov. Resni posli se v državah nekdanje Jugoslavije ne vodijo »gostilniško«. A če je podjetje arogantno in ne beleži rezultatov v Sloveniji, le-to ne bo iskalo pomoči ekonomske diplomacije na tujih trgih z namenom, da bi se izognili problemom, temveč bodo prosili za pomoč šele, ko bodo obstoječi problemi že zelo veliki. V takšnih primerih pa bi predhodno kontaktiranje ekonomske diplomacije in izogibanje potencialnim problemom lahko zmanjšalo ali izničilo nepotrebne stroške.«*

Podjetje RIKO je izpostavilo tudi problem podjetij, ko le-ta menijo, da ne potrebujejo pomoči ekonomske diplomacije. Tako naj podjetja, ki niso uspešna doma, ne bi bila uspešna v tujini. Primer, ko podjetja, ki so doma uspešna, a v tujini mislijo, da bližnje trge



poznajo in ne kontaktirajo ekonomske diplomacije, dodatno kaže na paradoks psihološke oddaljenosti.

Iz vprašanja 10 sem lahko preverjal dodatne poglede podjetij na ekonomsko diplomacijo, saj so odgovarjali, katere storitve pogrešajo. 4 podjetja so odgovorila, da pogrešajo večji stik s podjetji in proaktivnost pri gospodarskih zadevah. 4 podjetja ne pogrešajo ničesar, saj so dobila, kar so prosila ekonomsko diplomacijo. 1 podjetje pogreša jasno strategijo (Op.: Podjetje se je tu nanašalo na odnos zunanje politike oziroma jasnejše usmeritve Vlade Republike Slovenije v zvezi z ekonomsko diplomacijo in delovanjem zunanje politike v državah nekdanje Jugoslavije), 1 pa več donacij in tehnične pomoči (Op.: Tu je podjetje mislilo na tehnično pomoč Slovenije Srbiji ali Makedoniji v procesu približevanja obeh držav EU). Odgovor, da podjetje pričakuje od ekonomske diplomacije več tehnične pomoči, jasno kaže na nepoznavanje nabora storitev ekonomske diplomacije, kar se posledično kaže v zgrešenih oziroma nerealnih zahtevkih, ki jih pa ekonomska diplomacija ne more izpolniti.

**Tabela 5.1: Razumevanje ekonomske diplomacije – kaj podjetja pogrešajo v odnosu do ekonomske diplomacije**

| Kaj pogrešajo    | Ničesar | Proaktivnost pri gospodarskih zadevah | Jasna strategija | Tehnična pomoč |
|------------------|---------|---------------------------------------|------------------|----------------|
| Število podjetij | 4       | 4                                     | 1                | 1              |

Vir: Lastni podatki na podlagi intervjujev s podjetji

Eno podjetje je odgovorilo, da so mlajši ekonomski svetovalci veliko boljši od starejših. 5 vprašanih podjetij je odgovorilo, da pogreša več ekonomskega znanja med ekonomskimi diplomati. Eno podjetje je odgovorilo, da se za ekonomske svetovalce pošilja kadre, ki niso primerni, eno je odgovorilo, da ekonomskim svetovalcem primanjkuje »common sense«. Eno podjetje je izpostavilo tudi primanjkljaj komunikacijskih veščin ekonomskih svetovalcev. Spodaj je prikazan odgovor podjetja 1 na vprašanje 10, kjer je razvidno, kako podjetje 1 gleda na ekonomske svetovalce oziroma na ekonomsko diplomacijo.

Kritika storitev se nanaša tudi na osredotočenost ekonomskih svetovalcev na gospodarske zadeve in poslovne priložnosti kot tudi na sposobnost presoje in rangiranja priložnosti.

Odgovor podjetja 1 na 10 vprašanje:

*»Proaktivnost pri gospodarskih zadevah. Zopet odvisno od ekipe na terenu. Ločevanje od pomembnih zadev do irelevantnih. Od proslave Prešernovega dne se ne služi.«*

Iz kasnejših pogovorov z ekonomskimi svetovalci je tudi mogoče zaključiti, da so podjetja, ki so se srečala z ekonomsko diplomacijo, le-to večinoma ocenili kot pozitivno. Kljub temu so tudi nekatera intervjuvana podjetja imela negativne izkušnje, določena podjetja pa so to pripisala kadrovske zastopanosti ekonomskih svetovalcev, saj so z določenimi ekonomskimi svetovalci imeli pozitivne izkušnje, z drugimi pa negativne. Pri razumevanju ekonomske diplomacije so podjetja tako pokazala precej različne zaznave. Najpogosteje so omenila pomoč in pričakovanje pomoči, predvsem v primerih zapletov ob vstopanju na nove trge ali pa med samim poslovanjem. Med podjetji so se pokazale tudi razlike v odgovorih glede pričakovanj ekonomske diplomacije.

Odgovor podjetja 1:

*»Pomagati podjetjem premagovati birokratske ovire in pomoč pri hitrosti reševanja zapletov. Diplomacija je zaradi gospodarstva in ne obratno. Da ne bo pomote, kdo koga plačuje!!!«*

V razvitih državah, kjer so postopki ustaljeni in jasni, ni potrebe da bi ekonomska diplomacija pomagala pri premagovanju birokratskih ovir, kot to navaja v zgornjem odgovoru podjetje 1. V uvodu sem povedal, da se v tranzicijskih državah hitro spreminjajo postopki in ustaljene prakse, ki se v primeru Srbije in Makedonije prilagajajo EU. Tako so si lahko določeni predpisi v krajšem obdobju celo v nasprotju oziroma podjetje ne ve katera institucija je pristojna za določena vprašanja. Pri iskanju takšnih odgovorov se po nepotrebnem izgublja čas in denar. Takšne nejasnosti lahko odpravi pravočasno kontaktiranje ekonomske diplomacije, kot je razvidno iz spodnjega odgovora. Podjetje na trgih v tranziciji se lahko sreča s težavami, ki so izključno birokratske narave oziroma

značilne za trge v tranziciji. Takšne težave podjetje samo ali ne more rešiti, ali pa za njihovo rešitev porabi veliko časa in denarja. Podjetje mora vedeti s kakšnimi težavami se je srečalo in biti sposobno pravilno ter jasno formulirati vprašanje, ko kontaktira ekonomskega svetovalca. Iz kasnejših pogovorov z ekonomskimi svetovalci je bilo razvidno, da se večkrat sreča s podobnimi težavami več podjetij in da posledično imajo ekonomski svetovalci že vnaprej pripravljene odgovore ali usmeritve za podjetja. Več kot je takšnih primerov, lažje bo tudi ekonomski svetovalci izoblikovali načine pomoči, ki bodo koristni vsem kasnejšim podjetjem, ki se bodo srečali s podobnimi težavami. Na takšen način se prihrani veliko časa in ob izogibanju poglobljanja problema, tudi denarja. Iz spodnjega odgovora je razvidno, da lahko podjetje izčrpa vse možnosti, a da svojega poslovnega cilja ne doseže ter mu pri tem lahko pomaga ekonomska diplomacija s svojimi storitvami.

#### Odgovor podjetja 7:

*»Zelo je pomembno imeti pozitivno izkušnjo z ekonomsko diplomacijo. Tam kjer je ekonomska diplomacija pomagala, tam se lahko vidi na praktičnem primeru, da tisto, kar ni mogoče rešiti z ustaljenimi gospodarskimi aktivnostmi in postopki, se lahko pospeši in reši z ekonomsko diplomacijo. Da bi izkušnja bila pozitivna, morajo gospodarstveniki biti sposobni formulirati podporo, ki jo pričakujejo od ekonomske diplomacije. Ekonomska diplomacija začne tam, kjer so izčrpane običajne, regularne aktivnosti gospodarskih subjektov in kjer niso bili doseženi realni rezultati.«*

Večina podjetij v svojih odgovorih ni imela nerealnih pričakovanj od ekonomske diplomacije in je ni opisala negativno, razen enega, ki je ocenil ekonomsko diplomacijo podpovprečno. Večina jih je naštel povezovanje, tako med slovenskimi poslovnimi subjekti v tujini, kot med njimi in poslovnimi subjekti v državi gostiteljici. Naštevali so predvsem pomoč pri odpravljanju težav z državnimi institucijami, kar večinoma velja le za trge v tranziciji. Podjetja so večinoma imela jasne zahteve do ekonomske diplomacije, a kot je razvidno iz spodnjega odgovora, so kasnejše aktivnosti in rezultati ekonomske diplomacije odvisni od kompetenc ekonomskih svetovalcev, kar pa obravnavam posebej v naslednjem poglavju.

### Odgovor podjetja 10:

*»Vse je odvisno od ekipe, ki je v posamezni državi. Nekatere so bolj dostopne in delavne, druge manj. Ekonomska diplomacija je še premalo zastopana med podjetji. Mislim, da gre za pomanjkanje pravega kadra in volje (Op.: na DKP). Ekonomska diplomacija bi morala podjetjem svetovati, pomagati in konec koncev voditi tudi neko evidenco podjetji v tujini. In njihovih rezultatov. Katera so uspešna in katera ne. Vsekakor pa pomagati podjetjem, da se prebijejo čez administrativne ovire posameznih inštitucij. Prevečkrat nas v tujini sprehajajo od vrat do vrat, ker nimamo pravega pristopa in vizije, kako se lotiti problema.«*

### 5.2.3 Vpliv ekonomske diplomacije na uspešnost vstopa podjetij glede na način vstopa na nove trge

Glede uporabe storitev ekonomske diplomacije se potrdi trditev, da ima ekonomska diplomacija na trgih v tranziciji drugačno oziroma večjo vlogo kot v razvitih državah, saj je kar 8 podjetij od 10 pojasnilo, da je že koristilo storitve ekonomske diplomacije v odnosu do institucij tuje države. Podjetja so potrebovala pomoč ekonomske diplomacije za pridobitev sestankov, za pridobitev informacij, za zagotovitev ustrezne ravni na sestanku, za dvigovanje ugleda podjetja... V proučevanih državah so pogosti primeri, ko informacij ni mogoče pridobiti le preko akterjev iz privatnega sektorja.

V študijskem okvirju 5.2 je navedeno proaktivno delovanje ekonomske diplomacije in pomoč podjetjem pri pridobivanju informacij, ki jih brez posredovanja ekonomske diplomacije ne bi dobili. Gre za informacije, ki niso javno dostopne in ki jih podjetje težko pridobi. Tudi ta podjetja so se kasneje večkrat obrnila na DKP z različnimi prošnjami. Podjetja, ki so imela pozitivne izkušnje, so kasneje pri svojih prošnjah imela veliko več tolerance in posluha do stališča ekonomske diplomacije, kar kaže na to, da so v prvem kontaktu imeli negativne predsodke. Kasneje so podjetja pri svojih prošnjah izoblikovala natančnejše zahteve, vedela so kaj jim lahko ekonomska diplomacija ponudi in so to pričakovala ter tudi dobila.

## Študijski okvir 5.2: Primer iz prakse – Posredovanje pri naboru informacij

*Mednarodne finančne institucije so zagotovile finančna sredstva za obnovo 4 kliničnih centrov v Srbiji. V ta namen je bila ustanovljena posebna komisija predstavnikov različnih srbskih institucij, ki je vodila projekt. Omenjena skupina je imela striktna navodila, da se ne smejo sami srečati z nobenim podjetjem, tudi pisnih stikov in telefonskih pogovorov niso smeli imeti, težko pa jih je bilo dobiti vse na enem mestu, saj so sedeži institucij bili po celi Srbiji. Dve slovenski podjetji, ki sta vodilni v svetovnem merilu v svojih panogah, sta prosili veleposlaništvo za nasvet, saj so hoteli izvedeti več o samih časovnicah rekonstrukcije kliničnih centrov in predstaviti komisiji svoje dotedanje izkušnje. Pojasnili so težave glede sestankov s predstavniki komisije. Veleposlanik je povabil na veleposlaništvo vse člane komisije, ki so se vabilu odzvali. Kasneje so predstavniki komisije povedali, da so se z veseljem odzvali vabilu, ki je potekal v uradnih prostorih veleposlaništva in kjer so bili prisotni vsi predstavniki komisije odgovorne za obnovo kliničnih centrov. Slovenski podjetji sta predstavili svoje bogate izkušnje, dobili vse potrebne informacije in se ustrezno pripravili na projekt obnove kliničnih centrov v Srbiji.*

Kot bom v nadaljevanju prikazal dodatno tudi v študijskem primeru 5.5., je ugled diplomatov v tranzicijskih državah na visoki ravni in predstavniki države gostiteljice veliko bolj verjamejo diplomatom, ki je v takšnih okoliščinah lahko most zaupanja med slovenskim podjetjem in predstavniki države gostiteljice.

Študijski primer 5.3 kaže na uspešno povezovanje in koordiniranje slovenskih podjetij s strani ekonomskega svetovalca. Ekonomski svetovalec je zaznal, da ima več slovenskih podjetij isti interes, a da med seboj niso povezana. Svojega poslovnega interesa podjetja niso mogla uveljaviti brez pomoči ekonomskega svetovalca in niso mogla vstopiti na trg Srbije, saj niso mogla dobiti ustreznih informacij.

### Študijski primer 5.3 – Sodelovanje v pripravah na zakon o energetiki v Srbiji

*Vlada Republike Srbije je pripravljala novi zakon s področja energetike, ki je vseboval tudi področje obnovljivih virov energije oziroma izrabe sončne energije. Zakon je bil v javni razpravi, a predstavniki vlade se niso želeli srečati s podjetji. Slovenska podjetja s področja izrabe sončne energije so kontaktirala veleposlaništvo in prosila za pomoč pri kontaktiranju predstavnikov vlade. Med časom javne razprave o zakonu so slovenska podjetja posamezno kontaktirala ekonomskega svetovalca, a vsa podjetja so imela enake zahteve. Slovenska podjetja so želela sporočiti vladi Republike Srbije, da so določena določila v zakonu zastarela in niso več uporabna, a tega jim ni uspelo sporočiti pristojnim. Ekonomski svetovalec je zaprosil za sestanek z državnim sekretarjem na Ministrstvu za energetiko in na sestaneke povabil vsa zainteresirana slovenska podjetja. Ob prisotnosti ekonomskega svetovalca je državni sekretar sprejel 11 slovenskih podjetij s področja izrabe sončne energije. Predstavili so mu svoje izkušnje iz Slovenije in kako je to področje urejeno in regulirano v EU, ter da so določila v osnutku zakona zastarela. Državni sekretar je skupaj s strokovnimi sodelavci razumel problematiko in se zahvalil. Kasneje je bil osnutek zakona spremenjen. Tako so se ustvarili pogoji za prenos znanja in izkušenj slovenskih podjetij, Srbija pa je ustvarila zakonske okvire, ki so omogočali postavitve najnovejše tehnologije.*

Iz spodnje tabele je dodatno razvidno, da se je vseh 10 preiskovanih podjetij v določeni fazi svojega vstopa na trg Makedonije in Srbije odločilo za kontaktiranje ekonomskega svetovalca in prosilo za storitve ekonomske diplomacije. Njihove zahteve in prošnje do ekonomskih svetovalcev so bile različne, a zanimalo me je, kako ocenjujejo storitve ekonomske diplomacije v povezavi z načini vstopov na trge Srbije in Makedonije. Vsa podjetja, ki so vstopila na omenjena trga preko hčerinskih podjetij so ocenila storitve ekonomske diplomacije kot zelo visoko oziroma pozitivno, enako je le-te ocenilo podjetje, ki je izvažalo na omenjena trga. Le eno podjetje, ki je vstopilo na omenjena trga z izvozom, je ocenilo nizko storitve ekonomske diplomacije oziroma podpovprečno.

**Tabela 5.2: Prispevek ekonomske diplomacije glede na način vstopa**

|       | Visok | Nizek |
|-------|-------|-------|
| Izvoz | 1     | 1     |
| TNI   | 8     | /     |

Vir: Lastni podatki na podlagi intervjujev s podjetji

Zaradi takšnih rezultatov in preverjanja moje hipoteze, da je pri zahtevnejših načinih vstopa na trge v tranziciji potencialni vpliv ekonomske diplomacije na uspešnost vstopa podjetij večji, sem dodatno opravil še dva poglobljena intervjuja. Rezultate sem prikazal v spodnji tabeli, kjer se potrди moja hipoteza, da je vpliv ekonomske diplomacije večji pri zahtevnejših načinih vstopanja na nove trge in da imajo podjetja večje zahteve do ekonomske diplomacije pri zahtevnejših vstopanjih na nove trge.

**Tabela 5.3: Vpliv ED na uspešnost podjetij glede na način vstopa na nove trge**

|      | Način vstopa       | Prisotnost                  | Kontaktiranje ED             | Razumevanje ED uspešnost  | Razumevanje ED kompetence ES                         |
|------|--------------------|-----------------------------|------------------------------|---|--|
| RIKO | hčerinsko podjetje | nekdanja Jugoslavija in SND | v vseh fazah, tudi predhodno | kontaktiranje ED in izogibanje potencialnim problemom lahko zmanjša ali izniči nepotrebne stroške | ekonomsko znanje potrebno                            |
| DUOL | izvoz              | po celem svetu              | vedno po vstopanju           | Servis za povezovanje, ko trg že poznamo  | sposobnost mreženja, drugo strokovno znanje ni nujno |

Vir: Lastni podatki na podlagi intervjujev s podjetji RIKO, d.o.o. in DUOL, d.o.o.

Podjetje DUOL posluje po celem svetu (razen ZDA, Avstralija in Nova Zelandija), vstopa na nove trge z izvozom, ne kontaktira nikoli predhodno ekonomskih svetovalcev, ne pričakuje specifičnih ekonomskih znanj ekonomskih svetovalcev. Podjetje RIKO posluje v državah nekdanje Jugoslavije in v SND, vstopa na trge z ustanavljanjem hčerinskih podjetij, kontaktira ekonomske svetovalce tudi pred vstopom na nove trge, pogreša ekonomsko logiko pri ekonomskih svetovalcih. Podjetje RIKO tudi pojasni, da *»če je podjetje arogantno in ne beleži rezultatov v Sloveniji, le-to ne bo iskalo pomoč ekonomske diplomacije na tujih trgih z namenom, da bi se izognili problemom, temveč bodo prosili za pomoč, ko bodo obstoječi problemi že zelo veliki. V takšnih primerih pa bi predhodno*

*kontaktiranje ekonomske diplomacije in izogibanje potencialnim problemom lahko zmanjšalo ali izničilo nepotrebne stroške». V zadnji trditvi podjetje RIKO, ki vstopa na nove trge z ustanavljanjem hčerinskih podjetij, opozori na povezavo med zmanjšanimi stroški in predhodnim kontaktiranjem ekonomske diplomacije, kar potrjuje, da zgodnejše načrtovanje aktivnosti ekonomske diplomacije povečuje uspešnost vstopa na tuje trge.*

Podjetja, ki so vstopala na trge s hčerinskimi podjetji so imela natančne zahteve in predstave, kje naj jim ekonomska diplomacija pomaga, saj so se srečevala z več težavami. V odgovorih deset podjetij se izkaže tudi, da je pomoč ekonomske diplomacije še posebno koristna pri vstopanju na trge v tranziciji. Iz odgovora podjetja DUOL, ki vstopa na nove trge z izvozom, je jasno razvidno, da ne uporablja storitev ekonomske diplomacije ob vstopanju na nove trge.

Odgovor podjetja DUOL na 6. vprašanje:

*»Ne koristimo vzvoda ekonomske diplomacije pred vstopom na trg oziroma, da bi preko ekonomske diplomacije vstopali na nove trge. Ekonomska diplomacija lahko zagotovi preširoke oziroma preveč splošne kontakte. To pa je domača naloga podjetja. Morda kdaj koristimo ekonomsko diplomacijo pri prvem obisku v neko državo, a potem izvajamo večino aktivnosti sami. Potem pa je ekonomska diplomacija koristna, ko že poznamo trg in vemo kje natančno nam lahko koristi uporaba vzvoda ekonomske diplomacije. Torej, ko trg že dovolj dobro poznamo.«*

Iz tega odgovora se vidi, da podjetje, ki vstopa na trg preko prodajnih agentov, se ne srečuje v tolikšni meri s posebnostmi lokalnega okolja, tako kulturološkimi kot poslovnimi. Kaže tudi, da podjetja varčujejo z uporabo storitev ekonomske diplomacije za težje primere, in poskušajo stvari najprej reševati sama. Takšno podjetje potrebuje storitve ekonomske diplomacije šele kasneje, ko točno ve kdaj in na kakšen način uporabiti storitve ekonomske diplomacije.

V študijskem primeru 5.4 navajam, kako je podjetje P želelo privatizirati podjetje v Srbiji, a se je srečalo z nepremostljivimi težavami, ko sindikat ni verjel podjetju P in ni dal soglasja k prodaji. V državah v tranziciji je vpliv diplomacije večji in ugled diplomata v družbi je zelo visok. Tako je s svojim ugledom veleposlanik posegel v pogajanja tako, da



so zaposleni prisluhnili argumentom podjetja P, saj so ob prisotnosti veleposlanika postali pogovori bolj sproščeni in strani sta si zaupali. Brez poseganja veleposlanika podjetje P ne bi dobilo soglasja sindikata in ne bi prevzelo srbskega podjetja ter tako preko privatizacije vstopilo na trg Srbije.

#### Študijski okvir 5.4: Primer iz prakse – pogovor s sindikati

Slovensko podjetje P je sodelovalo na tenderju za privatizacijo srbskega podjetja. V zaključni fazi je ostalo le podjetje P, a je prevzemu nasprotoval sindikat delavcev srbskega podjetja. Podjetje je bilo že večkrat neuspešno privatizirano in nato ponovno podržavljeno. Zato so bili delavci izjemno pazljivi in sumničavi, saj so se bali za svoja delovna mesta. Ker podjetje P ni več vedelo kaj naj naredi, da bi dobilo soglasje sindikata delavcev, se je za mnenje obrnilo na veleposlaništvo. Po daljšem pogovoru sta se veleposlanik in ekonomski svetovalec odločila, da bosta skupaj s predstavniki P obiskala srbsko podjetje in se pogovorila s sindikatom. Sindikat je spoštljivo poslušal veleposlanika, ki jim je pojasnil, da gre za ugledno slovensko podjetje z dolgoletno tradicijo, ki ima v Srbiji resne poslovne načrte, želijo širiti obstoječe kapacitete in dodatno zaposlovati. Najbolj so delavci bili zadovoljni z besedami veleposlanika, da se podjetje P v Sloveniji ukvarja s podobno dejavnostjo in tako zelo dobro pozna posel. V Sloveniji zelo dobro poslušajo in to si želijo tudi v Srbiji. Naslednji dan je sindikat podpisal soglasje k privatizaciji podjetja s strani slovenskega podjetja P.

Podjetje 2, ki je veliko podjetje, je eksplicitno potrdilo začetne trditve, da je ekonomska diplomacija še posebej pomembna v državah nekdanje Jugoslavije. Podjetje ima tudi izkušnje iz drugih, razvitih trgov, kjer storitve ekonomske diplomacije niso predstavljale tolikšne dodane vrednosti.

#### Odgovor podjetja 2:

*»Marsikje gospodarska diplomacija odpira vrata slovenskim podjetjem, ni pa nujno, da je potrebna v vseh državah. Na Balkanu zagotovo najbolj potrebna. Namen je promocija slovenskega gospodarstva, pospeševanje*

*internacionalizacije slovenskega gospodarstva, odpiranje vrat, reševanje lokalnih težav podjetij. «*

Med največjimi ovirami za napredovanje ekonomske diplomacije podjetja vidijo kadrovske zmožnosti in kakovost človeških virov. Od ekonomskih svetovalcev pričakujejo ne le poznavanje trga temveč tudi poslovanja, še posebej tisti, ki se tudi sami lotevajo zahtevnejših načinov vstopa.

Odgovor podjetja 1 na 12 vprašanje:

*»Zopet odvisno od posameznika. HRM (Op.: Human resource management oziroma kadrovska politika) v MZZ in MG (Op.: Ministrstvo za gospodarstvo) je zelo slab, oz. ga bolj nimajo kot imajo. Primanjkuje jim predvsem »common sense«.*

Rezultati so tako pokazali na to, da podjetja, ki vstopajo na trge z zahtevnejšimi načini vstopa oziroma v proučevanem primeru s hčerinskimi podjetji, pričakujejo od ekonomskih svetovalcev več ekonomskega znanja. Različna pričakovanja podjetij glede na način vstopanja na nove trge so razvidna iz spodnjih odgovorov podjetja RIKO, ki pogreša dodatno ekonomsko znanje, in podjetja DUOL, ki pa dodatnega strokovnega znanja ne pogreša.

Odgovora podjetja RIKO in DUOL na 12 vprašanje:

*RIKO: »Pogrešam večje razumevanje poslovne logike, večjo dovezetnost za posel oziroma izkušnje iz posla. Smotrno bi, bilo da diplomati pridejo za nekaj časa v podjetja in podjetniki za nekaj časa v MZZ, tako bi oboji lahko videli, kaj kdo dela. Tako bi lahko tudi spremenili pričakovanja, seveda s ciljem doseganja boljših rezultatov.«*

*DUOL: »Ekonomske svetovalec mora biti predvsem družaben človek. Ali naj npr na Češkem in Slovaškem, kjer je prisotna avtomobilska industrija, pošljemo strojnika? Ali naj bo na Poljskem ekonomski svetovalec po izobrazbi farmacevt? Ekonomski svetovalec mora poznati trg in splošne zadeve, ni pa potrebno da je specialist za določeno panogo, saj to je tudi nemogoče. Edino znanje, ki pa je nujno, je pa pisno in govorno brezhibno znanje jezika. Če jezika ne znaš, lahko pozabiš na uspešnost.«*

Podjetja, ki vstopajo na nove trge z izvozom imajo tako manjša pričakovanja od ekonomske diplomacije. Pričakovanja podjetja, ki vstopa na nove trge z izvozom so dodatno razvidna v spodnjem odgovoru podjetja DUOL.

Odgovor podjetja DUOL na 12 vprašanje:

*»Ekonomska diplomacija je »servis za povezovanje«, za mreženje. In tu se načeloma razumevanje ekonomske diplomacije tudi konča. Nesmiselno je, da podjetje sprašuje ekonomskega svetovalca, kdo je v določeni panogi največji kupec, kdo je največji proizvajalec. To mora podjetje samo vedeti. In mora tudi vedeti, s kom si želi sestanek, ki pa ga nato organizira ekonomski svetovalec.«*

Podjetje DUOL izpostavi pomemben problem ekonomske diplomacije, ki pa se nanaša že na stran ponudbe, katero bom obravnaval v naslednjem poglavju. Po mnenju podjetja DUOL akterji ekonomske diplomacije nejasno predstavljajo svoje storitve in nejasno določajo meje, kaj je še v pristojnosti ekonomske diplomacije.

*»Napaka koordinatorjev ekonomske oziroma gospodarske diplomacije je, da se podjetjem ne pojasni dovolj natančno, kaj vse ekonomska diplomacija lahko podjetjem nudi. Razumljivo je, da nato podjetja želijo vse. Zato je potrebno postaviti jasno ločnico, kaj MZZ oziroma ekonomska diplomacija nudi. Namen ekonomske diplomacije je podpora podjetjem pri vstopanju in poslovanju na novih trgih. Jasno pa je potrebno definirati, kaj je mišljeno kot podpora oziroma, to je usmerjanje, ne pa pošiljanje spletnih povezav, ki jih podjetje lahko samo najde. Podjetja se podajo na nove trge, ne da bi proučila posebnosti tega trga. Tako ta podjetja niti ne vedo, kaj naj vprašajo ekonomske svetovalce, ker predhodno niso proučili trga. Iz tega sledi, da je izobraževanje izjemnega pomena tako za podjetja kot za ekonomske svetovalce.«*

### Študijski okvir 5.5: Primer iz prakse: delovanje ekonomske diplomacije v primeru izvozne problematike

Slovenska podjetja, ki izvažajo v Srbijo prehranske izdelke, so se obrnila na veleposlaništvo za pomoč, saj so imela velike težave pri vstopanju na srbski trg. Uradno ni bilo nikakršnih omejitev za uvoz prehranskih izdelkov, a ob prehodu meje so nesorazmerno dolgo pregledovali uvoz hrane in določili le nekaj laboratorijev, ki so izvajali fitosanitarne preglede, ki so bili zelo dragi. V določenih primerih so bili fitosanitarni pregledi dražji od transportnih stroškov iz Ljubljane do Beograda. Veliko podjetij se je tako odločilo, da preneha z izvozom, saj so s tem ustvarjali le izgubo. Podjetja so želela intervencije veleposlaništva, a hkrati niso želela, da se izpostavi njihov konkretni primer, ker so se bala še ostrejših (povračilnih, maščevalnih) ukrepov. Ekonomski svetovalec je opravil poizvedovanje na veleposlaništvih ostalih držav članic Evropske unije, ki so pritrdili, da se njihova podjetja srečujejo z istimi problemi. Tako slovenska kot ostala podjetja iz EU so imela veljavne certifikate pristojnih laboratorijev EU, a so morala preglede na srbski meji ponoviti. Ker se slovenska podjetja niso želela javno izpostaviti, je skupina ekonomskih svetovalcev držav članic EU o tem obvestila Delegacijo Evropske komisije, ki je začela pritiskati na vlado Srbije, da se normalizirajo razmere ob vstopu prehranskih izdelkov iz EU v Srbijo. V doglednem času so bili ukrepi (necarinske ovire) odpravljeni.

Za podjetja, ki vstopajo na nove trge z (lokalnimi) prodajnimi agenti, ekonomska diplomacija torej nima tolikšnega vpliva na njihovo uspešnost vstopa na tuje trge. Tudi iz pogovorov z ekonomskimi svetovalci v naslednjem poglavju je razvidno, da so zahteve podjetij, ki vstopajo na nove trge s hčerinskimi podjetji veliko bolj kompleksne.

Kljub prikazanim ugotovitvam, da ima ekonomska diplomacija večji vpliv na uspešnost vstopa podjetij na trge v tranziciji z zahtevnejšimi načini vstopa, sem prikazal v študijskem okviru 5.5 primer uspešnega delovanja ekonomske diplomacije v primeru vstopa na nove trge z izvozom.

Ekonomska diplomacija lahko pomaga podjetjem tudi pri rednem poslovanju in srečevanju s težavami v odnosu do gostujoče države, ki jih podjetja sama ne morejo rešiti.

Eden takšnih primerov je tudi, po besedah podjetij, pristransko odločanje sodišč. Diplomati lahko sodelujejo na sodnih obravnavah kot zainteresirana javnost in spremljajo obravnave ter tako s svojo prisotnostjo poizkušajo zmanjšati pristranskost sodišč. V študijskem okviru 5.6 sem prikazal, kako lahko ekonomske diplomacije več držav sodelujejo pri odpravljanju določenega problema.

Študijski okvir 5.6.: Primer iz prakse: Sodelovanje več diplomatov v primeru pristranskosti sodišč – tuje podjetje tožilo Makedonijo

Tuje podjetje je leta 2009 tožilo Makedonijo, ker je vlada Makedonije želela razveljaviti kupoprodajno pogodbo, ko je tuje podjetje kupilo podjetje v Makedoniji. Tuje podjetje je menilo, da so sodišča pristranska in so o tem obvestili tudi Delegacijo Evropske komisije v Makedoniji ter veleposlaništva držav članic EU v Skopju. Na prošnjo veleposlanika države iz katere je podjetje prihajalo, se je sodnih obravnav udeleževalo več veleposlanikov in ekonomskih svetovalcev držav članic EU in le pozorno spremljalo obravnave. Kasneje sta vlada Makedonije in tuje podjetje sklenila dogovor in podjetje je tožbo umaknilo.

### 5.3 Rezultati analize na strani ponudbe: Pogled ekonomskih svetovalcev

V disertaciji sem opravil intervju s štirimi ekonomskimi svetovalci, ki so službovali na veleposlaništvih Republike Slovenije v Moskvi (VMO), v Beogradu (VBG), v Skopju (VSK) in v Parizu (VPA). Posamezni vprašalniki z odgovori ekonomskih svetovalcev se nahajajo v prilogi. Ravno tako so v prilogi v tabeli prikazani odgovori ekonomskih svetovalcev v dveh sklopih, ki sta me zanimala v vprašalniku. Prvi sklop vprašanj (od 1 do 5) se je nanašal na kompetence ekonomskih svetovalcev. Drugi sklop vprašanj (od 6 do 9) se je nanašal na stališča ekonomskih svetovalcev do vprašanj kdaj in zakaj kontaktirajo podjetja ekonomske svetovalce. Ekonomska svetovalca v Beogradu in Skopju sem izbral, saj se disertacija nanaša na vpliv ekonomske diplomacije na uspešnost vstopa podjetij na makedonski in srbski trg. Ekonomskega svetovalca v Moskvi sem izbral, ker je Rusija<sup>68</sup>

---

<sup>68</sup> Izvoz iz Slovenije v Rusijo je v letu 2015 znašal 0,7918 mlrd. EUR oziroma 3,3 % izvoza Slovenije, uvoz Slovenije iz Rusije pa je v istem obdobju znašal 0,2298 mlrd. EUR oziroma 0,9 % uvoza Slovenije. Rusije

pomembna slovenska trgovinska in investicijska partnerica, fizično oddaljena od Slovenije, a obenem je država v tranziciji, podobno kot sta to Srbija in Makedonija. Ekonomskega svetovalca v Parizu sem pa izbral, ker je Francija<sup>69</sup> pomembna slovenska trgovinska in investicijska partnerica Slovenije, je pa Francija razvita država z razvitim trgom in za slovenska podjetja navadno pomeni težaven trg vstopa.

### 5.3.1 Kompetence ekonomskih svetovalcev

Kot sem do sedaj prikazal so v literaturi in empirični praksi med kompetencami ekonomskih svetovalcev in zaposlenih v ekonomski diplomaciji najbolj izpostavljene posebnosti medkulturnega komuniciranja, znanje in izkušnje s poslovanjem oziroma izkušnje iz gospodarstva ter izkušnje z življenjem/delom v tujini kot znanje jezikov. Navedene kompetence sem preverjal v primeru omenjenih štirih ekonomskih svetovalcev.

Ena od pomembnih kompetenc ekonomskih svetovalcev je znanje tujih jezikov, predvsem jezikov gostujočih držav. Kljub zavedanju pomena znanja jezikov, pa je doslednost upoštevanja tega znanja pri zaposlovanju ekonomskih svetovalcev med državami oziroma posameznimi DKP različna. Iz odgovorov ekonomskih svetovalcev, ki so prikazani v spodnji tabeli je razvidno, da je pri napotitvi na DKP v Parizu oziroma v Moskvi pogoj znanje francoskega oziroma ruskega jezika. Pri napotitvi na DKP v Beograd oziroma v Skopje pa predhodno znanje srbskega oziroma makedonskega jezika ni bilo predpogoj. Tako Srbija kot Makedonija sta pravoslavni državi, kjer je uradna pisava cirilica. Vsi zakoni in uradni dokumenti so napisani v cirilici. Razvidno je, da znanje jezika

---

je enajsta najpomembnejša trgovinska partnerica Slovenije, Rusija pa enajsta. V Rusiji je leta 2015 bilo 305 mio EUR slovenskih investicij oziroma, Rusija je bila v letu 2015 na 5. mestu med državami kamor so usmerjene slovenske investicije. V letu 2015 so ruske investicije v Sloveniji znašale 64 mio EUR in se je Rusija nahajala na 15. mestu med tujimi investitorji v Sloveniji. Vir: Statistični urad Republike Slovenije; Banka Slovenije.

<sup>69</sup> Izvoz iz Slovenije v Francijo je v letu 2015 znašal 1,1819 mrd EUR oziroma 4,9 % izvoza Slovenije, uvoz Slovenije iz Francije pa je v istem obdobju znašal 0,8435 mrd EUR oziroma 3,6 % uvoza Slovenije. Francija je peta najpomembnejša trgovinska partnerica Slovenije. V Franciji je leta 2015 bilo 14,1 mio EUR slovenskih investicij oziroma, Francija je bila v letu 2015 na 30. mestu med državami kamor so usmerjene slovenske investicije. V letu 2015 so francoske investicije v Sloveniji znašale 634 mio EUR in se je Francija nahajala na 7. mestu med tujimi investitorji v Sloveniji. Vir: Statistični urad Republike Slovenije; Banka Slovenije.

ni pogoj ob napotitvi ekonomskih svetovalcev na DKP v Beograd in Skopje. To ima lahko kasnejše negativne posledice, oziroma je potrebno kar nekaj časa, preden se ekonomski svetovalec nauči jezika, saj brez znanja jezika in poznavanja cirilice ekonomski svetovalec težko pridobi potrebne informacije, spremlja novice, ustvarja nove kontakte.

**Tabela 5.4: Kompetence ekonomskih svetovalcev na izbranih 4 DKP**

|  | DA           | NE              |
|--|--------------|-----------------|
| Izkušnje iz gospodarstva                 | 1            | 3               |
| Predhodno potrebno znanje jezika - pogoj | 2 VMO in VPA | 2 VBG in VSK    |
| Ekonomska izobrazba                      | 1 VPA        | 3 VBG, VSK, VMO |

Vir: Lastni podatki na podlagi intervjujev z ekonomskimi svetovalci

Razvidno je tudi, da je izmed štirih ekonomskih svetovalcev predhodne izkušnje iz gospodarstva imel le ekonomski svetovalec v Parizu, ki je imel tudi ekonomsko izobrazbo. Ostali pa niso imeli ekonomske izobrazbe in niso imeli izkušnje iz gospodarstva. Tako sta v Srbiji in Makedoniji ekonomski svetovalca, ki nista imela ekonomske izobrazbe in izkušenj iz gospodarstva in ob njihovem imenovanju znanje jezika ni bilo pogoj. Takšen ekonomski svetovalec potrebuje čas, da se nauči jezika, da razume postopke, ki se dogajajo v tranzicijskem gospodarstvu, kot sta to Srbija in Makedonija, saj nima ekonomske izobrazbe in tudi ne izkušenj iz gospodarstva. Izbira ekonomskih svetovalcev na DKP v Beogradu in Skopju kaže na paradoks psihološke oddaljenosti znotraj ekonomske diplomacije, saj je ekonomski svetovalec napoten na DKP v Moskvo in Pariz moral predhodno znati ruski oziroma francoski jezik. Kot sem pojasnil, je Rusija tranzicijska država, a fizično veliko bolj oddaljena od Slovenije kot sta to Srbija in Makedonija. Dokler se ekonomski svetovalec ne nauči jezika in ne spozna lastnosti poslovnega in političnega okolja, bo težko pomagal oziroma svetoval podjetjem pri vstopanju na trge Srbije in Makedonije. Da se ekonomski svetovalec ustrezno nauči jezika in se seznanji s podrobnostmi Srbije in Makedonije lahko mine veliko oziroma preveč časa, mandat ekonomskega svetovalca pa je omejen na največ 4 leta.

Intervjuvani ekonomski svetovalci so imeli različno dolge delovne izkušnje v tujini. Ekonomski svetovalec v Beogradu je bil na četrtem mandatu, v Skopju na prvem

mandatu, v Parizu ravno tako na prvem mandatu, medtem ko v Moskvi na tretjem mandatu. Zato iz tega vprašanja na opazovanih primerih ni mogoče izpeljati nikakršnih trdnejših zaključkov. Ob večjem številu intervjuvanih ekonomskih svetovalcev bi bila izpeljava trdnejših zaključkov morda mogoča.

### 5.3.2 Vrednotenje sodelovanja s podjetji

**Tabela 5.5: Kdaj podjetja kontaktirajo ekonomske svetovalce**

|   | fazi A in B                                  | fazi B in C  | faza C  |
|---|--|--|---|
| V kateri fazi <sup>70</sup> vas kontaktira največ podjetij? | VPA<br><i>Trg Francije, Maroka in Monaka</i> | VMO<br><i>Trg Belorusije, Kazahstana, Kirgizistana, Rusije, Tadžikistana, Turkmenistana in Uzbekistana</i> | VSK in VBG<br><i>Trg Makedonije in trg Srbije</i> |

Vir: Lastni podatki na podlagi intervjujev z ekonomskimi svetovalci.

Iz zgornje tabele je razvidno, da podjetja pri vstopanju na trg Francije kontaktirajo ekonomske svetovalce pred vstopom oziroma pri vstopanju na trg. Podjetja pri vstopanju na trg Rusije kontaktirajo ekonomske svetovalce pri vstopanju na trg in pri kasnejšem poslovanju. Podjetja pa najbolj pogosto kontaktirajo ekonomske svetovalce v Beogradu in Skopju pri rednem poslovanju.

#### Odgovor ekonomskega svetovalca v Skopju:

*»Podjetja so veleposlaništvo kontaktirala pred vstopom, pri vstopanju in pri rednem poslovanju. Daleč največ pa so podjetja kontaktirala zaradi odpravljanja težav pri tekočem poslovanju in najmanj pred vstopom na makedonski trg«.*

<sup>70</sup>

V katerih fazah kontaktirajo podjetja ekonomske svetovalce:

- Pred vstopom na novi trg? Pridobivanje ustreznih informacij o trgu, izbira ustreznega načina vstopa na novi trg
- Pri vstopanju na trg? Svetovanje in usmerjanje pri postopkih
- Pri rednem poslovanju? Odpravljanje težav z relevantnimi institucijami, iskanje poslovnih partnerjev, promocijske aktivnosti?



### Odgovor ekonomskega svetovalca v Beogradu:

*»V vseh fazah a daleč največ pri rednem poslovanju in odpravljanju težav (pred vstopom, pri vstopanju in pri rednem poslovanju)«*

Odgovora ekonomskih svetovalcev v Skopju in Beogradu kažeta, da podjetja pred vstopom na trg Srbije in Makedonije v večini primerov ne kontaktirajo ekonomskih svetovalcev. Podjetja kontaktirajo ekonomske svetovalce v večini primerov »pri odpravljanju težav«. Podobno ravnajo podjetja pri vstopanju na trg Rusije, kot je razvidno iz odgovora ekonomskega svetovalca:

### Odgovor ekonomskega svetovalca v Moskvi:

*»Redkejši so bili primeri povpraševanja po pridobivanju ustreznih informacij o trgu pred vstopom na trg, saj so podjetja v večini primerov prepričana, da trg kamor vstopajo dobro poznajo, kar pa pogosto ne odgovarja dejanskemu stanju.«*

Podjetja so prepričana, da poznajo tudi trg Srbije in Makedonije, saj jih ob načrtovanju svojih investicij v obeh državah večina ne kontaktira ekonomskih svetovalcev, temveč šele, ko nastane problem. Zaznava ekonomskih svetovalcev o primernosti časa vzpostavljanja kontakta med podjetji in svetovalci se zelo razlikuje. To je razvidno tudi iz odgovorov na naslednje vprašanje, ki so prikazani v spodnji tabeli.

**Tabela 5.6: Kdaj večina podjetij kontaktira ekonomske svetovalce**

|                                      | Prepozno          | Pravočasno |
|--------------------------------------|-------------------|------------|
| Kdaj vas kontaktira večina podjetij? | VSK in VBG<br>VMO | VPA        |

Vir: Lastni podatki na podlagi intervjujev z ekonomskimi svetovalci

Podjetja, ki niso kontaktirala ekonomskih svetovalcev pred vstopom na trga Srbije in Makedonije, so po njunem mnenju tudi kontaktirala ekonomska svetovalca prepozno oziroma, ko so že nastale (pre)velike težave. Podjetja so pred in ob vstopanju na trg Francije kontaktirala ekonomskega svetovalca v Parizu, ki je ocenil, da so ga podjetja

kontaktirala pravočasno. Določena podjetja so kontaktirala ekonomskega svetovalca ob vstopanju na trg Rusije, določena pa ne, zato je ekonomski svetovalec ocenil, da so podjetja različna, nekatera so ga podjetja kontaktirala prepozno druga pravočasno.

Odgovor ekonomskega svetovalca v Beogradu:

*»Največkrat prepozno oz. ko ne vedo kako rešiti problem... Če bi prej prišli, bi se bilo mogoče izogniti težavam.«*

Odgovor ekonomskega svetovalca v Skopju:

*»Ko podjetje zaide v težave zaradi nepoznavanja trga in šele takrat kontaktira veleposlaništvo, bi se s predhodnim kontaktiranjem veleposlaništva večini takšnih težav lahko izognili.«*

Odgovor ekonomskega svetovalca v Parizu:

*»Podjetja ponavadi vstopijo pravočasno v stik z ekonomskimi svetovalci, pri manjšem odstotku primerov bi lahko vstopila v stik prej.«*

Čeprav podjetja v Francijo večinoma izvažajo, jih večina kontaktira ekonomskega svetovalca že pred vstopom na ta trg. Francijo podjetja očitno zaznavajo kot zahtevnejši in bolj oddaljen trg, kjer potrebujejo večjo pripravo pred vstopom, tudi v primeru, ko gre za manj zahtevne oblike vstopa na tuje trge. Obratno pa je s trgi Srbije in Makedonije. Problemom podjetij, ki so se obrnila po pomoč na DKP v Skopju in Beogradu, bi se po besedah ekonomskih svetovalcev bilo mogoče izogniti, če bi se predhodno obrnili na DKP in se pozanimali o osnovnih značilnostih. Na mnoge probleme bi jih svetovalci lahko opozorili vnaprej, saj se vedenje in znanje o pogostih težavah slovenskih podjetij v državi na DKP sistematično zbira. Toda tukaj se lahko pojavi težava, če podjetje stopi do ekonomskega svetovalca v Beogradu ali Skopju, a je le-ta na začetku svojega mandata in kot sem prikazal, brez znanja jezika, kar pa je nujen pogoj za razumevanje poslovnega in političnega okolja.

Tako podjetja v Srbiji in Makedoniji niso predhodno preverjala poslovnih partnerjev, določena podjetja niso preverjala niti veljavnosti oziroma ustreznosti pogodb. Podjetja so tudi verjela poslovnim partnerjem na besedo glede posameznih postopkov kot so

privatizacijski postopki in postopki za pridobivanje subvencij za novo zaposlene. Velikokrat so slovenska podjetja menila, da poznajo srbski in makedonski trg, predvsem pa da poznajo mentaliteto lokalnih prebivalcev. Ekonomski svetovalci so opisovali njihovo poznavanje z izrazom, »poznam enega, ki pozna ministra«. Takšna podjetja so se zanašala na obljube lokalnih podjetnikov, ki so trdili, da zelo dobro poznajo nekoga, ki pa je ali sorodnik ali pa dober prijatelj od določenega ministra. Tako so v svojih percepcijah zamenjali poznavanje okolja s poznavanjem določene osebe in se zanašali na njene relacije (odnose) oziroma njeno poznavanje tretje osebe. Tudi če bi bilo to res, ni bilo v naprej jasno, kako bi v takšnih primerih pristojni minister pomagal pri uresničevanju poslovnih interesov. Ko so čakali na izpolnitev tovrstnih obljub, so pogosto vložili že veliko denarja in časa. Takšni podjetniki tudi niso želeli sodelovati s slovenskimi poslovnimi klubi, niso se zavarovali pri slovenskih zavarovalnicah in niso poslovali s slovenskimi bankami. Želeli so ostati anonimni in čakati, da bodo srbski oziroma makedonski partnerji zadeve »pač uredili«. Veliko podjetij se je tudi držalo stereotipa, da se posli sklepajo v gostilnah. Če bi se prej obrnili na DKP, bi bili opozorjeni in izvedeli, da temu ni tako in da je to le še stereotip. Na takšnih pozicijah dejansko ni več prostora »za sklepanje poslov v gostilnah«. To se šteje kvečjemu za minus in ne za dodano vrednost. Starejša generacija slovenskih poslovnežev pa še vedno živi v romantičnih spominih, ko posluje z državami nekdanje Jugoslavije. A ti časi so minili. Mlajša generacija, ki posnema te napačne stereotipe, pa je komajda bila še rojena v nekdanji Jugoslaviji. Zato je tudi jezik velika prepreka. Ko mlajša generacija meni, da razume jezik in da ga tekoče govori, se v praksi izkaže, posebno v primeru makedonščine, da jezika niti ne razumejo, kaj šele, da ga govorijo. Po ugotovitvah ekonomskih svetovalcev je zelo prisoten še en stereotip, in sicer, da se v Srbiji in Makedoniji zelo malo dela in da so nizke plače. Res so minimalne in povprečne plače nizke, zato tudi veliko slovenskih podjetij prenaša proizvodnjo v te države. A plače dobrih in uspešnih vodilnih kadrov so visoke in višje kot za primerljiva delovna mesta v Sloveniji. Le-ti tudi delajo (večinoma) za tuja podjetja, a za visoke plače. Zaradi takšnega stereotipa, »saj so pri njih nizke plače, zakaj bi mi dajali višje plače«, pa slovenska podjetja dobijo slabše vodilne kadre. Slovenska podjetja takšno odločitev tudi argumentirajo z besedami, da je v Srbiji in Makedoniji stopnja brezposelnosti zelo visoka in da bodo že našli dobre kadre, ki bodo delali za nizko plačo. Ko pa se začnejo pojavljati

težave v podjetju, ne zamenjajo vodilnih kadrov in dobijo boljših, temveč tem istim še dodatno znižajo plače, saj (napačno) menijo, da jih bodo tako dodatno motivirali, kar se kasneje izkaže za popolnoma napačno. Vsem tem težavam bi se bilo mogoče izogniti, če bi predhodno obiskali DKP in se pozanimali o dejanskem stanju na trgu vodilnih kadrov, o konkurenci in predvsem o poslovnih običajih. Izpostavil bi problem, ki ga vidi podjetje DUOL glede koordinacije in jasnosti delovanja ekonomske diplomacije, kar pa zbuja dodatno zmedo pri podjetjih, *»Dodatno vprašanje pa je, kdo bo sploh vodil oziroma koordiniral gospodarsko diplomacijo, saj bi lahko koordinacija bila veliko boljša med akterji kot so UPR, KPV, MZZ, MGRT, SPIRIT, GZS, OZS<sup>71</sup>...«*

Predvsem manjša podjetja so od ekonomskih svetovalcev v Beogradu in Skopju iskala računovodske storitve in pravne nasvete. Na ekonomske svetovalce so gledali kot na svoje prodajne agente in zahtevali od njih, da jim najdejo kupce za svoje proizvode. Določena podjetja so bila tudi arogantna in, ko so se znašli v težavah, je bil njihov pristop zgoščen v zahtevo, da mora ekonomski svetovalec težavo rešiti.

#### Odgovor ekonomskega svetovalca v Skopju:

*»Zahtevajo računovodske storitve, pravno svetovanje, pridobivanje zaupnih info...  
Ko zaidejo v težave, zahtevajo nemogoče v stilu »kliči ministra in reši!«*

Kljub temu, da podjetja kontaktirajo ekonomskega svetovalca v Parizu še pred vstopom na trg Francije, pa tudi on meni, da imajo podjetja *»prenizko raven zavedanja o kulturnih razlikah in specifičnostih tujih tržišč«*. Pri ostalih treh trgih je pa to opaženo kot velik problem, predvsem na trgih Srbije in Makedonije.

---

<sup>71</sup> UPR: Urad predsednika Republike Slovenije

KPV: Kabinet predsednika Vlade Republike Slovenije

MZZ: Ministrstvo za zunanje zadeve Republike Slovenije

MGRT: Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo Republike Slovenije

SPIRIT: Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije.

GZS: Gospodarska zbornica Slovenije

OZS: Obrtna zbornica Slovenije

Odgovor ekonomskega svetovalca v Beogradu:

*»Niso vnaprej zadosti informirana, ne poznajo razmer na trgu, povezujejo se s poslovnimi partnerji, ki niso vredni zaupanja, ni mreženja in medsebojnega povezovanja s podjetji iz RS, ki so že prisotna na določenem trgu, itn.«*

Odgovor ekonomskega svetovalca v Skopju:

*»Podjetja podcenjujejo trge nekdanje Jugoslavije. Mislijo, da bodo na teh trgih poslovala lažje, po nekakšnih stereotipnih pravilih, da se posel sklene v »kafani«. Hitro opazijo, da temu ni tako. Podjetja, ki se pripravijo pred vstopom na trge nekdanje Jugoslavije, pa poslujejo bolje.«*

Iz navedenih odgovorov je razvidno, da podjetja pri vstopanju na trg Makedonije in Srbije ekonomskih svetovalcev ne kontaktirajo dovolj zgodaj. Prednosti in priložnosti, ki bi jih lahko pridobili iz aktivnosti ekonomske diplomacije na področju informiranja in priprave, so tako za vedno izgubljene. Nadalje zaradi poznih vzpostavljanj stikov nastopi tveganje zmanjšanja vrednosti oziroma vpliva nadaljnjih aktivnosti ekonomske diplomacije, ki se sooča z večjimi tveganji. Oba ekonomska svetovalca menita, da bi se kasnejšim težavam bilo mogoče izogniti ob pravočasnem kontaktiranju DKP. Podjetja, ki so kontaktirala ekonomske svetovalce in ki so imela pozitivno izkušnjo, so nato večkrat in pravočasno kontaktirala DKP.

Iz pogovorov z ekonomskimi svetovalci je bilo mogoče zaznati tudi, da ekonomskega svetovalca v Parizu kontaktirajo predvsem tisti, ki so v podjetju zadolženi za trg Francije in ne člani uprav matičnega podjetja. Ekonomskega svetovalca v Skopju in Beogradu pa kontaktirajo tudi člani uprav matičnih podjetij iz Slovenije. Takšno početje dodatno kaže na podcenjevanje trgov Srbije in Makedonije, saj podjetja večinoma prvo sploh ne stopijo v stik z ekonomskim svetovalcem, ko pa podjetje naleti na težave, pa se v njihovo reševanje vključi tudi uprava matičnega podjetja in s tem dajejo večji pomen reševanju problema.

## 6 Zaključek in predlogi

Z doktorsko disertacijo sem želel povezati teoretično in praktično znanje na področju ekonomske diplomacije ter preveriti, kako vpliva na uspešnost vstopa na tuje trge. Osredotočil sem se na vpliv ekonomske diplomacije na uspešnost vstopa podjetij na makedonski in srbski trg oziroma v dve tranzicijski državi. Proučeval sem vpliv ekonomske diplomacije na uspešnost poslovanja podjetij, ki so vstopila na trge Makedonije in Srbije z izvozom ali z zahtevnejšim načinom vstopa oziroma ustanavljanjem hčerinskih podjetij. Namen je bil dokazati, da ima ekonomska diplomacija različen vpliv pri različnih strategijah vstopa.

V disertaciji sem potrdil obe svoji hipotezi. Potrdim lahko prvo hipotezo, da zgodnejše načrtovanje aktivnosti ekonomske diplomacije povečuje uspešnost vstopa podjetij na tuje trge, predvsem pa na trge v tranziciji. Ravno tako lahko potrdim drugo hipotezo, da je pri zahtevnejših načinih vstopa na trge v tranziciji, kot so to neposredne investicije v tujini, potencialni vpliv ekonomske diplomacije na uspešnost vstopa podjetij večji.

Pri svojih načrtovanih aktivnostih v tranzicijskih državah so uspešnejša tista podjetja, ki predvidijo tudi uporabo storitev ekonomske diplomacije, predvsem pa tista podjetja, ki vstopajo z zahtevnejšimi načini. Sodelovanje ekonomske diplomacije v fazi načrtovanja poveča uspešnost vstopa na trg tranzicijske države in zbliža pričakovanja, uskladi aktivnosti, prepreči tveganja in omogoči boljšo informiranost o hitro spreminjajočem se tranzicijskem trgu. Podjetja pa večinoma pred vstopom na bližnja tranzicijska trga Srbije in Makedonije ne kontaktirajo ekonomske diplomacije, temveč šele, ko imajo problem. Po mnenju ekonomskih svetovalcev, bi se bilo mogoče marsikateremu od teh problemov povsem izogniti, če bi jih kontaktirali v fazi priprave ali načrtovanja. Kasnejše reševanje takšnih problemov zahteva čas in že vloženi denar podjetja, kar pa neposredno vpliva na poslovni rezultat. Takšno vedenje podjetij kaže na paradoks psihološke oddaljenosti, saj podjetja ob vstopanju na razvite trge z najmanj zahtevno obliko oziroma izvozom, večinoma kontaktirajo ekonomske svetovalce pred vstopom na trg, kar pa se ne dogaja v primeru Srbije in Makedonije tudi v primeru zahtevnejših načinov vstopa. Če podjetje oblikuje stike z ekonomskimi svetovalci v zgodnji fazi, lahko še spreminja določene elemente strategije internacionalizacije (poleg marketinškega spleta, ali oblik zavarovanj

za različna tveganja tudi način vstopa na izbrane trge). Načrtovanje in zgodnje sodelovanje običajno omogoči dobro sodelovanje v vseh naslednjih fazah rasti podjetja na tujem trgu.

Razlog, zakaj ne pride do zgodnejšega sodelovanja, je tudi nepoznavanje vseh storitev in možnosti, ki jih ponuja ekonomska diplomacija v državah nekdanje Jugoslavije. Vzroke za takšno stanje lahko pripišemo tako strani ponudbe, kot strani povpraševanja. Določena podjetja imajo precej arogance in negativne stereotipe ter predsodke do ekonomske diplomacije. Na drugi strani pa po besedah podjetij, deležniki ekonomske diplomacije naredijo premalo za promocijo svojih aktivnosti in storitev, ki bi lahko koristile podjetjem pri prodoru na tuje trge. Poleg promocije svojih aktivnosti pa bi bilo koristno tudi večje seznanjanje podjetij o ciljnih trgih, saj so podjetja v Srbiji in Makedoniji v svojih percepcijah zamenjevali poznavanje okolja s poznavanjem določene osebe. Dodatno oviro podjetjem predstavlja projiciranje slovenske politične situacije in moči političnih predstavnikov na tuje trge podjetja, zato pogosto podcenijo moč in vpliv politike na srbskem in makedonskem trgu.

Poleg opisane vrzeli pa strani ponudbe in povpraševanja delita še eno skupno lastnost. Iz opazovanja vedenja in aktivnosti podjetij ter ekonomske diplomacije sledi, da so razlike med bližnjimi (tranzicijskimi) trgi podcenjene, tako na strani podjetij oziroma povpraševanja, kot na strani ponudbe oziroma države. Zgovoren primer je denimo dejstvo, da za ekonomskega svetovalca na DKP v Beogradu in na DKP v Skopju znanje jezika ni bil pogoj. Geografska in zgodovinska bližina sta zameglili sliko o osnovnih potrebah in virih za aktivnosti ekonomske diplomacije. Dejstvo, da je (in je bilo) znanje jezika vedno pogoj za začetek mandata ekonomskega svetovalca na DKP v Moskvi in Parizu, kaže na paradoks psihološke oddaljenosti na strani ponudbe oziroma države. Da pa podjetja kontaktirajo ekonomsko diplomacijo že pred vstopom na razvite trge z najmanj zahtevnim načinom vstopa in da kontaktirajo ekonomsko diplomacijo v Srbiji ni Makedoniji, kamor pa so vstopila z zahtevnejšimi načini, šele ko imajo težave, kaže na paradoks psihološke oddaljenosti med podjetji. Takšno trditev dodatno potrjuje, kdo so predstavniki podjetij, ki kontaktirajo ekonomske svetovalce. Tako ekonomskega svetovalca v Parizu večinoma kontaktirajo tisti, ki so v podjetju zadolženi za trg Francije,

ekonomskega svetovalca v Beogradu oziroma Skopju pa člani uprave matičnega podjetja, a le, ko se podjetje sreča z večjimi težavami in ne predhodno.

Ekonomski svetovalci bi tako lahko bili specializirani tako po potrebnih aktivnostih kakor po regijah. Denimo za delo v državah, kamor slovenska podjetja več izvažajo, in potrebujejo drugačen nabor aktivnosti ali za delo v državah, kamor slovenska podjetja več investirajo, saj se zahteve podjetij in povpraševane aktivnosti bistveno razlikujejo. Aktivnosti ekonomske diplomacije na trgih kamor slovenska podjetja največ izvažajo oziroma v državah članicah EU, se nanašajo predvsem na mreženje obstoječih in iskanje novih poslovnih partnerjev, promocijske dogodke ali turističnih destinacij v Sloveniji ali pa določenih podjetij, pomoč pri organizacijah sestankov in podajanje splošnih informacij o delovanju trga. Iz razvitih držav tudi prihaja največ TNI v Slovenijo, zato mora biti ekonomski svetovalec podrobno seznanjen s poslovnimi priložnostmi v Sloveniji in ciljno ter proaktivno izvajati predstavitve ter privabljati in seznanjati tuje investitorje o investicijskih priložnostih in o investicijskem okolju v Sloveniji. Aktivnosti ekonomske diplomacije na trgih kamor Slovenija največ investira oziroma v državah nekdanje Jugoslavije pa se nanašajo na podajanje informacij o privatizacijskih postopkih, carinskih stopnjah, stanju na področju približevanja EU... Koristno je da, da ima ekonomski svetovalec na DKP v eni izmed držav nekdanje Jugoslavije več ekonomskega znanja, ki je koristno že za kvalitetno pripravo sestanka med podjetjem in drugo stranjo. Gre za razumevanje postopkov privatizacije, stečajnih postopkov, prisilnih poravnav in pojmov, kot so bančne garancije, zavarovanje valutnega tveganja in ostalih pojmov, ki so le sestavni del zahtevnejšega načina vstopa na trge v tranziciji. Takšno znanje ekonomskih svetovalcev pogrešajo podjetja, ki vstopajo na trge z zahtevnejšimi načini. Tudi poznavanje dela institucij v Sloveniji, ki jih morata navedena tipa ekonomskih svetovalcev poznati, je različno. Tako ekonomski svetovalec, ki deluje na DKP v državah nekdanje Jugoslavije ali pa v državah v razvoju in tranziciji drugod po svetu, mora biti seznanjen s storitvami in aktivnostmi, ki jih nudi Slovenska izvozna in razvojna banka (SID banka) in tudi z načrti, aktivnostmi in možnostmi, ki jih v okviru slovenske razvojne pomoči nudi Center za mednarodno sodelovanje in razvoj (CMSR). Ekonomski svetovalec na DKP razvitih držav pa mora veliko bolj natančno poznati investicijske priložnosti v Sloveniji in privatizacijske postopke ter aktivnosti Družbe za upravljanje terjatev bank, d.d. (DUTB) in



Slovenskega državnega holdinga, d. d. (SDH). Tako bi po klasifikaciji Naraya (2008) na trgih v tranziciji in tam kjer so usmerjene investicije slovenskih podjetij, lahko deloval tip ekonomskega svetovalca »promotor gospodarstva«. Na razvitih trgih oziroma tam, kjer slovenska podjetja več izvažajo, pa bi lahko delovali tipi ekonomskih svetovalcev »javni uslužbenci« ali »generalisti«.

Ekonomski svetovalci vodijo evidenco posameznih problemov in tako lahko prihranijo podjetju predvsem veliko časa, ponudijo pa tudi možna strateška izhodišča, ko se le-to srečuje s podobnimi težavami kot kakšno drugo podjetje.

### 6.1 Prispevek disertacije

V povezovanju teorije na področju internacionalizacije in ekonomske diplomacije sem ugotovil, da veliko vprašanj, s katerimi se vsakodnevno srečujemo pri načrtovanju in izvedbi poslovanja v tujini v teoriji ni zadovoljivo obdelanih. Zavedanje o pomenu ekonomske diplomacije in njenih vplivih, dejanskih aktivnostih in njihovem razvoju na terenu je pomanjkljivo tudi med samimi praktiki in operativci. Obstoječe teoretične definicije in klasifikacije so za potrebe prakse preozke in se zelo prekrivajo, zato v komuniciranju v praksi pogosto povzročajo zmedo (denimo nekonsistentnost definicij posameznih vrst diplomacije v podpori mednarodnim ekonomskim odnosom). Ravno tako so v literaturi nedosegljivi sistematični pregledi, kako delovati in katere aktivnosti uporabiti pri posameznih načinih vstopa.

Eden od prispevkov te disertacije je torej opozorilo na te težave, ki izhajajo iz aplikacije obstoječe teorije. Naslednji prispevek, je primarno zbiranje podatkov, ki omogoča gradnjo novih teoretičnih spoznanj, torej lastni nabor empiričnih primerov in informacij z metodo opazovanja. Nabor študijskih primerov podjetij ter nabor pogledov ekonomskih svetovalcev omogočita analizo vprašanj z več različnih zornih kotov.

Izbrani študijski primeri pomenijo tudi izvimi prispevek na področju ekonomske diplomacije, ne le zaradi narave vprašanj, ki še niso bila obdelana, temveč tudi zaradi konteksta proučevanja. Analiz o učinkih ekonomske diplomacije je relativno malo, posebej na območju tranzicijskih držav ali relacij in aktivnosti med samimi tranzicijskimi

državami (več razmisleka je denimo o organizaciji ekonomske diplomacije za transakcije med hitrorastočimi in razvitimi državami).

Poleg bogatenja in preverjanja teoretičnih spoznanj pa ima naloga lahko tudi konkretne posledice za prakso. Naloga ima več implikacij tako za ekonomske svetovalce kakor za podjetja, ki vstopajo in delujejo na trgih Srbije in Makedonije. Analiza je lahko iztočnica za izobraževanje ekonomskih svetovalcev, pa tudi za organizacijo izobraževanj podjetnikov, ki vstopajo in se zanimajo za te trge. Nadalje, je analiza, z razkritjem aktivnosti in njihovega vpliva na podjetja, lahko koristna informacija pri oblikovanju vrednotenja dela ekonomskih svetovalcev ali tistih, ki v podjetjih delajo z ekonomsko diplomacijo.

## 6.2 Omejitve in vprašanja za bodoče raziskovanje

Enaka vprašanja so v prihodnje lahko obdelana na večjih vzorcih podjetij (iz več držav, da se ugotavlja vlogo držav gostiteljic, ali na več državah, da se preverja pomen posameznih aktivnosti). Pokazal sem, da slovenska podjetja največ izvozijo v države članice EU, da pa največ investirajo v državah nekdanje Jugoslavije. Proučeval sem vpliv ekonomske diplomacije na uspešnost vstopa podjetij na makedonski in srbski trg, kamor pa so se podjetja sama predhodno odločila vstopiti in jim je pri tem ekonomska diplomacija le pomagala. Zanimivo bi bilo proučevati vpliv ekonomske diplomacije ob prepričevanju podjetij za vstop na tretje trge, kamor predhodno sama niso načrtovala vstopiti. Kakšen bi bil nabor aktivnosti, sprejete strategije in orodja ekonomske diplomacije v takšnem primeru in kako bi se to odražalo na odločitve podjetij.

Napisal sem, da ekonomski svetovalci vodijo evidenco posameznih problemov podjetij in da lahko tako tudi hitreje odgovorijo na podobne posamezne potrebe podjetij. Glede na to, da takšno početje prihrani podjetju čas in morda tudi že (napačno) vloženi denar, bi bilo smotno v bodoče v analizo vključiti tudi nove digitalne komunikacijske kanale, možnost njihovega vzpostavljanja med enim ali večjim številom podjetij in ekonomskim svetovalcem ter kasnejšega vpliva ekonomske diplomacije na uspešnost vstopa na nove trge. Z vpeljavo novih digitalnih komunikacijskih možnosti bi lahko tudi lažje in hitreje odpravljali negativne predsodke in stereotipe o ekonomski diplomaciji, ki jih ima veliko

podjetij. Trenutno je uporaba novih digitalnih komunikacijskih kanalov še vedno na nizki ravni, tako med podjetji kot med akterji ekonomske diplomacije.

Vseh 10 podjetij, ki je sodelovalo v raziskavi o vplivu ekonomske diplomacije, je vstopilo na trg Srbije in Makedonije z namenom širitve svoje dejavnosti in prodajanja svojih proizvodov oziroma storitev na omenjenih dveh trgih. Tako bi se lahko bodoča raziskovanja vpliva ekonomske diplomacije na uspešnost vstopanja podjetij na trge v tranziciji razširila še na vprašanje o končnih ciljnih trgih oziroma zakaj je podjetje prvotno vstopilo na trge v tranziciji. Preiskovana podjetja bi se lahko razširilo še na dve skupini. Poleg v disertaciji obravnavanih podjetij, sem kasneje spoznal še eno skupino podjetij, ki bi jo lahko v bodoči raziskavi razdelil na dva dodatna dela. Podjetja iz obeh skupin večinoma vstopajo na trge Srbije in Makedonije z zahtevnejšimi načini, saj gre za postavitev proizvodnih obratov. Ena skupina podjetij postavi nove proizvodne obrate z namenom pridobitve certifikata domačega izdelka, kar podjetju omogoča lažji oziroma brezcarinski izvoz v države, s katerimi imata Srbija in Makedonija sklenjene brezcarinske sporazume. Druga skupina podjetij pa postavlja proizvodnjo v omenjenih dveh državah predvsem zaradi nižjih stroškov proizvodnje in izvažata nato na iste (razvite) trge, na katere izvažata že matično podjetje iz Slovenije. Tako bi se lahko bodoče raziskave poleg vpliva ekonomske diplomacije na vstop podjetij na nove trge, osredotočile še na pomoč pri plasiranju izdelkov podjetja na nove trge in s tem dokončne uveljavitve poslovnih ciljev podjetja iz obeh navedenih skupin.

Po pogovorih z ekonomskimi svetovalci se je odprlo še eno vprašanje. Podjetja lahko menjajo lastnike, ki prihajajo iz drugih držav, a sedež podjetja ostane v isti državi. Novi lastniki lahko tudi zamenjajo vodilne kadre v podjetju, ki so lahko državljani druge države. Pri vstopanju takšnega podjetja na nove trge se postavlja vprašanje, za pomoč ekonomske diplomacije katere države se bo odločilo, za ekonomsko diplomacijo države lastnikov ali za ekonomsko diplomacijo države, kjer ima podjetje sedež. Pri tem se postavlja vprašanje, katera ekonomska diplomacija bi imela večji oziroma pozitivnejši vpliv na vstop podjetja na nove trge. V primeru odločitve za ekonomsko diplomacijo druge države, pa bi za ekonomsko diplomacijo Slovenije bila koristna kasnejša analiza, zakaj se je določeno podjetje tako odločilo.

V pogojih paradoksa psihološke oddaljenosti in ob opisanem dejstvu, da slovenska podjetja večinoma trgujejo in investirajo v državah, ki so fizično (relativno) blizu, se ob morebitni menjavi lastnika in vodilnih kadrov v podjetju, ki bi bili državljani druge države, postavlja vprašanje, na katerih trgih bo takšno podjetje v bodoče širilo svoje dejavnosti in kje bodo novi lastniki videli nove poslovne priložnosti.

## Literatura

1. Afman, Emiel in Mathilde Maurel. 2010. *Diplomatic Relations and Trade Reorientation in Transition Countries*. Paris: Sorbonne.
2. Agarwal, Sanjeev. 1994. *Socio-Cultural Distance and the Choice of Joint Ventures: A Contingency Perspective*. *Journal of International Marketing* 2 (2): 63–80.
3. Albaun, Gerald in Edwin Duerr. 2002. *International Marketing & Export Management*. Prentice Hall, Harlow.
4. Ambos, Björn in Lars Håkanson. 2014. *The concept of distance in international management research*. *Journal of International Management* 20: 1–7.
5. Anderson, Erin in Hubert Gatignon. 1986. *Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions*. *Journal of International Business Studies* 17 (3): 1–26.
6. Anderson, E. James in Douglas Marcouiller. 2002. *Insecurity and the Pattern of Trade: An Empirical Investigation*. *Reviews of Economics and Statistics* 84 (2): 342–352.
7. Ayyagari, Meghana, Thorsten Beck in Kunt Demirgüç. 2003. *Small and Medium Enterprises across the Globe: A New Database*. World Bank Policy Research Working Paper 3127.
8. Baldwin, David Allen. 1985. *Economic Statecraft*. Princeton: Princeton University Press.
9. Banka Slovenije. 2016. *Ekonomski odnosi s tujino – junij 2016*. Dostopno prek: <http://www.bsi.si/library/includes/datoteka.asp?Datotekald=7312> (13. junij 2016).
10. Barlett, Christopher in Sumantra Ghoshal. 1989. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business School.
11. Barney, Jay. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17 (1): 99–120.
12. Barston, Ronald Peter. 2006. *Modern Diplomacy*. Edinburgh: Pearson Education.
13. Batora, Jozef. 2003. *Does the European Union Transform the Institution of Diplomacy?* University of Oslo. Advanced Research of the Europeanisation of the Nation-State.

14. Bayne, Nicholas. 2012. *The Economic Diplomacy of Sovereign Debt Crises: Latin America and the Euro-Zone Compared*. International Journal of Diplomacy and Economy.
15. Bayne, Nicholas in Stephen Woolcock. 2003. *The New Economic Diplomacy: Decision-Making and Negotiation in International Economic Relations*. Burlington: Ashgate.
16. Beckerman, William. 1956. *Distance and the Pattern of Intra-European Trade*. The Review of Economics and Statistics 38 (1): 31–40.
17. Bello, C Daniel in David I. Gilliland. 1997. *The Effect of Output Controls, Process Controls, and Flexibility on Export Channel Performance*. Journal of Marketing 61, 22–38.
18. Belu, Michaela in Andrea Raluca Caragin. 2008. *Strategies of Entering New Markets*. The Romanian Economic Journal 11 (27): 83–98.
19. Benito, Gabriel in Geir Gripsrud. 1992. *The expansion of foreign direct investment: Discrete rational location choices or a cultural learning process?* Journal of International Business Studies 23(3): 461–76.
20. Bergeijk, A. G. Peter in Moons Selwyn. 2007. Economic Diplomacy and Economic Security. V *New Frontiers for Economic Diplomacy*, ur. Carla Guapo Costa, 37–54. Lizbona: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
21. Bergeijk, A. G. Peter in Mina Yakop. 2009. *The Weight of Economic and Commercial Diplomacy*. The Hague: International Intitute of Social Studies.
22. Bergeijk, A. G. Peter in Moons Selwyn. 2011. *Does Economic Diplomacy Work? A meta analysis on the effect of economic diplomacy on international economic flows*. ETSG Conference in Copenhagen.
23. Berger, L. Peter. 1994. *Observations on the Transition in East-Central Europe. Transition to Capitalism? The Communist Legacy in Eastern Europe*. New Jersey: Transaction Publishers.
24. Berridge, Geoff. 2005. *Diplomacy: Theory and Practice*. Basingstoke: Palgrave.
25. Bjorkman, Ingmar in Mats Forsgren. 2000. *Nordic International Business Research*. International Studies of Management and Organization 30 (1): 6–25.

26. Boddewyn, J. Jean in Thomas L. Brewer. 1994. *International-Business Political Behavior: New Theoretical Directions*. The Academy of Management Review 19 (1): 119–143.
27. Boisso, Dale in Michael Ferrantino. 1997. *Economic Distance, Cultural Distance, and Openness in International Trade*. Journal of Economic Integration 12 (4): 456–484.
28. Bozeman, B Adda. 1994. *Politics and Culture in International History: From the Ancient Near East to the Opening of the Modern Age*. Princeton: Princeton University Press.
29. Bozyk, Paweł. 2006. *Globalization and the Transformation of Foreign Economic Policy*. Hampshire: Ashgate.
30. Bregar, Lea in Irena Ograjenšek, Mojca Bavdaž. 2005. *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
31. Brewer, A. Paul. 2007. *Operationalizing Psychic Distance: A Revised Approach*. Journal of International Marketing, 15 (1): 44–66.
32. Brouthers, D. Keith in Lance Eliot Brouthers. 2001. *Explaining the National Cultural Distance Paradox*. Journal of International Business Studies 32 (1): 177–189.
33. Brouthers, D. Keith. 2002. *Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance*. Journal of International Business Studies 33 (2): 203–221.
34. Brouthers, D. Keith in Jean-François Hennart. 2007. *Boundaries of the Firm: Insights From International Entry Mode Research*. Journal of Management 33 (3): 395–425.
35. Buckley, J. Peter in Mark Casson. 1981. *The Optimal Timing of a Foreign Investment*. Economic Journal 91: 75–87.
36. Buckley, J. Peter in Pervez N. Ghauri. 1999. *The Internationalization of the Firm*. Cengage Learning EMEA.
37. --- 2004. *Globalisation, economic geography and the. Strategy of multinational enterprises*. Journal of International Business Studies 35 (2): 81–98.
38. Burk, Kathleen. 1981. *Economic Diplomacy Between the Wars*. The Historical Journal 24 (4): 1003–1015.

39. Buzan, Barry in Richard Little. 2000. *International Systems in World History: Remaking the Study of International Relations*. Oxford: Oxford University Press.
40. Casson, Mark in Howard Cox. 1993. *International Business Network: Theory and History*. Reading: University of Reading.
41. Cavusgil S. Tamer in Gary Knight, John R. Riesenberger. 2008. *International Business: Strategy, Management, and the New Realities*. New Jersey: Pearson Prentice Hall
42. Cerrato, Daniele. 2006. *The multinational enterprise as an internal market system*. *International Business review* 15 (3): 253–277.
43. Cerrato, Daniele in Lisa Crosato, Donatella Depperu. 2016. *Archetypes of SME internationalization: A configurational approach*. *International Business Review* 25: 286–295.
44. Chandra, Yanto in Chris Styles, Ian F. Wilkinson. 2012. *An Opportunity-Based View of Rapid Internationalization*. *Journal of International Marketing* 20 (1): 74–102.
45. Chetty, Sylvie in Colin Campbell-Hunt. 2003. *Paths to internationalisation among small- to medium-sized firms A global versus regional approach*. *European Journal of Marketing* 37 (5/6): 796–820.
46. Chikan, Attila. 1996. *Consequences of economic transition on logistics: the case of Hungary*. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 26 (1): 40–48.
47. Coolsaet, Rik. 2001. *Historical Patterns in Economic Diplomacy, from Protectionism to Globalisation. The Case of Belgium*. *International Studies Association 2001 Convention*.
48. Coviello, Nicole in Hugh Munro. 1997. *Network Relationships and the Internationalization Process of Small Software Firms*. *International Business Review* 6 (4): 361–386.
49. Czinkota, R. Michael in Ikka A. Ronkainen, Michael H. Moffett, Svetla Marinova. 2009. *International Business*. European Edition. Chichester, UK: John Wiley & Sons.



50. De Groot, Henri in Gert-Jan Linders, Piet Rietveld, Uma Subramanian. 2004. *The Institutional Determinants of Bilateral Trade Patterns*. *Kyklos* 57 (1): 103–123.
51. Delios, Andrew in Paul W. Beamish. 2005. *Regional and Global Strategies of Japanese Firms*. *Management International Review* 45 (1): 19–36.
52. Denisia, Vintila. 2010. *Foreign Direct Investment Theories: An Overview of the Main FDI Theories*. *European Journal of Interdisciplinary Studies* 2 (2): 104–110.
53. Der Derian, James. 1997. *On Diplomacy: A Genealogy of Western Estrangement*. Oxford: Oxford University Press.
54. Dikova, Desislava in Arjen Van Witteloostuijn. 2007. *Foreign Direct Investment Mode Choice: Entry and Establishment Modes in Transition Economies*. *Journal of International Business Studies* 38 (6): 1013–1033.
55. Dikova, Desislava in Andreja Jaklič, Anže Burger, Aljaž Kunčič. 2016. *What is beneficial for first-time SME-exporters from a transition economy: A diversified or a focused export-strategy?* *Journal of World Business*. 51 (2016): 185–199.
56. Drobnjak, Ana. 2015. *Vloga slovenske gospodarske diplomacije pri spodbujanju internacionalizacije podjetij: primer Kazahstana*. Ekonomska fakulteta, Univerze v Ljubljani.
57. Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
58. Dunning, H. John. 1993. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Wokingham Berkshire.
59. Durmaz, Yakup. 2014. *A Theoretical Approach to the Methods Introduction to International Markets*. *International Journal of Business and Social Science*. 5 (6): 47–54.
60. Ebban, Abba. 1998. *Diplomacy for the Next Century*. London: Yale University Press.
61. Eisenhardt, M. Kathlen in Melissa E. Graebner. 2007. *Theory building from cases: Opportunities and challenges*. *Academy of Management Journal* 50 (1): 25–32.
62. Erramilli, M. Krishna in Prasada Rao. 1993. *Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach*. *Journal of Marketing* 57 (3).

63. Escriba-Esteve, Alejandro in Luz Sánchez-Peinado, Esther Sánchez-Peinado. 2008. *Moderating Influences on the Firm's Strategic Orientation-Performance Relationship*. *International Small Business Journal* 26 (4): 463–489.
64. Evans, Wendy in Lane Henry, Shawna O'Grady. 1992. *Border crossings: Doing business in the United States*. Scarborough, Prentice Hall Canada.
65. Evans, Jody in Felix Mavondo. 2002. *Psychic Distance and Organizational performance: An Empirical Examination of International Retailing Operations*. *Journal of International Business Studies* 33 (3): 515–532.
66. Evans, Jody in Felix Mavondo, Kerrie Bridson. 2008. *Psychic Distance: Antecedents, Retail Strategy Implications and Performance Outcomes*. *Journal of International Marketing* 16 (2): 32–63.
67. Feltham, Ralph George. 1998. *Diplomatic Handbook*, 7 izdaja. London: Longman.
68. Feketekuty, Geza. 2001. *Professionalizing Training in Commercial Diplomacy and Building an Institutional Training Capacity in Disadvantaged Countries*. Program for the Study of International Organization(s).
69. Ferreira, Portugal Manuel, Li Dan, Suk Yong Jang. 2009. *Foreign Entry Strategies Adaptation to Various Facets of the Institutional Environments*. *Development and Society* 38 (1): 27–55.
70. Ford, Charles. 2005. *Commercial Diplomacy: The Next Wave*. *Foreign Service Journal*.
71. Frankel, Jeffrey. 1997. *Regional Trading Blocs in the World Economic System*. Washington: Institute for International Economics.
72. Frankel, Jeffrey in Andrew Rose. 2002. *An Estimate of the Effect of Common Currencies on Trade and Income*. *Quarterly Journal of Economics*, maj 2002: 437–466.
73. Frankfort-Nachmias, Chava in David Nachmias, Jack DeWaard. 2008. *Research Methods in the Social Sciences*. Worth Publishers.
74. Garten, E. Jeffrey. 1997. *Business of Foreign Policy*. *Foreign Affairs* 76 (3): 67–79.
75. Gaube, Aleš in Andrej Brstovšek. 2015. *Diplomati in poslovnem čakajo državo*. Dnevnik.

- Dostopno prek: <https://www.dnevnik.si/1042702594/slovenija/diplomati-in-poslovnezi-cakajo-drzavo> (12. december 2015).
76. Gaube, Aleš. 2015. *ZDA, Japonska in Turčija novi slovenski strateški trgi*. Dnevnik. Dostopno prek: <https://www.dnevnik.si/1042710865/slovenija/-strateska-trojica-nisnih-priloznosti-ales-gaube> (10. december 2015)
77. Geraci, J. Vincent in Wilfried Prewo. 1977. *Bilateral Trade Flows and Transport Costs*. *The Review of Economics and Statistics* 59 (1): 67–74.
78. Gomes, Lenn in Kannan Ramaswamy. 1999. *An Empirical Examination of the Form of the Relationship Between Multinationality and Performance*. *Journal of International Business Studies* 30 (1): 173–187.
79. Gould, David. 1994. *Immigration Links to the Home Country: Empirical Implications for U.S. Bilateral Trade Flows*. *The review of Economic and Statistics*.
80. Griffith, A. David in Robert F. Lusch. 2007. *Getting Marketers to Invest in Firm-Specific Capital*. *Journal of Marketing* 71: 129–45.
81. Griffith, A. David in Jessica J. Hoppner. 2013. *Global Marketing Managers: Improving Global Marketing Strategy Through Soft Skill Development*. *International Marketing Review* 30 (1): 21–40.
82. Griffith, A. David in Boryana V. Dimitrova. 2014. *Business and Cultural Aspects of Psychic Distance and Complementarity of Capabilities in Export Relationships*. *Journal of International Marketing* 22 (3): 50–67.
83. Guisinger, Stephen. 2000. *A Curmudgeon's View of the Discipline of International Business*. Academy of International Business, Phoenix.
84. Guiso, Luigi in Paolo Sapienza, Luigi Zingales. 2004. *Cultural Biases in Economic Exchange*. *Quarterly Journal of Economics* 124.
85. Haart, de Mart. 2013. *The relationship between the diplomatic network and the outward foreign direct investments: an application to the Netherlands*. *Economics and Business Economics*.
86. Hamilton, Keith in Richard Langhorne. 1995. *The Practice of Diplomacy: Its Evolution, Theory and Administration*. New York: Routledge.

87. Hassel, Anke in Martin Höpner, Antje Kurdelbusch, Britta Rehder, Rainer Zugehöret. 2003. *Two dimensions of the internationalization of firms*. Journal of Management Studies 40 (3): 705–723.
88. Hayakawa, Kazunobu in Lee Hyun-Hoon, Park Donghyun. 2010. *Investment Promotion Agencies: Do they work?* Institute of Developing Economies.
89. Head, Keith in John Ries. 1998. *Immigration and Trade Creation: Econometric Evidence from Canada*. Canadian Journal of Economics.
90. --- 2006. *Do Trade Missions Increase Trade?* London: The University of British Columbia, Sauder School of Business.
91. Henisz, J. Witold. 2000. *The Institutional Environment for Multinational Investment*. University of Pennsylvania. JLEO 16 (2): 334–363.
92. --- 2004. *The Institutional Environment for International Business*. Philadelphia: The Wharton School, University of Pennsylvania.
93. Hill, W. L. Charles in Peter Hwang, Kim W. Chan. 1990. *An eclectic theory of the choice of international entry mode*. Strategic Management Journal 11, 117–128.
94. Hitt, A. Michael in Leonard Bierman, Katsuhiko Shimizu, Rahul Kochhar. 2001. *Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective*. Academy of Management Journal 44 (1): 13–28.
95. Hoekmann, Bernard in Beata Javorcik Smarzynska. 2004. *Policies Facilitating Firm Adjustment to Globalization*. Washington: World Bank Policy Research Working Paper 3441.
96. Hollensen, Svend. 2001. *Global Marketing: A Market-responsive Approach*. Financial Times Prentice Hall.
97. Hosseini, Hamid. 2006. *Psychic distance, psychic distance paradox and behavioral economics: Modeling MNC entry behavior in foreign markets*. The Journal of Socio-Economics 37: 939–948.
98. Howe, Fisher. 1968. *Policy-Planning in the New Diplomacy*. Annals of the American Academy of Political and Social Science 380: 39–49.
99. Hrastelj, Tone. 2008. *Razpotja mednarodnega poslovanja in kultur*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

100. Hudson, David in Donna Lee. 2004. *The Old and New Significance of Political Economy in Diplomacy*. *Review of International Studies* 30 (3): 343–360.
101. Ion, Oana-Andrea. 2014. *Continuity and Change in European Governance*. *Europolity* 8 (1): 8–31.
102. Izvozno okno. 2016. *Bilateralni ekonomski odnosi Srbije s Slovenijo*. Dostopno prek:  
[http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Srbija/Bilateralni\\_ekonomski\\_odnosi\\_s\\_Slovenijo\\_4210.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Srbija/Bilateralni_ekonomski_odnosi_s_Slovenijo_4210.aspx) (6. junij 2016).
103. --- 2016. *Bilateralni ekonomski odnosi Makedonije s Slovenijo*. Dostopno prek:  
[http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Makedonija/Bilateralni\\_ekonomski\\_odnosi\\_s\\_Slovenijo\\_4164.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Makedonija/Bilateralni_ekonomski_odnosi_s_Slovenijo_4164.aspx) (6. junij 2016).
104. Jakelj, Rok. 2009. *Vstop blagovne znamke Cockta na estonski trg*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
105. Jaklič, Andreja. 2011. *Razvoj storitev ekonomske diplomacije; vrzel med ponudbo in povpraševanjem v pospeševanju internacionalizacije*. *Teorija in praksa* 48 (3): 751–775.
106. Jaklič, Andreja in Marjan Svetličič. 2003. *Enhanced transition through outward internationalization*. Burlington: Ashgate.
107. Johanson, Jan in Finn Wiedersheim-Paul. 1975. *The Internationalization of the Firm. Four Swedish Case Studies*. *Journal of Management Studies*, 2.
108. Johanson, Jan in Jan-Erik Vahlne. 1977. *The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*. *Journal of International Business Studies* 8 (1): 23–32.
109. Johnston, J. Wesley, Khalil Shadab, Jain Megha, Julian Ming-Sung Cheng. 2012. *Determinants of Joint Action in International Channels of Distribution: The Moderating Role of Psychic Distance*. *Journal of International Marketing* 20 (3): 34–49.
110. Jones, Marian. 1999. *The Internationalization of Small High-Technology Firms*. *Journal of International Marketing* 7 (4): 15–41.

111. Justinek, Gorazd in Tanja Sedej. 2012. *Measuring export support performance in Slovenia*. *International Journal of Diplomacy and Economy* 1 (1): 80–94.
112. Kabinet predsednika Vlade Republike Slovenije. 2015. *Na uradnem obisku v Sloveniji srbski premier Vučić*. Dostopno prek: [www.kpv.gov.si/si/medijsko\\_sredisce/sporocila\\_zajavnost/2/.../sporocilo\\_zajavnost](http://www.kpv.gov.si/si/medijsko_sredisce/sporocila_zajavnost/2/.../sporocilo_zajavnost) (21. februar 2015).
113. Kalyanaram, Gurumurthy in Ragu Gurumurthy. 1998. *Market Entry Strategies: Pioneers Versus Late Arrivals*. School of Management at the University of Texas.
114. Kandampully, Jay. 2003. *B2B relationships and networks in the Internet age*. *Management Decision* 41 (5): 443–451.
115. Kapor, Momo. 2006. *A Guide to the Serbian Mentality*. Dereta, Belgrade.
116. Keesing, B. Donald in Andrew Singer. 1991a. *Assisting Manufactured Exports Through Services: New Methods and Improve Policies*. Washington: World Bank, Economic Development Institute.
117. --- 1991b. *Development Assistance Gone Wrong: Failures in Services to Promote and Support Manufactured Exports*. Washington: World Bank, Economic Development Institute.
118. Kegley, W. Charle in Eugene R. Wittkopf. 2009. *World Politics. Trend and Transformation*. Belmont: Cengage Learning.
119. Kelly, Dominic. 2001. *The Business of Diplomacy: The International Chamber of Commerce Meets the United Nations*. Centre for the Study of Globalisation and Regulation: CSGR Working Paper 74/01.
120. Knight, Gary. 2000. *Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME Under Globalization*. *Journal of International Marketing* 8 (2): 12–32.
121. Kogut, Bruce in Harbir Singh. 1988. *The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode*. *Journal of International Business Studies* 19 (3).
122. Kopp, W. Harry. 2004. *Commercial Diplomacy and the National Interest*. American Academy of Diplomacy.

123. Kostecki, Michael in Olivier Naray. 2007. *Commercial Diplomacy and International Business*. The Hague: Netherlands Institute of International Relations »Clingendael«.
124. Kovač, Bogomir. 2002. *Diplomacija je ekonomija*. Delo – Sobotna priloga, 29.06.: 7–9.
125. Kubičková, Lea. 2013. *Limits of the Uppsala model application in the internationalization process of Czech SMEs*. European International Journal of Science and Technology 2 (9): 245–254.
126. Lavigne, Marie. 1999. *The Economics of Transition*. London: Macmillan Press.
127. Lederman, Daniel in Marcelo Olarreaga, Lucy Payton. 2006. *Export Promotion Agencies: What Works and What Doesn't?* Washington: World Bank, Economic Development Institute.
128. Lee, Donna. 2004. *The Growing Influence of Business in U.K. Diplomacy*. International Studies Perspective 5 (1): 50–54.
129. Lee, Donna in Brian Hocking. 2010. *Economic Diplomacy*. The International Studies Encyclopedia 11: 1216–1227.
130. Ležaić Radyta in Ana-Maria Boromisa, Boštjan Udovič. 2015. *Linking domestic economic strategies and commercial diplomacy milestones: Croatian and Slovenian economic policy a foreign policy instrument*.
131. Linders, M. Gert-Jan in Arjen Slangen, Henri L.F. de Groot, Sjoerd Beugelsdijk. 2005. *Cultural and Institutional Determinants of Bilateral Trade Flows*. Amsterdam: Tinbergen Institute.
132. Loewendahl, Henry. 2001. *A Framework for FDI Promotion*. Transnational Corporations 10 (1): 1–42.
133. Lukas, A. Bryan in Gregory J. Whitwell, Paul Hill. 2007. *Export Planning Orientation and Its Antecedents: Evidence from Exporting IT Products*. Journal of Business Research 60 (12): 282–289.
134. Madhok, Anoop. 1998. *The nature of multinational firm boundaries: Transaction costs, firm capabilities and foreign market entry mode*. International Business Review 7, 259–290.

135. Magnusson, Peter in Stanford A. Westjohn, Alexey V. Semenov, Arilova A. Randrianasolo, Srdan Zdravkovic. 2013. *The Role of Cultural Intelligence in Marketing Adaptation and Export Performance*. Journal of International Marketing 21 (4): 44–61.
136. Makovec Brenčič, Maja in Tone Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. GV Založba.
137. Makovec Brenčič, Maja in Gregor Pfajfar, Matevž Raškovič, Monika Lisjak, Aleš Ekar. 2006. *Mednarodno poslovanje*. Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
138. --- 2009. *Mednarodno poslovanje*. Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
139. Malhotra, K. Naresh in James Agarwal, Francis M. Ulgado. 2004. *Internationalization and Entry Modes: A Multitheoretical Framework and Research Propositions*. Journal of International Marketing 11 (4): 1–31.
140. Mancevič, Denis. 2015. *Novi trgi, stari pristopi?* Finance. Dostopno prek: <http://www.finance.si/8821674/Novi-trgi-stari-pristopi> (6. maj, 2015).
141. Marcussen, Martin. 2014. *Economic Diplomacy – the „new black“ in interstate relations?* Department of Political Science, University of Copenhagen.
142. Marshall, Peter. 1999. *Positive Diplomacy*. New York: Macmillan Press.
143. Martinez-Serrano, Jose in Rafael Llorca-Vivero, Salvador Gil-Pareja. 2005. *The Impact of Embassies and Consulates on Tourism*. Valencia: University of Valencia.
144. Mercier, Alexandre. 2007. *Discussion Papers in Diplomacy: Commercial Diplomacy in Advanced Industrial States: Canada, the UK and the US*. The Hague: Netherlands Institute of International Relations »Clingendael«.
145. Meyer, E. Klaus. 2000. *Institutions, Transaction Costs and Entry Mode Choice in Eastern Europe*. Center for East European Studies Copenhagen Business School.
146. Miles, Raymond in Charles Snow. 1978. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York, McGraw-Hill.
147. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. 2016. *Slovenija - partnerska država osrednjega turističnega sejma IFT Beograd 2016*. Dostopno



- prek: [http://www.mgrt.gov.si/nc/si/medijsko\\_sredisce/novica/article/11987/10733/](http://www.mgrt.gov.si/nc/si/medijsko_sredisce/novica/article/11987/10733/) (18. februar 2016).
148. Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano. 2015. *Mag. Židan z obiskom kmetijskega sejma zaključil obisk v Srbiji*. Dostopno prek: [http://www.mkgp.gov.si/si/medijsko\\_sredisce/novica/article//8024/](http://www.mkgp.gov.si/si/medijsko_sredisce/novica/article//8024/) (11. maj 2015).
149. Ministrstvo za zunanje zadeve. 2015. *6. zasedanje Mešane komisije za gospodarsko sodelovanje med Republiko Slovenijo in Republiko Srbijo*. Dostopno prek: [http://www.mzz.gov.si/nc/si/medijsko\\_sredisce/novica/article/4122/35491/2a74180216fd2bef1fb3fcd9058ffef7/](http://www.mzz.gov.si/nc/si/medijsko_sredisce/novica/article/4122/35491/2a74180216fd2bef1fb3fcd9058ffef7/) (1. julij 2015).
150. --- 2016. *Zahodni Balkan*. Dostopno prek: [http://www.mzz.gov.si/si/zunanja\\_politika\\_in\\_mednarodno\\_pravo/zahodni\\_balkan/](http://www.mzz.gov.si/si/zunanja_politika_in_mednarodno_pravo/zahodni_balkan/) (datum dostopna; npr. 20. september 2016) (14. avgust 2016).
151. --- 2016. *Brdo proces*. Dostopno prek:
152. [http://www.mzz.gov.si/si/zunanja\\_politika\\_in\\_mednarodno\\_pravo/zahodni\\_balkan/brdo\\_proces](http://www.mzz.gov.si/si/zunanja_politika_in_mednarodno_pravo/zahodni_balkan/brdo_proces) (14. avgust 2016).
153. --- 2016. *Srednjeevropska pobuda*. Dostopno prek: [http://www.mzz.gov.si/si/zunanja\\_politika\\_in\\_mednarodno\\_pravo/kulturno\\_sodelovanje/srednjeevropska\\_pobuda](http://www.mzz.gov.si/si/zunanja_politika_in_mednarodno_pravo/kulturno_sodelovanje/srednjeevropska_pobuda) (10. avgust 2016).
154. --- 2016. *Podonavska strategija*. Dostopno prek: [http://www.mzz.gov.si/si/evropske\\_politike/makroregionalne\\_strategije\\_evropske\\_unije/podonavska\\_strategija](http://www.mzz.gov.si/si/evropske_politike/makroregionalne_strategije_evropske_unije/podonavska_strategija) (6. julij 2016).
155. --- 2016. *Organiziranost Direktorata za gospodarsko in javno diplomacijo*. Dostopno prek: [http://www.mzz.gov.si/si/o\\_ministrstvu/organiziranost/direktorat\\_za\\_gospodarsko\\_in\\_javno\\_diplomacijo/](http://www.mzz.gov.si/si/o_ministrstvu/organiziranost/direktorat_za_gospodarsko_in_javno_diplomacijo/) (26. april 2016).
156. Myint, Hla. 1958. *The 'classical theory' of international trade and the underdeveloped countries*. *Economic Journal* 68: 317–337.
157. Moeller, Miriam in Michael G. Harvey. 2011. *Inpatriate Marketing Managers: Issues Associated with Staffing Global Marketing Positions*. *Journal of International Marketing* 19 (4): 1–16.

158. Moran, Michael. 1978. *The Politics of International Business*. Cambridge: Cambridge University Press.
159. Moravcik, Andrew. 1997. *Taking Preferences Seriously: A Liberal Theory of International Politics*. Massachusetts, The International Organization Foundation and the Massachusetts Institute of Technology.
160. Morgenthau, Hans Joachim. 1946. *Diplomacy*. The Yale Law Journal 55 (5): 1067–1080.
161. Moriset, Jacques. 2003. *Does a Country Need a Promotion Agency to Attract Foreign Direct Investment?* World Bank: Policy Research Working Paper 3028.
162. Morschett, Dirk in Hanna Schramm-Klein, Swoboda Bernhard. 2010. *Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice?* Journal of International Management 16: 60–77.
163. Murray, Stuart. 2006. *Reordering Diplomatic Theory for the Twenty-First Century: A Tripartite Approach*. Queensland: Bond University.
164. Naray, Olivier. 2008. *Commercial Diplomacy: A Conceptual Overview*. 7th World Conference of TPOs – The Hague.
165. Nath, Pravin in Vijay Mahajan. 2011. *Marketing in the C-Suite: A Study of Chief Marketing Officer Power in Firms' Top Management Teams*. Journal of Marketing 75: 60–77.
166. Newman, L. Karen. 1998. *Radical Organizational Change: The Role of Starting Conditions, Competitions and Leaders*. The William Davidson Institute at the University of Michigan Business School.
167. Nitsch, Volker. 2005. *State Visits and International Trade*. Berlin: Free University Berlin.
168. Nizielska, Aleksandra. 2013. *The role of psychic distance in the process of companies internationalization – review of research results*. Journal of Economics and Management 13: 86–99.
169. NLB Tutunska banka. 2016. *Financial report*. Dostopno prek:

- [http://www.nlb.mk/NLB\\_Banka/About\\_the\\_Bank/Annual\\_and\\_Financial\\_Reports.aspx](http://www.nlb.mk/NLB_Banka/About_the_Bank/Annual_and_Financial_Reports.aspx) (6. avgust 2016).
170. --- 2016. *Awards of the Bank*. Dostopno prek:  
[http://www.nlb.mk/NLB\\_Banka/About\\_the\\_Bank/Awards\\_and\\_recognitions.aspx](http://www.nlb.mk/NLB_Banka/About_the_Bank/Awards_and_recognitions.aspx)  
(6. avgust 2016).
171. Nordström, A. Kjell. 1991. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Stockholm School of Economics.
172. Nordstrom, A. Kjall in Jan-Erik Vahne. 1992. *Is the globe shrinking? Psychic distance and the establishment of Swedish sales subsidiaries during the last 100 years*. International Trade and Finance Association's Annual Conference, April 22 – 25.
173. O'Grady, Shawna in Henry W. Lane. 1996. *The Psychic Distance Paradox*. Journal of International Business Studies 27 (2): 309–333.
174. Olins, Wally. 2000. *Why Companies and Countries are Taking on Each Other's Roles*. Corporate Reputation Review 3 (3): 254–265.
175. Osarenkhoe, Aihie. 2009. *An integrated framework for understanding the driving forces behind non-sequential process of internationalisation among firms*. Business Process Management Journal 15(2): 286–316.
176. Oxley, E. Joanne. 1999. *Institutional environment and the mechanisms of governance: the impact of intellectual property protection on the structure of inter-firm alliances*. Journal of Economic Behavior & Organization 38: 283–309.
177. Oz, Ozlem. 2000. *Assesing Porter's framework for national advantage: the case of Turkey*. Journal of Business Research 55 (2002): 509–515.
178. Papadopoulos, George in Diahann Jansen. 1994. *Country Method-of-Entry Selection for International Expansion: International Distributive Arrangements Revisited*. Dimensions of International Business 11.
179. Peng, Mike. 2000. *Business Strategies in Transition Economies*. Sage Publication.
180. Pennings, Enrico in Leo Sleuwaegen. 2004. *The choice and timing of foreign direct investment under uncertaintz*. Economic Modelling 21 (2004): 1101–1115.

181. Penrose, Edith. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Blackwell.
182. Permiakova, Ekaterina. 2008. *Russian Market Entry Strategies of Multinational FMGC companies (taking Campbell Soup Company as an example)*. 17th EDAMBA Summer Academy.
183. Perlmutter, Howard. 1969. *The tortuous evolution of multinational enterprises*. *Columbia Journal of World Business* 4 (1): 9–18.
184. Pigman, Allen Geoffrey in Brendan Vickers. 2012. *Old habits die hard? Diplomacy at the World Trade Organisation and the »new diplomatic studies paradigm«*. *International Journal of Diplomacy and Economy* 1 (1): 19–41.
185. Plischke, Elmer. 1979. *Modern Diplomacy: the Art and the Artisans*. Washington: American Enterprise Institute for Public Policy Research.
186. Ploae, Catalin. 2005. *Recent Trends of Commercial Diplomacy in the Balkan Area*. Constanta: Faculty of Economics, Ovidius University.
187. Ponsati, Clara. 2004. *Economic Diplomacy*. *Journal of Public Economic Theory* 6 (5): 675–691.
188. Putnam, D. Robert. 1988. *Diplomacy and Domestic Politics: The Logic of Two – Level Games*. World Peace Foundation and the Massachusetts Institute of Technology.
189. Quer, Diego in Enrique Claver, Andreu Rosario. *Foreign market entry mode in the hotel industry: The impact of country- and firm-specific factors*. *International Business Review* 16, 362–376.
190. Rana, S. Kishan. 2002. *Bilateral Diplomacy*. Geneva: DiploHandbooks.
191. --- 2004. *Economic Diplomacy in India: A Practitioner Perspective*. *International Studies Perspective* 5 (1): 66–70
192. --- 2006. *Economic Diplomacy: the Experience of Developing Countries*. The Hague: The Hague Journal of Diplomacy.
193. Rauch, E. James. 1999. *Networks Versus Markets in International Trade*. *Journal of International Economics*.
194. Rauch, E. James in Viktor Trindade. 2002. *Ethnic Chinese Networks in International Trade*. *The Review of Economics and Statistics*.

195. RIKO. 2016. *Riko in OTV Veolia podpisala sporazum o sodelovanju*. Dostopno prek: <http://www.riko.si/si/aktualno?id=1209> (19. julij 2016).
196. Roberts, M. Barbara in Steve Thompson, Katarzyna Mikolajczyk. 2008. *Privatization, Foreign Acquisition and the Motives for FDI in Eastern Europe*. *Review of World Economics* 144 (3): 408–427.
197. Romih, Dejan. 2014. *Economic Diplomacy. The Case of Slovenia*. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov*.
198. Rose, Andrew. 2000. *One money, one market: The effect of common currencies on trade*. *Economic policy*.
199. --- 2005. *The Foreign Service and Foreign Trade: Embassies as Export Promotion*. Berkeley: HaasSchool of Business, University of California.
200. Rosenberg, Justin. 1992. *The Secret Origins of the State: The Structural Basis of raison d'état'*. *Review of International Studies* 18: 59–131.
201. Ruel, Huub in Robin Visser. 2012. *Commercial diplomats as corporate entrepreneurs: explaining role behaviour from an institutional perspective*. *International Journal of Diplomacy and Economy* 1 (1): 42–79.
202. --- 2014. *Innovation of International Business Support: A Research agenda for Commercial Diplomacy*. *International Journal of Diplomacy and Economy* 2 (3): 238–257.
203. Ruel, Huub. 2013. *Diplomacy means business*. University of Applied Sciences Zwolle.
204. Ruel, Huub in Donna Lee, Robin Visser. 2014. *Commercial Diplomacy and International Business: Inseparable Twins?* *AIB Insights* 13 (1): 14–16.
205. Rugman, Alan in Alain Verbeke. 2004. *A Perspective on Regional and Global Strategies of Multinational Enterprises*. *Journal of International Business Studies* 35 (1): 3–19.
206. Salorio, Eugene. 1991. *Trade Barriers and Corporate Strategies; Why Some Firms Oppose Import Protection for Their Own Industry*. Boston: Harvard Business School.
207. --- 1992. *Strategic Use of Import Protection: Seeking Shelter for Competitive Advantage*. Washington: Georgetown University School of Business.

208. Saner, Raymond in Lichia Yiu. 2003. *International Economic Diplomacy: Mutations in Post-Modern Times*. The Hague: Netherlands Institute of International Relations Clingendael.
209. Saner, Raymond in Lichia Yiu, Mikael Sondergaard. 2000. *Business Diplomacy Management: A Core Competency for Global Companies*. Academy of Management Executive 14 (1): 80–92.
210. Sarkar Mitrabarun in Tamer Cavusgil. 1996. *Trends in international business thought and literature: A review of international market entry mode research: Integration and synthesis*. The International Executive 38 (6): 825–847.
211. Saunders, Mark in Philip Lewis, Adrian Thornhill. 2009. *Research Methods for Business Students*. Harlow: Pearson Education.
212. Segura-Cayuela Ruben in Josep M. Vilarrubia. 2008. *The Effect of Foreign Service on Trade Volumes and Trade Partners*. Madrid: Banco de España.
213. Seringhaus, F. H. Rolf in Philip J. Rosson. 1998. *Management and Performance of International Trade Fair Exhibitions: Government Stands vs. Independent Stands*. International Marketing Review 15 (5): 398–412.
214. Shen, Raphael. 1994. *Restructuring the Baltic Economies: Disengaging Fifty Years of Integration With the USSR*. Westport: Praeger.
215. Sherman, Richard in Johan Eliasson. 2004. *Privatizing Commercial Diplomacy. Institutional Innovation at the Domestic-International Frontier*. Syracuse, Maxwell School of Citizenship and Public Affairs, Syracuse University.
216. Shin, J. James. 1998. *Riding the Tigers: American Commercial Diplomacy in Asia*. Council of Foreign Relations.
217. Shrestha, Prasad Badri. 2005. *Enhancing Economic Diplomacy (For Trade, Investment and Employment)*. Nepal: Asian Development Bank.
218. Simpson, Smith. 1968. *The Nature and Dimensions of Diplomacy*. Annals of the American Academy of Political and Social Science 380: 135–144.
219. Slovenski poslovni klub. 2016. *Aktivnosti Kluba in privilegije članov*. Dostopno prek: <http://www.spk.rs/privilegije-clanov> (6. april 2016).
220. Slovensko-makedonski poslovni klub. 2016. Slovensko-makedonski poslovni klub Skopje. Dostopno prek:

[http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Svetujemo\\_vam/Slovenski\\_poslovni\\_klubi/Makedonija\\_1335.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Svetujemo_vam/Slovenski_poslovni_klubi/Makedonija_1335.aspx) (13. avgust 2016).

221. Solomon, M. Anthony. 1969. *Administration of a Multipurpose Economic Diplomacy*. Public Administration Review 29 (6): 585–592.
222. Sousa, M.P. Carlos in Frank Bradley. 2006. *Cultural Distance and Psychic Distance: Two Peas in a Pod?* Journal of International Marketing 14 (1): 49–70.
223. Sousa, M.P. Carlos in Emilio Ruzo, Losada Fernando. 2010. *The Key Role of Managers' Value in Exporting: Influence on Customer Responsiveness and Export Performance*. Journal of International Marketing 18 (2): 1–19.
224. Sousa, Rui in Christopher A. Voss. 2001. *Quality Management: Universal or Context Dependent?* Production and Operations Management 10 (4): 383–404.
225. Srivastava, K. Rajendra in Robert T. Green. 1986. *Determinants of Bilateral Trade Flows*. The Journal of Business 59 (4): 623–640.
226. Stöttinger, Barbara in Bodo B. Schlegelmilch. 1998. *Explaining Export Development Through Psychic Distance: Enlightening or Elusive?* International Marketing Review 15 (5): 357–372.
227. Strange, Susan. 1992. *States, Firms and Diplomacy*. International Affairs Royal Institute of International Affairs 68 (1): 1–15.
228. Sullivan, Daniel. 1994. *Measuring the Degree of Internationalization of a Firm*. Journal of International Business Studies 25 (2): 325–342.
229. Svetličič, Marjan. 1974. *Mešovita i vlasita preduzeča u ekonomskim odnosima Jugoslavije sa zemljama u razvoju u 1972 i 1973. godini*. Ljubljana: Center za proučevanje sodelovanja z deželami v razvoju.
230. --- 1995. *Multinacionalna podjetja in razvojna strategija Slovenije*. Teorija in praksa 32 (5/6): 390–408.
231. --- 1996. *Izhodna internacionalizacija dejavnosti slovenskih podjetij*. V Strategija ekonomskih odnosov s tujino, Temeljna področja Zunanje ekonomske strategije Slovenije. Ljubljana: Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj, 69–86.
232. --- 2011. *Kompetence za ekonomsko diplomacijo in mednarodno poslovanje; konvergenca ali divergenca?* Uprava IX (1): 123–144.

233. Svetličič, Marjan in Matjaž Raškovič. 2011. *Pomen poznavanja nacionalnega značaja in kulturnih posebnosti za slovensko gospodarsko diplomacijo: Primer Hrvaške in Srbije*. *Teorija in praksa* 48 (3): 776–799.
234. Svetovna banka. 2016. *Doing Business in Republic of Serbia*. Dostopno prek:  
<http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/serbia> (6. marec 2016).
235. --- 2016. *Doing Business in Macedonia (FYR)*. Dostopno prek:  
<http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/macedonia-fyr> (17. februar 2016).
236. Swoboda, Bernhard in Stefan Elsner. 2013. *Transferring the Retail Format Successfully into Foreign Countries*. *Journal of International Marketing* 21(1): 81–109.
237. Statistični urad Republike Slovenije. 2016. *Izvoz in uvoz po državah, Slovenija, kumulativni podatki*. Dostopno prek:  
[http://pxweb.stat.si/sistat/MainTable/tbl\\_2401722](http://pxweb.stat.si/sistat/MainTable/tbl_2401722) (17. avgust 2016).
238. Šenk-Ileršič, Ivanka. *Mednarodno poslovanje*. Zavod IRC, Ljubljana.
239. Teece, J. David. 2006. *Reflections on 'Profiting from Innovation'*. *Research Policy* 35 (8): 1131–1146.
240. Tinbergen, Jan. 1962. *Shaping the World Economy*. New York: The Twentieth Century Fund.
241. Tollison, D. Robert in Thomas D. Willett. 1979. *An Economic Theory of Mutually Advantageous Issue Linkages in International Negotiations*. *International Organization* 33 (4): 425–449.
242. Tookey, Douglas. 1975. *Export Marketing Decision*. Harmondsworth: Penguin.
243. Tsang, W.K. Eric. 2005. *Influences on foreign ownership level and entry mode choice in Vietnam*. *International Business Review* 14: 441–463.
244. Udovič, Boštjan. 2009. *Ekonomska in gospodarska diplomacija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
245. --- 2011. *Slovene commercial diplomacy in the Western Balkan countries*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.



246. --- 2013. *Zgodovina (gospodarske) diplomacije*. Fakulteta za družbene vede.
247. Udovič, Boštjan in Svetličič Marjan, Brglez Milan. 2012. *Poročilo o raziskavi CRP V5-1039 »Kako povečati kakovost in učinkovitost slovenske ekonomsko-gospodarske diplomacije«*. Fakulteta za družbene vede.
248. Udovič, Boštjan in Matevž Raškovič. 2010. Export markets and types of international market(ing) cooperation of top Slovenian exporters: has the crisis taught us nothing? *Akademija MM* 10 (15): 69–84.
249. Udovič, Boštjan in Slavica Penev, Mihajlo Djukić, Marjan Svetličič. 2014. *Ko gospodarska diplomacija spregovori o sebi: empirična primerjava med Slovenijo in Srbijo*. *IB Revija* 2: 49–59.
250. Urad predsednika Republike Slovenije. 2015. *Slovenija iskrena zaveznica Srbije na njeni evropski poti*. Dostopno prek: <http://www.up-rs.si/up-rs/uprs.nsf/objave/CDBC3A43BB03E9D3C1257ED9002379F0?OpenDocument> (8. oktober 2015).
251. Virvilaite, Regina in Beata Šeinauskiene. 2015. *The influence of psychic distance on export performance: The moderating effects of international experience*. 20th International Scientific Conference Economics and Management, 665–670.
252. Voicu, Ioan. 2002. *Coping with Business Diplomacy in Globalizing World*. Thailand: University of Thailand.
253. Zutshi, Krishan Bal. 2008. *Training Needs for Commercial and Economic Diplomacy. An Indian Case Study*. Jaipur: Cuts International.
254. Weingast, Barry. 1993. *Constitutions as Governance Structures: The Political Foundations of Secure Markets*. *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 149 (1): 286–311.
255. Welsh, A. Helga. 1994. *Political Transition Process in Central and Eastern Europe*. *Comparative Politics* 26 (4): 379–394.
256. Whitelock, Jeryl in David Jobber. 2004. *An Evaluation of External Factors in the Decision of UK Industrial Firms to Enter a New Non-Domestic Market: An Exploratory Study*. *European Journal of Marketing* 38 (11/12): 1437–1455.

257. Wind, Yoram in Howard Perlmutter. 1977. *On The Identification of Frontier Issues in Multinational Marketing*. Columbia Journal of World Business 12 (4): 131–139.
258. Woods, C. Alfred. 1964. *A History of Levant Company*. Oxford: Oxford University Press.
259. Yeyati, Eduardo Levy. 2003. *On the Impact of a Common Currency on Bilateral Trade*. Economics Letters 79: 125–129.
260. Yiu, Daphne in Shige Makino. 2002. *The Choice Between Joint Venture and Wholly Owned Subsidiary : An Institutional Perspective*. Organization Science 13 (6): 667–683.
261. Združenje Manager. 2016. *Medkulturni priročnik – Makedonija*. Dostopno prek: <http://www.zdruzenje-manager.si/stroka/management/medkulturni-prirocnik/makedonija#navezovanje-stikov-nekaj-najlazjega> (6. januar 2016).
262. Zohari, Tony. 2012. *The Uppsala Internationalization Model and its limitation in the new era*. Stockholm University School of Business.
263. Zuidema, Lennart in Huub Ruel. 2012. *The Effectiveness of Commercial Diplomacy. A Survey Among Dutch Embassies and Consulates*. Netherlands Institute of International Relations »Clingendael«. Discussion Papers in Diplomacy.

## Priloge

Priloga A: Vprašalnik: »Vpliv ekonomske diplomacije na uspešnost vstopa podjetij na makedonski in srbski trg«

1. Kako veliko je vaše podjetje?  
a. Majhno    b. Srednje    c. Veliko
2. Nabor kazalcev poslovanja (Nabor kazalcev pridobi avtor vprašalnika sam)
3. Na katerih trgih posluje vaše podjetje in na kakšen način (izvoz, hčerinsko podjetje, joint venture)?
4. Zakaj ste se sploh odločili za vstop na trge Srbije oziroma Makedonije? Ali ste prisotni še na katerih drugih trgih? Če da, ali na drugih trgih uporabljate storitve ekonomske diplomacije?
5. Ste se v vašem podjetju že srečali z ekonomsko diplomacijo?
6. Če ste storitve ekonomske diplomacije koristili, v katerih primerih oziroma fazah vašega poslovanja ste to počeli?
  1. Pred vstopom na novi trg – pridobivanje ustreznih informacij o trgu, izbira ustreznega načina vstopa na novi trg
  2. Pri vstopanju na trg – svetovanje in usmerjanje pri postopkih
  3. Pri rednem poslovanju – odpravljanje težav z relevantnimi institucijami, iskanje poslovnih partnerjev, promocijske aktivnosti?
7. Kakšno je po vašem mnenju razumevanje ekonomske diplomacije? Kaj so po vašem mnenju nameni ekonomske diplomacije?
8. Kako ocenjujete storitve ekonomske diplomacije? (1 zelo slabo, 7 odlično)  
1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
9. Katere storitve ekonomske diplomacije poznate oziroma ste jih že koristili?
10. Katere storitve pogrešate?
11. Če ste koristili storitve ekonomske diplomacije, jih prosim naštejte in nato podajte svojo oceno. (1 zelo slabo, 7 odlično)  
1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

12. Kako ocenjujete izurjenost ekonomskih diplomatov na vseh trgih kjer poslujete?  
Katera znanja po vašem primanjkujejo ekonomskim diplomatom?
13. Ali menite, da ste sami spremenili svoje zahteve oziroma vprašanja do ekonomske diplomacije, ko ste tudi sami dlje časa poslovali na tujih trgih? Če da, kako?
14. Ali so po vašem mnenju storitve ekonomske diplomacije iz ene države uporabne tudi v drugi državi?

## Priloga B: Odgovori 10 podjetij na vprašalnik

### Vprašanje 1:

1. Veliko
2. Veliko
3. Srednje
4. Veliko
5. Veliko
6. Veliko
7. Veliko
8. Majhno
9. Srednje
10. Majhno

### Vprašanje 3:

1. Na vseh trgih bivše SFRJ in drugod, hčerinsko podjetje
2. Makedonija, Kosovo, Srbija, BIH. Dominantno lastništvo
3. Vsa ex YU razen BIH. Hčerinsko podjetje
4. Izvoz
5. Hčerinsko podjetje. Ex Yu
6. Podjetje posluje na vseh trgih bivše Jugoslavije razen na hrvaškem. Hčerinska podjetja
7. Hčerinsko podjetje. Ex YU
8. Hčerinsko podjetje, slovenskega ustanovitelja. Ex Yu
9. Kot hčerinsko – SLO, SRB, MAK, ČG, KOS, HRV
10. Poslujemo na trgih EU in v državah bivše Jugoslavije. Trge pokrivamo direktno iz matičnega podjetja v Ljubljani. Komercialna služba. V Srbiji imamo svoje podjetje in preko našega podjetja ta del regije.

### Vprašanje 4:

1. Še iz SFRJ. Tudi drugi trgi. Povsod uporabljamo storitve ekonomske diplomacije.
2. Odločilen je bil potencial makedonije na bančno finančnem področju, saj je XXXX vstopila v Makedonijo v času bistveno manjše konkurence na MK trgu. Podobni vzgibi so bili tudi v Srbiji. V MK smo se že posluževali gospodarske diplomacije.
3. Dobra poslovna priložnost, še nerazviti finančni trgi, možnost penetracije, Da.
4. Strategija ekspanzije na trge z manjšo konkurenco. Da.
5. Širitev poslovanja izven Slovenije. Smo prisotni še v Bosni in uporabljamo ekonomsko diplomacijo.
6. Strategija podjetja je bila širjenje na trge JV evrope in države bivše Jugoslavije, saj je bilo naše podjetje na omenjenih trgih poznano že pred razpadom Jugoslavije. Na omenjena tržišča se je vstopilo predvsem zaradi velikega potenciala ki so ga trgi v danem trenutku ponujali in so bili v naši panogi še vedno relativno neizkoriščeni.

- Gospodarska diplomacija se je koristila predvsem pri zaščiti interesa podjetja.
7. Podjetje ima cilj postati lider v svoji panogi v JVE. Trg Srbije je tradicionalen trg, tudi pred 1991. Podjetje prisotno tudi v MK. Brend je znan potročnikom. Da
  8. Zato ker Slovenija postaja premajhna, priložnost za posle s slovenskimi podjetji v tujini, SRB, BiH, Mak bolj poredko. Da.
  9. Potencial trga. Storitve ekonomske diplomacije uporabljamo občasno
  10. S Srbijo in Makedonijo smo imeli vedno dobre poslovne kontakte in odnose. Tako, da lahko rečemo, da nikoli nismo niti prekinili sodelovanja z tem delom Balkana. Z njimi smo sodelovali še v bivši Jugoslaviji. Prisotni smo tudi na drugih trgih. Ne uporabljamo ekonomske diplomacije. Še največ smo jo v Srbiji in Makedoniji, kjer je bila ekonomska diplomacija najbolj aktivna

Vprašanje 5:

1. DA
2. Da. V začetku delovanja XXXX na makedonskem trgu nam je gospodarska diplomacija pomagala pri pridobivanju klientov, predvsem slovenskih podjetij
3. DA
4. DA
5. Da, večkrat jo tudi koristili.
6. DA
7. DA, v vseh državah kjer poslujemo
8. DA
9. DA
10. DA

Vprašanje 6:

1. Pri rednem poslovanju
2. Pri vstopanju na trg in pri rednem poslovanju
3. Pri rednem poslovanju
4. Pri rednem poslovanju
5. Pri rednem poslovanju
6. Pri rednem poslovanju (odpravljanje težav z relevantnimi institucijami, promocijske aktivnosti)
7. Pri rednem poslovanju (Ambasada je doprinesla k reševanju kompleksnih težav, kot je konsolidacija lastništva. Ambasada je tesno sodelovala z Ministrstvom za finance, Centralnim registrom, Agencijo za vrednostne papirje – »soft pressing«. Ambasada je tudi pomagala pri sodnih sporih v okviru svojih pristojnosti.
8. Pri rednem poslovanju. Pridobivanje posla, reševanje kriznih situacij, mreženje
9. Pri rednem poslovanju
10. Pred vstopom na novi trg, pri vstopanju na trg in pri rednem poslovanju. V fazah pridobivanja osnovnih informacij. Kasneje tudi v smislu pomoči pri reševanju kakšnega gospodarskega ali pravnega vprašanja

### Vprašanje 7:

1. Pomagati podjetjem premagovati birokratske ovire in pomoč pri hitrosti reševanja zapletov. Diplomacija je zaradi gospodarstva in ne obratno. Da ne bo pomote kdo koga plačuje!!!
2. Marsikje gospodarska diplomacija odpira vrata slovenskim podjetjem, ni pa nujno, da je potrebna v vseh državah. Na balkanu zagotovo najbolj potrebna. Namen je promocija slovenskega gospodarstva, pospeševanje internacionalizacije slovenskega gospodarstva, odpiranje vrat, reševanje lokalnih težav podjetij
3. Odvisno od posameznikov, ki so za to področje odgovorni. Večinoma zelo dobre izkušnje.
4. Razumevanje: je na visokem nivoju, je pa vedno potrebno ekonomsko diplomacijo in gospodarski subjekt zblížati.  
Nameni ekonomske diplomacije: širiti vpliv Slovenije na dotičnem trgu (poleg političnega in kulturnega tudi ekonomski)
5. Namen ekonomske diplomacije je povezovati državo Slovenijo in njene gospodarske subjekte z ciljno državo in njenimi gospodarskimi subjekti.
6. Namen ekonomske diplomacije je zastopanje, predstavljanje in zaščita slovenskega kapitala oziroma ekonomskega interesa Republike Slovenije. Razvijanje oziroma vzpostavljanje ugodne gospodarske klime za slovenska podjetja v tujini.
7. Zelo je pomembno imeti pozitivno izkušnjo z ekonomsko diplomacijo. Tam kjer ekonomska diplomacija pomagala, tam se lahko vidi na praktičnem primeru, da tisto kar ni mogoče rešiti z ustaljenimi gospodarskimi aktivnostmi in postopki, se lahko pospeši in reši z ekonomsko diplomacijo. Da bi izkušnja bila pozitivna morajo gospodarstveniki biti sposobni formulirati podporo ki jo pričakujejo od ekonomske diplomacije. Ekonomska diplomacija začinja tam, kjer si izčrpane običajne, regularne aktivnosti gospodarskih subjektov in niso bili doseženi realni rezultati.
8. Podpora pri težavah z regulatorji, povezovanje, odpiranje vrat...
9. Reševanje aktualne problematike na relaciji z regulatorji, politiko,... Povezovanje med ekonomskimi subjekti in utiranje novih poslov
10. Vse je pomembno od ekipe, ki je v posamezni državi. Nekatere so bolj dostopne in delavne, druge manj. Ekonomska diplomacija je še premalo zastopana med podjetji. Mislim, da gre za pomanjkanje pravega kadra in volje. Ekonomska diplomacija bi morala podjetjem svetovati, pomagati in konec koncev voditi tudi neko evidenco podjetji v tujini. Katera so uspešna in katera ne. Vsekakor pa pomagati podjetjem, da se prebijejo čez administrativne ovire posameznih inštitucij. Prevečkrat nas v tujini sprehajajo od vrat do vrat, ker nimamo pravega pristopa in vizije kako se lotiti problema.

#### Vprašanje 8:

1. Popolnoma odvisno od ekipe na terenu. Če so ambasador in svetovalci non-business usmerjeni potem so na počitnicah na stroške davkoplačevalcev.

Ocene v Makedoniji v zadnjih letih so od 1 do 7!

2. 7
3. 5
4. 6
5. 7
6. 5
7. 7
8. 5
9. 5
- 10.3

#### Vprašanje 9:

1. Pomoč pri reševanju problemov na raznih vladnih institucijah.
2. Promocija, odpiranje vrat pri strankah, pomoč pri komunikaciji z lokalnimi oblastmi
3. Predvsem pomoč pri institucijah, odpiranje vrat, lobiranje
4. Nismo jih koristili
5. Pomoč pri odpravljanju težav z institucijami, navezovanje stikov z njimi, dajanje pomena posameznim aktivnostim (promocije podjetja, otvoritve,...)
6. Naše podjetje je v največji meri potrebovalo gospodarsko diplomacijo pri zaščiti interesa podjetja. Na trgih bivše Jugoslavije se pogosto dogaja da sodišča pristransko presojuje sodne spore, državne institucije neenakopravno obravnavajo pravne subjekte v tujem lastištvu itd.
7. Pomoč pri reševanju problemov s pristojnimi institucijami
8. Glej 6 in 7
9. Konkretno ni prišlo do realizacije, je pa prisotna visoka pripravljenost pomoči, če bo to potrebno
10. Pomoč pri svetovanju reševanja pravnih zadev. Obiski ambasadorjev v našem podjetju in občinskih institucijah z namenom razviti poslovanje.

#### Vprašanje 10:

1. Proaktivnost pri gospodarskih zadevah. Zopet odvisno od ekipe na terenu. Ločevanje od pomembnih zadev do irelevantnih. Od proslave Prešernovega dne se ne služi.
2. Premalo stika diplomatov s podjetji
3. Donacije in tehnično pomoč
4. Jih ne pogrešamo
5. Nobenih



6. Jasna strategija in postavljanje ciljev.
7. Ne pogrešamo nič. Kar smo prosili, smo dobili
8. Ne pogrešamo nič
9. Več srečanj in networkinga
10. Bolj aktivno sodelovanje z podjetji. Redna srečanja z gospodarstveniki na terenu.  
V državah kjer je politična moč v gospodarstvu še prisotna, še bolj angažirat ekonomsko diplomacijo. Tudi pri pridobivanju poslov.

Vprašanje 11:

1. Pomoč pri reševanju problemov pri vladnih agencijah 6  
Predstavitev SLO gospodarstva v tujini 2
2. Vse kar smo koristili (glej ročka 9), je bilo opravljeno na najvišjem nivoju (7)
3. Pomoč pri institucijah 7  
Lobiranje 5  
Odpiranje vrat 5
4. /
5. Pomoč pri odpravljanju težav z institucijami (5), navezovanje stikov z njimi (7), dajanje pomena posameznim aktivnostim (5)
6. Reševanje težav z relevantnimi državnimi institucijami (ocena 7)  
Promocija (ocena 5)  
Povezovanje s potencialnimi poslovnimi partnerji (ocena 6)
7. Vse 7
8. Naštel v 6 in 7
9. /
10. 5. Obiski na nivoju občinskih struktur. Na začetku spodbuden odziv, potem aktivnost pade....

Vprašanje 12:

1. Zopet odvisno od posameznika. HRM v MZZ in MG je zelo slab, oz. ga bolj nimajo kot imajo. Primanjkuje jim predvsem common sense.
2. Izkušnje kažejo, da se strokovnost, kot tudi pripravljenost na pomoč, po državah razlikujejo. Med pomankljivosti štejem v izloiranih primerih neustrezna izobrazba oziroma osnovno ekonomsko izobrazbo, pomanjkanje komunikacijskih veščin.
3. Primanjkujejo izkušnje iz gospodarstva, malce peša stik z realnostjo, preveč birokracije
4. Izurjenost ekonomskih diplomatov je dobra predvsem v smislu umeščanja problematike gospodarstva v politične tokove in v poznavanju delovanja državnih aparatov v dotičnih državah.  
Ekonomski diplomati bi morali še bolj poznati poslovno logiko.
5. Izurjenost nekaterih je na visoki ravni (mlad kader), starejši kader pa je na zelo slabem nivoju (sam sebi namen).

6. Pogosto se pojavlja problem da se ekonomski diplomati ne prilagodijo razmeram ki vladajo na določenem trgu oziroma se na tuje trge pošlje kadre ki niso primerni za delovanje na določenem tujem trgu.  
Kvaliteta gospodarske diplomacije je v veliki meri odvisna tudi od aktivnosti diplomatov in njihove pripravljenosti za operativno delovanje.
7. Dobra
8. Poznam samo razmere v Srbiji. Dobro
9. Ni pripomb
10. Odvisno od ekipe. Nekje so bolj uspešni, nekje manj. Primanjkuje predvsem izkušenj iz realnega poslovanja podjetji v nekem okolju. Ekonomska diplomacija bi morali biti bolj vpeta med gospodarstvenike in njihove probleme.

Vprašanje 13:

1. Ne. Še vedno večino coachamo.
2. Ne.
3. Samo v tem, da pričakovanja ne smejo biti previsoka.
4. Ne, ker zaenkrat nismo potrebovali storitev.
5. Smo, bolj smo spoznali, kaj dejansko zmorejo in se temu prilagodili.
6. Ne
7. Sami ne bi mogli reševati določenih težav
8. Ne
9. Ne
10. Da, z razvojem podjetjem na tujem trgu se pojavljajo vedno nova in nova vprašanja. To je neka nadgradnja.

Vprašanje 14:

1. Odvisno od države. Vsebinsko načeloma ne, organizacijsko da.
2. Lahko, vendar težje. Samo prisotnost na določenem trgu lahko zagotovi ustrezne kontakte z institucijami posamezne države. Pokrivanje večih držav hkrati je seveda možno, vendar terja konstantno prisotnost in potovanje v vse države, ki se pokrivajo.
3. Lahko, zopet v odvisnosti od konkretnih posameznikov
4. V nekaterih primerih zagotovo – primeri dobrih praks vedno delujejo
5. Zelo, saj so nekatere (balkanske) države zelo podobne v delovanju.
6. Mislim da se enake storitve gospodarske diplomacije z manjšimi prilagoditvami lahko uporabljajo v vseh državah bivše Jugoslavije, saj se vse države soočajo s podoben problematiko.
7. V določeni meri sigurno so. Regionalno so problemi podobni, mentaliteta je podobna, posebej pri državah, ki so se odcepile, Jugoslavija, Češka in Slovaška, Sovjetska zveza.
8. Storitve, kot take, da. Način njihovega opravljanja - včasih.

9. So.

10. Mislim da ne. Kultura in vera neke regije v veliki meri oblikuje tudi ekonomske odnose in s tem ekonomsko diplomacijo. Težko bi si predstavljal, da bi ekonomska diplomacija, ki je uspešna na Balkanu, bila uspešna tudi v Skandinaviji ali obratno. Obstajajo verjetno kakšne povezave, vendar sem prepričan, da se podjetja na balkanu srečujejo z popolnoma drugačnimi težavami, kot podjetja v Skandinaviji ali Nemčiji. Na tem mestu pa je pomembno, da MZZ postavi pravo ekipo na pravo mesto!!

Priloga C: Intervju z Dušanom Olajem, lastnikom in direktorjem podjetja DUOL, d.o.o.

1. Kako veliko je vaše podjetje?

Srednje

2. Nabor kazalcev poslovanja (Nabor kazalcev pridobi avtor vprašalnika sam)

3. Na katerih trgih posluje vaše podjetje in na kakšen način (izvoz, hčerinsko podjetje, joint venture)?

Poslujemo po celem svetu, razen v ZDA, Avstraliji in Novi Zelandiji. Poslujemo preko lokalnih partnerjev, prodajnih agentov. Razen v Iranu, kjer imamo svojo pisarno. Zagovarjamo mrežo prodajnih zastopnikov. Tako poslujemo tudi v Srbiji in Makedoniji.

4. Zakaj ste se sploh odločili za vstop na trge Srbije oziroma Makedonije? Ali ste prisotni še na katerih drugih trgih? Če da, ali na drugih trgih uporabljate storitve ekonomske diplomacije?

Prisotni smo na večini svetovnih trgov. Storitve ekonomske diplomacije uporabljamo povsod.

5. Ste se v vašem podjetju že srečali z ekonomsko diplomacijo?

Da.

6. Če ste storitve ekonomske diplomacije koristili, v katerih primerih oziroma fazah vašega poslovanja ste to počeli?

1. Pred vstopom na novi trg – pridobivanje ustreznih informacij o trgu, izbira ustreznega načina vstopa na novi trg

2. Pri vstopanju na trg – svetovanje in usmerjanje pri postopkih

3. Pri rednem poslovanju – odpravljanje težav z relevantnimi institucijami, iskanje poslovnih partnerjev, promocijske aktivnosti?

Vedno po vstopu na trg. Ne koristimo vzvoda ekonomske diplomacije pred vstopom na trg oziroma, da bi preko ekonomske diplomacije vstopali na nove trge. Ekonomska

diplomacija lahko zagotovi preširoke oziroma preveč splošne kontakte. To pa je domača naloga podjetja. Morda kdaj koristimo ekonomsko diplomacijo pri prvem obisku v neko državo, a potem izvajamo večino aktivnosti sami. Potem pa je ekonomska diplomacija koristna, ko že poznamo trg in vemo kje natančno nam lahko koristi uporaba vzvoda ekonomske diplomacije. Torej, ko trg že dovolj dobro poznamo.

7. Kakšno je po vašem mnenju razumevanje ekonomske diplomacije? Kaj so po vašem mnenju nameni ekonomske diplomacije?

Ekonomska diplomacija je »srevis za povezovanje«, za mreženje. In tu se načeloma razumevanje ekonomske diplomacije tudi konča. Nesmiselno je, da podjetje sprašuje ekonomskega svetovalca, kdo je v določeni panogi največji kupec, kdo je največji proizvajalec. To mora podjetje samo vedeti. In mora vedeti s kom si želi sestanek, ki pa ga nato organizira ekonomski svetovalac.

Napaka koordinatorjev ekonomske oziroma gospodarske diplomacije je, da se podjetjem ne pojasni dovolj natančno, kaj vse ekonomska diplomacija lahko podjetjem nudi. Razumljivo je, da nato podjetja želijo vse. Zato je potrebno postaviti jasno ločnico, kaj MZZ oziroma ekonomska diplomacija nudi. Namen ekonomske diplomacije je podpora podjetjem pri vstopanju in poslovanju na novih trgih. Jasno pa je potrebno definirati, kaj je mišljeno kot podpora oziroma, to je usmerjanje, ne pa pošiljanje spletnih povezav, ki jih podjetje lahko samo najde. Podjetja se podajo na nove trge ne da bi proučila posebnosti tega trga. Tako ta podjetja niti ne vedo kaj naj vprašajo ekonomske svetovalce, ker predhodno niso proučili trga. Iz tega sledi, da je izobraževanje izjemnega pomena tako za podjetja kot za ekonomske svetovalce.

Veljalo bi razmisliti o »skype konferencah« med ekonomskimi svetovalci in podjetji, ki želijo vstopiti na nove trge. Če je potrebno, lahko tudi večkrat. To ne stane nič, prihrani se pa veliko. Ko so podani odgovori na iskana vprašanja, pa se lahko podjetje samo odpravi na nove trge. Tako je mogoče prihraniti veliko in časa in denarja. 80 % in več poslovnih poti je balast, zguba časa in denarja. Z novo tehnologijo se lahko temu izognemo, tako v predhodnem kontaktu s potencialnimi poslovnimi partnerji, kot v kontaktu z ekonomskimi svetovalci na DKP.

8. Kako ocenjujete storitve ekonomske diplomacije? (1 zelo slabo, 7 odlično)

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

Med 5 in 6. Ker vem kaj hočem in vem kaj ekonomski svetovalci zmorejo, to tudi dobim.

9. Katere storitve ekonomske diplomacije poznate oziroma ste jih že koristili?

Predvsem organizacije sestankov, predstavitev.

10. Katere storitve pogrešate?

Nobenih.

11. Če ste koristili storitve ekonomske diplomacije, jih prosim naštejte in nato podajte svojo oceno. (1 zelo slabo, 7 odlično)

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

Večinoma organizacija sestankov, ocena med 5 in 6.

12. Kako ocenjujete izurjenost ekonomskih diplomatov na vseh trgih kjer poslujete?

Katera znanja po vašem primanjkujejo ekonomskim diplomatom?

Ekonomski svetovalac mora biti predvsem družaben človek. Ali naj npr na Češkem in Slovaškem, kjer je prisotna avtomobilska industrija, pošljemo strojnika? Ali naj bo na Poljskem ekonomski svetovalac po izobrazbi farmacevt? Ekonomski svetovalac mora poznati trg in splošne zadeve, ni pa potrebno da je specialist za določeno panogo, saj to je tudi nemogoče. Edino znanje, ki pa je nujno, je pa pisno in govorno brezhibno znanje jezika. Če jezika ne znaš, lahko pozabiš na uspešnost.

Dodatno vprašanje pa je, kdo bo sploh vodil oziroma koordiniral gospodarsko diplomacijo, saj bi lahko koordinacija bila veliko boljša med akterji kot so UPR, KPV, MZZ, MGRT, SPIRIT, GZS, OZS...

13. Ali menite, da ste sami spremenili svoje zahteve oziroma vprašanja do ekonomske diplomacije, ko ste tudi sami dlje časa poslovali na tujih trgih? Če da, kako?

Ne, nisem spremenil.

14. Ali so po vašem mnenju storitve ekonomske diplomacije iz ene države uporabne tudi v drugi državi?

Ne. Tako npr v državah nekdanje Sovjetske zveze ali v državah nekdanje Jugoslavije lahko veleposlanik ali ekonomski svetovalec odpre vrata in imata vzvod tudi recimo do ministrov, na zahodu pa ne.

Priloga Č: Intervju z Janezom Škrabcem, lastnikom in direktorjem podjetja RIKO, d.o.o.

1. Kako veliko je vaše podjetje?

Podjetje je veliko

2. Nabor kazalcev poslovanja (Nabor kazalcev pridobi avtor vprašalnika sam)

3. Na katerih trgih posluje vaše podjetje in na kakšen način (izvoz, hčerinsko podjetje, joint venture)?

Poslujemo predvsem v državah nekdanje Sovjetske zveze in nekdanje Jugoslavije. Veliko lažje je delati, če so prisotne sorodnosti na področju jezika, kulture, zgodovine... Menim, da ni globalnih podjetij, so le regionalna. Tudi gledano z vidika držav, so vedno bolj pomembne regije. Globalno ne moremo poslovati, saj v Sloveniji nimamo globalnih blagovnih znamk, in tudi sicer takšne blagovne znamke ne obstajajo. Sam ne moreš speljati posla v državah, ki so zelo različne od tvoje. Tako je denimo smotrno v Afriko vstopiti preko francoskih posrednikov. Slovenija pa bi ravno to konkurenčno prednost morala bolje izkoristiti, da bi preko nas vstopala tuja podjetja na trge nekdanje Jugoslavije. Riko v regiji zastopa podjetje Veolia<sup>72</sup>. Večinoma smo prisotni s predstavništvii in hčerinskimi podjetji.

---

<sup>72</sup> »V začetku meseca julija je v Parizu potekala konferenca o Zahodnem Balkanu "Paris Balkans 2016", ki je bila posvečena mladim in infrastrukturnemu povezovanju v regiji. Vrha so se udeležile visoke delegacije iz trinajstih držav Balkana. Med njimi je bila tudi slovenska delegacija, katero je vodil predsednik vlade dr. Miro Cerar. Ob tej priložnosti smo v podjetju Riko s svojim strateškim partnerjem francoskim podjetjem Veolia v francoskem Senatu podpisali Memorandum o sodelovanju z namenom skupnega sodelovanja na področju okoljevarstvenih projektov v tretjih državah.

Sporazum sta ob prisotnosti francoskega senatorja Alaina Richarda in državnega sekretarja Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo Aleša Cantaruttija podpisala direktor Rika Janez Škrabec in generalni direktor Veolie Laurent Nugier.

OTV Veolia je globalno podjetje, specializirano za načrtovanje in izgradnjo naprav za pripravo pitne vode, čistilnih naprav za odpadne komunalne in industrijske vode ter obdelavo muljev. V podjetju Riko, d.o.o., s francosko družbo OTV sodelujemo že več let na področju okoljevarstvenih projektov.«

Vir: RIKO



4. Zakaj ste se sploh odločili za vstop na trge Srbije oziroma Makedonije? Ali ste prisotni še na katerih drugih trgih? Če da, ali na drugih trgih uporabljate storitve ekonomske diplomacije?

Poznamo srbsko in makedonsko mentaliteto, poznamo jezik, pravni sistem, mentaliteto, kulturo... Tako bi recimo v Angolo probal vstopiti preko portugalskega podjetja, ki tamkajšnje okoliščine pozna. Naš del sveta je najbolj bogat del sveta in potrebno ga je še bolje izkoristiti. Drugim tujim podjetjem želimo ponujati svoje izkušnje in znanje o poslovanju na trgu nekdanje Jugoslavije.

5. Ste se v vašem podjetju že srečali z ekonomsko diplomacijo?

Da, večkrat.

6. Če ste storitve ekonomske diplomacije koristili, v katerih primerih oziroma fazah vašega poslovanja ste to počeli?

1. Pred vstopom na novi trg – pridobivanje ustreznih informacij o trgu, izbira ustreznega načina vstopa na novi trg
2. Pri vstopanju na trg – svetovanje in usmerjanje pri postopkih
3. Pri rednem poslovanju – odpravljanje težav z relevantnimi institucijami, iskanje poslovnih partnerjev, promocijske aktivnosti?

Srečali smo se z ekonomsko diplomacijo pri vseh treh navedenih fazah. Problem je pri karakterju vsakega posameznika. V podjetništvu je veliko arogance. Tisti, ki je prepričan da vse ve in da ne potrebuje ekonomske diplomacije, se bo morda »opekel«. PA ne zato, ker ni kontaktiral ekonomske diplomacije, temveč zato, ker je prepričan, da vse ve in da na potrebuje nikakršne pomoči ali nasveta. Pomanjkanje izkušenj je velik problem pri internacionalizaciji, saj podjetja, ki nimajo rezultatov v Sloveniji mislijo, da bodo v državah nekdanje Jugoslavije bila uspešna oziroma da bodo na teh trgih brez večjega truda bili uspešni. Preveč je še prisotnih stereotipov. Resni posli se v državah nekdanje Jugoslavije ne vodijo »gostilniško«. A če je podjetje arogantno in ne beleži rezultatov v Sloveniji, le-to ne bo iskalo pomoč ekonomske diplomacije na tujih trgih z namenom, da bi se izognili problemom, temveč bodo prosili za pomoč, ko bodo obstoječi problemi že zelo veliki. V

takšnih primerih pa bi predhodno kontaktiranje ekonomske diplomacije in izogibanje potencialnim problemom lahko zmanjšalo ali izničilo nepotrebne stroške.

7. Kakšno je po vašem mnenju razumevanje ekonomske diplomacije? Kaj so po vašem mnenju nameni ekonomske diplomacije?

Celotna diplomacija mora biti ekonomska diplomacija. Še posebej tako majhnih držav, kot je Slovenija. Nameni ekonomske diplomacije so pomagati pri dvigovanju konkurenčnosti podjetij na tujih trgih oziroma da eksterni pogoji poslovanja ne ovirajo podjetja in da se po konkurenčnosti slovenska podjetja na tujih trgih čim bolj približajo domačim podjetjem. V Srbiji je približno 1.500 podjetij... Nemogoče je da veleposlanik in ekonomski svetovalec spremljata vsa ta podjetja. Menim, da je tudi uspešnost različnih delavnic na teme poslovanja v teh državah vprašljiva. Pomembno se mi zdi delovanje poslovnih klubov in podobnih interesnih združenj razne zbornice, poslovni klubi drugih držav, Amcham... Pomembno je, da imajo ekonomski svetovalci vzpostavljene kontakte preko teh klubov in na takšen način se poveča obseg delovanja in informiranja. Nujna je večja modernizacija ekonomske diplomacije z novimi multimedijskimi in digitalnimi možnostmi (facebook, instagram, twitter ...). Na koncu pa je odvisno od podjetnika samega, koliko je prodoren in koliko ve kaj hoče. Temu primerno tudi vključi v svoje aktivnosti ekonomsko diplomacijo.

8. Kako ocenjujete storitve ekonomske diplomacije? (1 zelo slabo, 7 odlično)

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

Na vseh trgih kjer poslujemo so slovenski diplomati zelo odzivni, torej med 6 in 7. A vendar, slovenski diplomati se kot posamezniki lahko trudijo, toda Slovenija kot država nima tolikšne teže. Kot sem rekel, če bi si Slovenija še več prizadevala v državah nekdanje Jugoslavije, bi lahko tam imeli še večjo težo, pomenili bi več kot država in bi lahko več storili tudi za podjetja. Vprašanje je, ali je država naredila dovolj na Zahodnem Balkanu, da bi se glas slovenskega gospodarstva še bolje slišal?

9. Katere storitve ekonomske diplomacije poznate oziroma ste jih že koristili?

Na različnih trgih različne storitve.

10. Katere storitve pogrešate?

Ne pogrešamo dodatnih storitev.

11. Če ste koristili storitve ekonomske diplomacije, jih prosim naštejite in nato podajte svojo oceno. (1 zelo slabo, 7 odlično)

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

Promocija, pomoč pri sestankih, podajanje informacij, lobiranje, vse med 6 in 7.

12. Kako ocenjujete izurjenost ekonomskih diplomatov na vseh trgih kjer poslujete?

Katera znanja po vašem primanjkujejo ekonomskim diplomatom?

Pogrešam večje razumevanje poslovne logike, večjo dovtetnost za posel oziroma izkušnje iz posla. Smotno bi bilo da diplomati pridejo za nekaj časa v podjetja in podjetniki za nekaj časa v MZZ, tako bi oboji lahko videli kaj kdo dela. Tako bi lahko tudi spremenili pričakovanja, seveda s ciljem doseganja boljših rezultatov.

13. Ali menite, da ste sami spremenili svoje zahteve oziroma vprašanja do ekonomske diplomacije, ko ste tudi sami dlje časa poslovali na tujih trgih? Če da, kako?

Ne.

14. Ali so po vašem mnenju storitve ekonomske diplomacije iz ene države uporabne tudi v drugi državi?

Princip je isti, da. Toda potrebno je vedeti čim več o državi, kar pa nato samo po sebi določi prioritete in delovanje ekonomske diplomacije. Tako da se šablonsko delo ne obnese. Ne more popolnoma isto delat ekonomski svetovalec Nemčiji, Rusiji oziroma na Zahodnem Balkanu. Sam bi okrepil prisotnost ekonomske diplomacije na trgih nekdanje Sovjetske zveze in nekdanje Jugoslavije. EU ni naš tuj trg, je naš notranji trg.

#### Priloga D: Vprašalnik ekonomskim svetovalcem

1. V katerih državah ste že poslovali?
2. Kakšna je vaša izobrazba?
3. Imate izkušnje iz gospodarstva?
4. Koliko jezikov govorite – na kakšni ravni?
5. Ali je bilo znanje jezika države gostiteljice pogoj za začetek dela kot ekonomski svetovalec?
6. Ali vas kontaktirajo podjetja? Če da, kdaj?
  - a. Pred vstopom na novi trg? Pridobivanje ustreznih informacij o trgu, izbira ustreznega načina vstopa na novi trg
  - b. Pri vstopanju na trg? Svetovanje in usmerjanje pri postopkih
  - c. Pri rednem poslovanju? Odpravljanje težav z relevantnimi institucijami, iskanje poslovnih partnerjev, promocijske aktivnosti?
7. Ali podjetja pravočasno stopijo v stik z ekonomskimi svetovalci? Ali menite, da bi se določenim težavam bilo lažje izogniti, če bi podjetje prej poiskalo pomoč ekonomskega svetovalca?
8. Kaj zahtevajo podjetja od vas, kar pa ne morete nuditi?
9. Kakšne napake pri internacionalizaciji po vašem mnenju počnejo podjetja?

Priloga E: Odgovori na vprašalnike ekonomskih svetovalcev na DKP v Beogradu, Skopju, Parizu in Moskvi.

Priloga E.1: Vprašalnik ES VBG – Beograd (pristojno za Srbijo)

1. V katerih državah ste že poslovali?

Kanada, Avstrija, Madžarska in sedaj Srbija

2. Kakšna je vaša izobrazba?

Politologija – mednarodna smer

3. Imate izkušnje iz gospodarstva?

Ne. Le delo na ministrstvu in DKP

4. Koliko jezikov govorite – na kakšni ravni?

Aktivno: angleško, nemško, srbsko; pasivno: francosko in špansko

5. Ali je bilo znanje jezika države gostiteljice pogoj za začetek dela kot ekonomski svetovalec?

Ne

6. Ali vas kontaktirajo podjetja? Če da, kdaj?

a. Pred vstopom na novi trg?

Pridobivanje ustreznih informacij o trgu, izbira ustreznega načina vstopa na novi trg

b. Pri vstopanju na trg?

Svetovanje in usmerjanje pri postopkih

c. Pri rednem poslovanju?

Odpravljanje težav z relevantnimi institucijami, iskanje poslovnih partnerjev, promocijske aktivnosti.

V vseh fazah, a daleč največ pri rednem poslovanju in odpravljanju težav.

7. Ali podjetja pravočasno stopijo v stik z ekonomskimi svetovalci? Ali menite, da bi se določenim težavam bilo lažje izogniti, če bi podjetje prej poiskalo pomoč ekonomskega svetovalca?

Največkrat prepozno oz. ko ne vedo kako rešiti problem... Če bi prej prišli, bi se bilo mogoče izogniti težavam.

8. Kaj zahtevajo podjetja od vas, kar pa ne morete nuditi?

Nerealne prošnje, ki jih institucije zaradi varovanja podatkov ne morejo sporočiti (primer pri tenderjih). Pravne in računovodske storitve, aktivnosti prodajnega agenta.

9. Kakšne napake pri internacionalizaciji po vašem mnenju počnejo podjetja?

Niso vnaprej zadosti informirana, ne poznajo razmer na trgu, povezujejo se s poslovnimi partnerji, ki niso zaupanja vredni, ni mreženja in medsebojnega povezovanja s podjetji iz RS, ki so že prisotna na določenem trgu, itn.

Priloga E2: Vprašalnik ES VSK – Skopje (pristojno za Makedonijo)

1. V katerih državah ste že poslovali?

To je prvi mandat

2. Kakšna je vaša izobrazba?

Univerzitetni diplomirani politolog.

3. Imate izkušnje iz gospodarstva?

Ne.

4. Koliko jezikov govorite – na kakšni ravni?

Italijanski, srbski, angleški na najvišji ravni. Nemški jezik pasivno.

5. Ali je bilo znanje jezika države gostiteljice pogoj za začetek dela kot ekonomski svetovalec?

Ne.

6. Ali vas kontaktirajo podjetja? Če da, kdaj?

- a. Pred vstopom na novi trg? Pridobivanje ustreznih informacij o trgu, izbira ustreznega načina vstopa na novi trg
- b. Pri vstopanju na trg? Svetovanje in usmerjanje pri postopkih
- c. Pri rednem poslovanju? Odpravljanje težav z relevantnimi institucijami, iskanje poslovnih partnerjev, promocijske aktivnosti?

Podjetja so veleposlaništvo kontaktirala pred vstopom, pri vstopanju in pri rednem poslovanju. Daleč največ pa so podjetja kontaktirala zaradi odpravljanja težav pri tekočem poslovanju in najmanj pred vstopom na makedonski trg.

7. Ali podjetja pravočasno stopijo v stik z ekonomskimi svetovalci? Ali menite, da bi se določenim težavam bilo lažje izogniti, če bi podjetje prej poiskalo pomoč ekonomskega svetovalca?

Ko podjetje zaide v težave zaradi nepoznavanja trga in šele takrat kontaktira veleposlaništvo, bi se s predhodnim kontaktiranjem veleposlaništva večini takšnih težav lahko izognili.

8. Kaj zahtevajo podjetja od vas, kar pa ne morete nuditi?

Zahtevajo računovodske storitve, pravno svetovanje, pridobivanje zaupnih info... Ko zaidejo v težave, zahtevajo nemogoče v stilu »kliči ministra in reši!«.

9. Kakšne napake pri internacionalizaciji po vašem mnenju počnejo podjetja?

Podjetja podcenjujejo trge nekdanje Jugoslavije. Mislijo, da bodo na teh trgih poslovala lažje, po nekakšnih stereotipnih pravilih, da se posel sklene v »kafani«. Hitro opazijo, da temu ni tako. Podjetja, ki se pripravijo pred vstopom na trge nekdanje Jugoslavije pa poslujejo bolje.

Priloga E3: Vprašalnik ES VPA – Pariz (pristojno za Francijo, Maroko in Monako)

1. V katerih državah ste že poslovali

V Franciji

2. Kakšna je vaša izobrazba?

magister družbenih ved, diplomirani ekonomist

3. Imate izkušnje iz gospodarstva?

Sektor turizma

4. Koliko jezikov govorite – na kakšni ravni?

Aktivno: angleščina, francoščina

Povprečno aktivno: nemščina

Pasivno: italijanščina

5. Ali je bilo znanje jezika države gostiteljice pogoj za začetek dela kot ekonomski svetovalec?

Znanje francoskega jezika je bil predpogoj (nepogrešljivo orodje) za ažurno in kvalitetno opravljanje dela ekonomskega svetovalca.

6. Ali vas kontaktirajo podjetja? Če da, kdaj?

- a. Pred vstopom na novi trg? Pridobivanje ustreznih informacij o trgu, izbira ustreznega načina vstopa na novi trg
- b. Pri vstopanju na trg? Svetovanje in usmerjanje pri postopkih
- c. Pri rednem poslovanju? Odpravljanje težav z relevantnimi institucijami, iskanje poslovnih partnerjev, promocijske aktivnosti?

Najpogosteje zaradi motivov pod točko a in b, manj pod točko c, pri čemer je pod točko c potrebno izpostaviti pomembnost ažurnega odziva in priprave uporabljivih odgovorov za podjetja.

7. Ali podjetja pravočasno stopijo v stik z ekonomskimi svetovalci? Ali menite, da bi se določenim težavam bilo lažje izogniti, če bi podjetje prej poiskalo pomoč ekonomskega svetovalca?

Podjetja ponavadi vstopijo pravočasno v stik s ekonomskimi svetovalci, pri manjšem odstotku primerov bi lahko vstopila v stik prej.

8. Kaj zahtevajo podjetja od vas, kar pa ne morete nuditi?

Posredovanje v plačilnih sporih, zastopanje podjetja v pravnih sporih.

9. Kakšne napake pri internacionalizaciji po vašem mnenju počnejo podjetja?

Prenizka raven zavedanja o kulturnih razlikah in specifičnostih tujih tržišč.

Priloga E4: Vprašalnik ES VMO – Moskva (pristojno za Belorusijo, Kazahstan, Kirgizistan, Rusko federacijo, Tadžikistan, Turkmenistan in Uzbekistan)

1. V katerih državah ste že poslovali?

Ukrajina, Iran, Rusija.

2. Kakšna je vaša izobrazba?

Univerzitetni diplomirani pravnik

3. Imate izkušnje iz gospodarstva?

Ne.

4. Koliko jezikov govorite – na kakšni ravni?

Nemški, angleški, ruski jezik na ravni C1/C2 lestvice Sveta Evrope. Srbski pasivno.

5. Ali je bilo znanje jezika države gostiteljice pogoj za začetek dela kot ekonomski svetovalec?

V primeru Ukrajine in Rusije, je bil to pogoj.

6. Ali vas kontaktirajo podjetja? Če da, kdaj?
  - a. Pred vstopom na novi trg? Pridobivanje ustreznih informacij o trgu, izbira ustreznega načina vstopa na novi trg
  - b. Pri vstopanju na trg? Svetovanje in usmerjanje pri postopkih
  - c. Pri rednem poslovanju? Odpravljanje težav z relevantnimi institucijami, iskanje poslovnih partnerjev, promocijske aktivnosti?



Podjetja so v večini primerov povpraševala po storitvah, ki se nanašajo na redno poslovanje, v prvi vrsti pri nujenju pomoči pri promocijskih aktivnostih, iskanju poslovnih partnerjev, navezovanju kontaktov z regulatornimi institucijami in posredovanju regulatornih okvirjev za izvažanje blaga in storitev, nujenju pomoči pri odpravljanju birokratskih ovir. Pojavljali so se tudi primeri povpraševanja po izpostavljanju problematik sodnih sporov na politični ravni, in pomoči pri izterjavi terjatev pred uvedbo sodnih postopkov. Redkejši so bili primeri povpraševanja po pridobivanju ustreznih informacij o trgu pred vstopom na trg, saj so podjetja v večini primerov prepričana da trg kamor vstopajo dobro poznajo, kar pa pogosto ne odgovarja dejanskemu stanju.

7. Ali podjetja pravočasno stopijo v stik z ekonomskimi svetovalci? Ali menite, da bi se določenim težavam bilo lažje izogniti, če bi podjetje prej poiskalo pomoč ekonomskega svetovalca?

Velja izpostaviti, da podjetja v določenih primerih, ki niso osamljena preveč naivno nakazujejo avanse za blago ali storitve, ki potem nikoli niso opravljeni. Prav tako, so precej pogosti primeri oddaje e-naročil, ki se nikoli ne realizirajo. Tržišča določenih držav so zelo specifična in terjajo osebni kontakt ter kot potencialno varovalko pred "prevarami" tudi obisk sedeža podjetja, kar dokazuje sam obstoj podjetja.

8. Kaj zahtevajo podjetja od vas, kar pa ne morete nuditi?

Podjetja pogosto zahtevajo posredovanje bonitetnih ocen o svojih potencialnih poslovnih partnerjih. Potrebno se je zavedati, da so tovrstne ocene v nekaterih državah tudi v primeru plačljivih baz podatkov precej nezanesljive.

Pogosto podjetja zahtevajo aktivno vlogo veleposlaništev pri reševanju sodnih sporov, kjer so veleposlaništva omejena z veljavnimi predpisi v državah akreditacije in so po navadi omejena zgolj na možnost izpostavljanja problematike pri sogovornikih nikakor pa nimajo pristojnosti poseganja v sodne postopke.

9. Kakšne napake pri internacionalizaciji po vašem mnenju počnejo podjetja?

O napakah je težko govoriti, velja pa izpostaviti, da so aktivnosti slovenskih podjetij v primerjavi s podjetji iz razvitejših držav precej omejene kar je povezano z razpoložljivimi finančnimi sredstvi. Ta omejenost pa se kaže praktično na vseh področjih od kadrovske zasedbe predstavništev ali hčerinskih podjetij, do obsega trženja in izvajanja promocijskih aktivnosti, kot tudi pri reševanju sodnih sporov (najemanju ustreznih odvetniških pisarn).

Priloga F: Vprašalnik 4 ekonomskim svetovalcem - Vpliv ekonomske diplomacije na uspešnost vstopa podjetij na makedonski in srbski trg in Vprašalnik 10 podjetjem - Vpliv ekonomske diplomacije na uspešnost vstopa podjetij na makedonski in srbski trg

Tabela F.1: Vprašalnik 4 ekonomskim svetovalcem - Vpliv ekonomske diplomacije na uspešnost vstopa podjetij na makedonski in srbski trg

|   | ES VBG  | ES VSK  | ES VPA  | ES VMO   |
|---|---|---|---|--|
| V katerih državah ste že poslovali?   | 4 (Kanada, Avstrija, Madžarska, Srbija)   | 1   | 1   | 3 (Ukrajina, Iran, Rusija)   |
| Izobrazba?  | Politolog   | Politolog   | dipl. ec, mag. polit.   | Pravnik  |
| Izkušnje iz gospodarstva?   | Ne  | Ne  | Da  | Ne   |
| Jeziki? Raven?  | Aktivno (4): angleški, nemški, srbski/hrvaški; Pasivno (2): francoski in španski  | Aktivno (3): italijanski, srbski, angleški<br>Pasivno (1): nemški   | Aktivno (3): angleški, francoski, nemški<br>Pasivno (1): italijanski  | Aktivno (3): nemški, angleški, ruski jezik<br>Pasivno (1): srbski  |
| Znanje jezika države gostiteljice pogoj za začetek dela kot ES?   | Ne  | Ne  | Da  | Da<br>V primeru Ukrajine in Rusije je bil to pogoj.  |
| Ali vas kontaktirajo podjetja? Če da, kdaj?   | V vseh fazah a daleč največ pri rednem poslovanju in odpravljanju težav (pred vstopom, pri vstopanju in pri rednem poslovanju)<br><br>C – rednem  | Podjetja so veleposlaništvo kontaktirala pred vstopom, pri vstopanju in pri rednem poslovanju. Daleč največ pa so podjetja kontaktirala zaradi odpravljanja težav pri tekočem poslovanju in najmanj pred vstopom na makedonski trg.<br>C – rednem             | Najpogosteje zaradi motivov pod točko a in b, manj pod točko c, pri čemer je pod točko c potrebno izpostaviti pomembnost ažurnega odziva in priprave uporabljivih odgovorov za podjetja.<br><br>A in B – pred in ob vst | Podjetja so v večini primerov povpraševala po storitvah, ki se nanašajo na redno poslovanje. Pojavljali so se tudi primeri povpraševanja po izpostavljanju problematik sodnih sporov na politični ravni, in pomoči pri izterjavi terjatev pred uvedbo sodnih postopkov. Redkejši so bili primeri povpraševanja po pridobivanju ustreznih informacij o trgu pred vstopom na trg, saj so podjetja v večini primerov prepričana da trg kamor vstopajo dobro poznajo, kar pa pogosto ne odgovarja dejanskemu stanju.<br><br>B in C                       |
| Podjetja pravočasno stopijo v stik z ES? Ali menite, da bi se določenim težavam bilo lažje izogniti, če bi podjetje prej poiskalo pomoč ekonomskega svetovalca? | Največkrat prepozno oz. ko ne vedo kako rešiti problem... Če bi prej prišli, bi se bilo mogoče izogniti težavam.  | Ko podjetje zaide v težave zaradi nepoznavanja trga in šele takrat kontaktira veleposlaništvo, bi se s predhodnim kontaktiranjem veleposlaništva večini takšnih težav lahko izognili.   | Podjetja ponavadi vstopijo pravočasno v stik s ekonomskimi svetovalci, pri manjšem odstotku primerov bi lahko vstopila v stik prej.   | Velja izpostaviti, da podjetja v določenih primerih, ki niso osamljena preveč naivno nakazujejo avanse za blago ali storitve, ki potem nikoli niso opravljeni. Prav tako, so precej pogosti primeri oddaje e-naročil, ki se nikoli ne realizirajo. Tržišča določenih držav so zelo specifična in terjajo osebni kontakt ter kot potencialno varovalko pred "prevarami" tudi obisk sedeža podjetja, kar dokazuje sam obstoj podjetja.   |
| Kaj zahtevajo podjetja od vas, kar pa ne morete nuditi?   | Nerealne prošnje, ki jih institucije zaradi varovanja podatkov ne morejo sporočiti (primer pri tenderjih). Pravne in računovodske storitve, aktivnosti prodajnega agenta.   | Zahtevajo računovodske storitve, pravno svetovanje, pridobivanje zaupnih info... Ko zaidejo v težave, zahtevajo nemogoče v stilu »kliči ministra in reši!«.   | Posredovanje v plačilnih sporih, zastopanje podjetja v pravnih sporih.  | Podjetja pogosto zahtevajo posredovanje bonitetnih ocen o svojih potencialnih poslovnih partnerjih. Potrebno se je zavedati, da so tovrstne ocene v nekaterih državah tudi v primeru plačilnih baz podatkov precej nezanesljive. Pogosto podjetja zahtevajo aktivno vlogo veleposlaništev pri reševanju sodnih sporov, kjer so veleposlaništva omejena z veljavnimi predpisi v državah akreditacije in so po navadi omejena zgolj na možnost izpostavljanja problematike pri sogovornikih nikakor pa nimajo pristojnosti poseganja v sodne postopke. |
| Kakšne napake pri internacionalizaciji po vašem mnenju počnejo podjetja?  | Niso vnaprej zadosti informirana, ne poznajo razmer na trgu, povezujejo se s poslovnimi partnerji, ki niso zaupanja vredni, ni mreženja in medsebojnega povezovanja s podjetji iz RS, ki so že prisotna na določenem trgu, itn. | Podjetja podcenjujejo trge nekdanje Jug. Mislijo, da bodo na teh trgih poslovala lažje, po nekakšnih stereotipnih pravilih, da se posel sklene v »kafani«. Opazijo drugače. Podjetja, ki se pripravijo pred vstopom na trge nekdanje Jug. pa poslujejo bolje. | Prenizka raven zavedanja o kulturnih razlikah in specifičnostih tujih tržišč.   | O napakah je težko govoriti, velja pa izpostaviti, da so aktivnosti slovenskih podjetij v primerjavi s podjetji iz razvitejših držav precej omejene kar je povezano z razpoložljivimi finančnimi sredstvi. Ta omejenost pa se kaže praktično na vseh področjih od kadrovske zasedbe predstavništva ali hčerinskih podjetij, do obsega trženja in izvajanja promocijskih aktivnosti, kot tudi pri reševanju sodnih sporov (najemanju ustreznih odvetniških pisarn).   |

Tabela F.2: Vprašalnik 10 podjetjem - Vpliv ekonomske diplomacije na uspešnost vstopa podjetij na makedonski in srbski trg

|   | 1.   | 2.   | 3.   | 4.   | 5.   | 6.  | 7.   | 8.   | 9.   | 10.   |
|---|--|--|--|--|--|---|--|--|--|---|
| Velikost podjetja   | Veliko                                       | Veliko   | Srednje                                      | Veliko   | Veliko   | Veliko  | Veliko   | Majhno   | Srednje  | Majhno  |
| Na katerih trgih in na kakšen način                       | Hčerinsko podjetje                           | Večinsko lastništvo  | Hčerinsko podjetje                           | Izvoz  | Hčerinsko podjetje   | Hčerinsko podjetje  | Hčerinsko podjetje   | Hčerinsko podjetje   | Hčerinsko podjetje                               | Izvoz   |
|   | Vsa ex YU                                    | Vsa ex Yu - ČG   | Vsa ex Yu - BiH                              |  | Vsa ex Yu  | Vsa ex Yu - Hr  | Vsa ex Yu  | Vsa ex Yu  | Vsa ex Yu  | EU in ex Yu   |
| Zakaj SRB oz MKD?   | Tradicija                                    | Potencial  | Potencial                                    | Potencial  | Potencial  | Potencial/<br>tradicija                                       | Tradicija  | Potencial  | Potencial  | Tradicija   |
| Ste prisotni drugje?<br>Da? Uporabljate ED?               | Da   | Da   | Da   | Da   | Da   | Da  | Da   | Da   | Da   | Da  |
| Že srečali z ED?  | Da   | Da   | Da   | Da   | Da   | Da  | Da   | Da   | Da   | Da  |
| Pred vstopom?<br>Pri vstopanju?<br>Pri rednem poslovanju? |  |  |  |  |  |   |  |  |  | Pred vstop  |
|   |  | Pri vstop  |  |  |  |   |  |  |  | Pri vstop   |
|   | Rednem p                                     | Rednem p   | Rednem p                                     | Rednem p   | Rednem p   | Rednem p  | Rednem p   | Rednem p   | Rednem p   | Rednem p  |
| Razumevanje ED?<br>Nameni?                                | Pomagati podjetjem premagovati birokr. ovire | Na Balkanu zelo pomembna ED. Promocija, pospeševanje internacionalizacije, odp. vrat, reševanje lokalnih težav | Odvisno od posameznikov                      | Širiti vpliv RS na dotičnem trgu (poleg političnega in kulturnega, tudi ekonomski) | Povezati slovenske gospodarstvenike z gospodarstveniki ciljne države                                     | Zastopanje, predstavljanje in zaščita ekonomskega interesa RS | Kar ni mogoče rešiti z ustaljenimi gospodarskimi aktivnostmi, lahko z ED. Da bi izkušnja bila pozitivna morajo gospodarstveniki biti sposobni formulirati podporo, ki jo pričakujejo od ED. ED se začneja tam, kjer so izčrpane običajne, regularne aktivnosti gospodarstvenikov | Podpora pri težavah z regulatorji, povezovanje, odpiranje vrat | Reševanje težav z regulatorji, politiko          | ED bi morala podjetjem svetovati, pomagati da se prebijajo čez administrativne ovire. Pomanjkanje pravega kadra. Nimamo vizije in pravega pristopa kako se lotiti problema. |
| Ocena ED – 1....7   | Odvisno od kadra, od 1-7                     | 7  | 5  | 6  | 7  | 5   | 7  | 5  | 5  | 3   |
| Storitve ED, ki jih poznate oz ste jih koristili?         | Reševanje problemov z vladnimi institucijami | Promocija, odpiranje vrat, komunikacija z lokalnimi obl.   | Reševanje problemov z vladnimi institucijami | Ne koristimo   | Pomoč pri odpravljanju težav z institucijami, navezovanje stikov, dajanje pomena aktivnostim (otvoritve) | Zaščita interesa podjetja. Pristranska sodišča                | Pomoč pri odpravljanju težav z institucijami   | Pomoč pri odpravljanju težav z institucijami                   | Ni prišlo do realizacije – pripravljenost velika | Pomoč pri odpravljanju težav z institucijami  |

|  |   |  |   |  |   |  |   |  |                         |  |
|--|---|--|---|--|---|--|---|--|-------------------------|--|
| Katere storitve pogrešate?                         | Proaktivnost pri gospodarskih zadevah                                       | Večji stik s podjetji  | Donacije in tehnično pomoč  | Ne pogrešamo                             | Ne pogrešamo  | Ni jasne strategije  | Ne pogrešamo, kar smo prosili, smo dobili   | Ne pogrešamo                             | Več srečanj, networking | Več srečanj z gospodarstveniki na terenu. Ker je politična moč v gospodarstvu še prisotna, še bolj angažirat ekonomsko diplomacijo                   |
| Koriščene storitve ED – ocena?                     | Pomoč pri reševanju prob z institucijami 6<br><br>Predst Slo gospodarstva 2 | Vse 7  | Pomoč pri institucijah 7<br><br>Lobiranje 5<br><br>Odpiranje vrat 5 | /  | Pomoč pri institucijah 5<br><br>Navezovanje stikov z instit. 7<br><br>dajanje pomena posameznim aktivnostim 5 | Pomoč pri institucijah 7<br><br>Promocija 5<br><br>Povezovanj s posl. partnerji 6    | Vse 7   | Pomoč pri institucijah 7                 | /                       | Obiski na občinskem nivoju. Sprva dobro, potem intenziteta pade, 5   |
| Ocena E diplomatov?                                | Odvisno od posameznika  | Odvisno od posameznika   |   | Dobro                                    | Mladi dobri, starejši kadri pa zelo slabi   | Odvisno od posameznika   | Dobro   | Dobro                                    | Dobro                   | Odvisno od posameznika   |
| Katera znanja primanjkujejo?                       | Primanjkuje »common sense«  | Neustrezna izobrazba, ni ekonomskih znanj, primanjkuje komunikacijskih veščin  | Primanjkujejo izkušnje iz gospodarstva, peša stik z realnostjo      | Bolje bi morali poznati ekonomsko logiko |   | ED se ne prilagodijo razmeram, ki vladajo na trgu. Pošilja se kadre ki niso primerni |   |  | Ni pripomb              | Primanjkujejo izkušnje iz gospodarstva. ED bi morala biti bolj vpeta v gospodarstvo in njihove probleme  |
| Sprememba do ED – dlje časa v tujini? Če da, kako? | Ne  | Ne   | Da, pričakovanja ne smejo biti previsoka                            | Ne                                       | Smo, bolj smo spoznali kaj dejansko zmorejo in se temu prilagodili  | Ne   | Sami ne bi mogli rešiti določenih težav   | Ne                                       | Ne                      | Da. Z rastjo in razvojem podjetja se pojavljajo tudi nova vprašanja  |
| ED iz ene države lahko tudi v drugih?              | Vsebinsko ne, organizacijsko da   | Težje. Samo prisotnost na določenem trgu lahko zagotovi ustrezne kontakte z institucijami te države. Pokrivanje več držav možno, a zahteva konstantno potovanje. | Lahko, odvisno od posameznikov                                      | V nekaterih primerih zagotovo.           | Da, balkanske države zelo podobne v delovanju.  | Da, balkanske države zelo podobne v delovanju.                                       | Da, balkanske države zelo podobne v delovanju.<br><br>Tudi Sovjetska zveza, Češka in Slovaška | Da, storitve. Način opravljanja – včasih | Da                      | Ne. Kultura in vera oblikujejo tudi ekonomske odnose in s tem ED. Podjetja na Balkanu imajo različne težave kot podjetja v Nemčiji ali Skandinaviji. |

Priloga G: Blagovna menjava Slovenije s Srbijo, Makedonijo, Francijo in Rusijo (v 000 EUR) in slovenske investicije v tujini

Tabela G.1: Blagovna menjava Slovenije s Srbijo, Makedonijo, Francijo in Rusijo (v 000 EUR)

| Država (rang)   | 2014     |          | 2015             |                 |                   |
|-----------------|----------|----------|------------------|-----------------|-------------------|
|                 | Izvoz    | Uvoz     | Izvoz (% celote) | Uvoz (% celote) | Skupaj (% celote) |
| Slovenija       | 22935649 | 22580164 | 23940020 (100)   | 23304943 (100)  | 47244963 (100)    |
| Srbija (10)     | 658323   | 415448   | 742535 (3,01)    | 400221 (1,71)   | 1142756 (2,41)    |
| Makedonija (26) | 166186   | 58585    | 161939 (0,67)    | 74140 (0,31)    | 236079 (0,49)     |
| Rusija (11)     | 996698   | 408902   | 791831 (3,3)     | 229822 (0,98)   | 1021653 (2,16)    |
| Francija (5)    | 1170476  | 834315   | 1182596 (4,94)   | 843782 (3,62)   | 2026378 (4,28)    |

Vir: Statistični urad Republike Slovenije in lastni izračuni

Tabela G.2: 18: Slovenske investicije v tujini (v 000 EUR)

| Država     | 2014     | 2015     | Rang v 2015 |
|------------|----------|----------|-------------|
| Skupaj     | 5.334,09 | 5,460,65 |             |
| Srbija     | 1.185,4  | 996,1    | 2           |
| Makedonija | 402,0    | 396,4    | 4           |
| Rusija     | 307,9    | 305,3    | 5           |
| Francija   | 17,5     | 14,1     | 30          |

Vir: Banka Slovenije

Priloga H: Pomembnejši bilateralni sporazumi, ki urejajo gospodarsko sodelovanje med Slovenijo in Srbijo

- Uredba o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Zvezne republike Jugoslavije o vzpostavitvi diplomatskih odnosov
- Uredba o ratifikaciji Memoranduma o soglasju med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Srbije o strokovni pomoči na področju evropskih zadev
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Srbije o medsebojni pomoči pri carinskih zadevah (BRSPCZ)
- Uredba o ratifikaciji Sporazuma med Carinsko upravo Republike Slovenije in Carinsko upravo Republike Srbije o nevračljivi pomoči za projekt integrirane carinske tarife
- Uredba o postopku pridobitve uvoznega dovoljenja za uvoz določenih tekstilnih izdelkov s poreklom iz Srbije in Črne Gore ali Severne Koreje po vstopu Republike Slovenije v Evropsko skupnost
- Zakon o ratifikaciji Konvencije med Vlado Republike Slovenije in Svetom ministrov Srbije in Črne gore o izogibanju dvojnega obdavčevanja v zvezi z davki od dohodka in premoženja s protokolom (BCSDOD)
- Uredba o ratifikaciji Sporazuma o znanstvenem in tehnološkem sodelovanju med Vlado Republike Slovenije in Zvezno vlado Zvezne republike Jugoslavije
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma o trgovinskem in gospodarskem sodelovanju med Vlado Republike Slovenije in Zvezno vlado Zvezne republike Jugoslavije (BYUGS)
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Svetom ministrov Srbije in Črne gore o razvojnem sodelovanju (BCSRS)
- Uredba o ratifikaciji Sporazuma o sodelovanju na področju turizma med Vlado Republike Slovenije in Zvezno vlado Zvezne republike Jugoslavije
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Zvezno vlado Zvezne republike Jugoslavije o vzajemnem spodbujanju in zaščiti naložb (BYUSZN)
- Uredba o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Zvezno vlado Zvezne republike Jugoslavije o sodelovanju v kulturi in izobraževanju
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Svetom ministrov Srbije in Črne gore o sodelovanju v zdravstvu in medicini (BCSZM)
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Republiko Slovenijo in Republiko Srbijo o socialnem zavarovanju ter Administrativnega dogovora o izvajanju Sporazuma med Republiko Slovenijo in Republiko Srbijo o socialnem zavarovanju (BRSSZ)
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Srbije o policijskem sodelovanju (BRSPS)
- Uredba o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Srbije o opravljanju pridobitne dejavnosti vzdrževanih članov družine članov diplomatskih predstavništav ali konzulatov
- Zakon o ratifikaciji Pogodbe med Republiko Slovenijo in Republiko Srbijo o medsebojnem izvrševanju sodnih odločb v kazenskih zadevah (BRSMISKZ)

- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Srbije o izmenjavi in medsebojnem varovanju tajnih podatkov (BRSIMVTP)
- Uredba o ratifikaciji Protokola med Ministrstvom za izobraževanje, znanost in šport Republike Slovenije in Ministrstvom za izobraževanje, znanost in tehnološki razvoj Republike Srbije o sodelovanju na področju izobraževanja

Vir: Uradni list Republike Slovenije

Priloga I: Pomembnejši bilateralni sporazumi, ki urejajo gospodarsko sodelovanje med Slovenijo in Makedonijo

- Uredba o ratifikaciji sporazuma med Republiko Slovenijo in Republiko Makedonijo o vzpostavitvi diplomatskih odnosov med državama
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Makedonije o zaposlovanju sezonskih delavcev (BMKZSD)
- Zakon o ratifikaciji Konvencije med Republiko Slovenijo in Republiko Makedonijo o izogibanju dvojnega obdavčenja v zvezi z davki na dohodek in premoženje (BMKIDO)
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Republiko Slovenijo in Republiko Makedonijo o vzajemni zaščiti in spodbujanju investicij (BMKZSI)
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Makedonije o razvojnem sodelovanju (BMKRS)
- Uredba o ratifikaciji protokola med vlado Republike Slovenije in vlado Republike Makedonije o izvozu vina iz Republike Makedonije v Republiko Slovenijo
- Zakon o ratifikaciji sporazuma o gospodarskem sodelovanju med Republiko Slovenijo in Republiko Makedonijo (BMKGS)
- Zakon o ratifikaciji plačilnega sporazuma med Republiko Slovenijo in Republiko Makedonijo (BMKPS)
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Makedonije o medsebojni pomoči pri carinskih zadevah (BMKMPC)
- Uredba o začasni uporabi Dodatnega protokola št. 1 k Sporazumu o prosti trgovini med Republiko Slovenijo in Republiko Makedonijo
- Uredba o začasni uporabi sporazuma o prosti trgovini med Republiko Slovenijo in Republiko Makedonijo za kmetijske in živilske izdelke
- Odredba o obsegu carinske kvote za določeno blago, ki je še na voljo za razdelitev po uredbi o začasni uporabi sporazuma o prosti trgovini med Republiko Slovenijo in Republiko Makedonijo za kmetijske in živilske izdelke
- Uredba o začasni uporabi sporazuma o prosti trgovini med Republiko Slovenijo in Republiko Makedonijo za industrijske izdelke
- Uredba o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Makedonije o sodelovanju v zdravstvu in medicini
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma o sodelovanju v izobraževanju, kulturi in znanosti med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Makedonije (BMKIKZ)



- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Makedonije o znanstvenem in tehnološkem sodelovanju (BMKZTS)
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Makedonije o izmenjavi in medsebojnem varovanju tajnih podatkov (BMKVTP)
- Uredba o ratifikaciji Memoranduma o sodelovanju med Službo Vlade Republike Slovenije za lokalno samoupravo in regionalno politiko in Ministrstvom za lokalno samoupravo Republike
- Sklep o potrditvi Memoranduma o mednarodnem razvojnem sodelovanju med Republiko Slovenijo in Republiko Makedonijo za obdobje od 2013 do 2015

Vir: Uradni list Republike Slovenije