

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Petra Gorišek

Kako učinkovita je slovenska gospodarska diplomacija?

Magistrsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Petra Gorišek

Mentor: doc. dr. Boštjan Udovič

Kako učinkovita je slovenska gospodarska diplomacija?

Magistrsko delo

Ljubljana, 2017

Zahvala

Iskreno se zahvaljujem doc. dr. Boštjanu Udoviču za vse usmeritve, razumevanje in podporo skozi proces nastajanja te magistrske naloge, predvsem pa za to, da mi je ves čas stal ob strani. Hvala, profesor Udovič!

Hvala staršem za vse!

Kako učinkovita je slovenska gospodarska diplomacija?

Gospodarska diplomacija je integralna komponenta podjetniškega razvoja in ključ do gospodarskega uspeha. Pripada ji osrednje mesto med mednarodnimi odnosi in mednarodnim poslovanjem in je državno orodje, ki proces internacionalizacije oziroma poslovanja podjetij s tujino podjetjem olajšuje in jim pri tem nudi vso potrebno podporo in pomoč. V nalogi se poskuša ugotoviti ali je slovenska gospodarska diplomacija učinkovita ali neučinkovita. Merljivost slednjega je skoraj nemogoča, saj v strukturi gospodarske diplomacije ni mehanizmov, ki bi delo gospodarske diplomacije merili z merljivimi rezultati. Skozi teoretično raziskavo in izvedbo intervjujev se bo z ocenjevanjem delovanja področja in njegove strukture, kvalitete sodelovanja in pretoka komunikacije med deležniki gospodarske diplomacije s podjetji in med samimi podjetji ter odzivnost gospodarske diplomacije na potrebe gospodarstva ugotavljala kvaliteta slovenske gospodarske diplomacije. V zadnjih letih od prestrukturiranja gospodarske diplomacije leta 2008 področje internacionalizacije aktivno deluje in sprejema strateške dokumente. Čeprav se slovenska gospodarska diplomacija še vedno sooča s številnimi težavami, je napredek v sodelovanju in aktivnostih akterjev privedel do delnega izboljšanja njene učinkovitosti.

Ključne besede: gospodarska diplomacija, učinkovitost, internacionalizacija, konkurenčnost.

How efficient is Slovenian commercial diplomacy?

Commercial diplomacy is an integrated part of entrepreneurial development and the key to economic success. It falls between international relationships and international business. It works as the state's toll by providing all the necessary institutional, political and operational support and assistance to businesses in their internationalization process. To measure its efficiency, we researched and interviewed Slovenia's main stakeholders (institutions and companies) in the field of commercial diplomacy. Although there are no actual tools for its measurement, we chose and made use of the following variables: (1) structure and working field of commercial diplomacy, (2) quality of professional cooperation and communication between stakeholders as well as between stakeholders and businesses, (3) degree of responsiveness of commercial diplomacy to businesses' needs for their expansion process. Since Slovenia's commercial diplomacy restructuring in 2008, there has been an improvement of politics regarding this topic and strategic perspectives gradually work towards higher quality standards. Considering the current status of Slovenian commercial diplomacy, one can see that there are still a number of obstacles which persist. Its outstanding issues could be resolved though. Progress in terms of stakeholders' work and cooperation is notable, which helps to partly improve its overall efficiency.

Key words: commercial diplomacy, efficiency, internationalization, competitiveness.

KAZALO

1	UVOD.....	8
1.1	Opredelitev področja in opis problema.....	8
1.2	Namen, cilji in raziskovalna vprašanja.....	10
1.3	Metode raziskovanja.....	11
1.4	Struktura magistrskega dela.....	12
2	KONCEPTUALIZACIJA GOSPODARSKE DIPLOMACIJE.....	12
2.1	Oris ključnih konceptov.....	12
2.1.1	Odnosi med ekonomsko in gospodarsko diplomacijo.....	17
2.2	Relevantnost gospodarske diplomacije in njena vloga.....	21
2.3	Akterji gospodarske diplomacije in njihovo medsebojno sodelovanje.....	25
2.4	Odnos med gospodarsko diplomacijo (ponudbo) in gospodarstvom (povpraševanje)...	27
2.5	Učinkovitost gospodarske diplomacije.....	30
3	SLOVENSKA GOSPODARSKA DIPLOMACIJA.....	33
3.1	Gospodarska diplomacija v Sloveniji – nekoč in danes.....	33
3.2	Oris delovnega tokokroga in akterjev slovenske gospodarske diplomacije.....	36
3.3	Sodelovanje akterjev gospodarske diplomacije in gospodarstva v Sloveniji.....	46
3.4	Izzivi slovenske gospodarske diplomacije ter vrzel med povpraševanjem in ponudbo...	48
4	DOBER ZGLED: GOSPODARSKA DIPLOMACIJA NEMČIJE.....	53
4.1	Struktura in naloge nemške gospodarske diplomacije.....	53
4.2	Sodelovanje akterjev gospodarske diplomacije in gospodarstva v Nemčiji.....	57
4.3	Razlogi za učinkovitost nemške gospodarske diplomacije.....	58
5	RAZISKAVA UČINKOVITOSTI SLO. GOSPODARSKE DIPLOMACIJE.....	60
5.1	Metodologija raziskave.....	60
5.2	Analiza intervjujev.....	62
5.2.1	Ocena učinkovitosti gospodarske diplomacije.....	62
5.2.2	Analiza stanja na področju gospodarske diplomacije in predlogi izboljšav...	63
5.2.3	Komunikacija in sodelovanje med akterji gosp. dipl. ter njimi in podjetji....	68
5.2.4	Izvajanje promocije gospodarstva in poslovnega mreženja.....	70
6	PRIPOROČILA RAZVOJ GOSPODARSKE DIPLOMACIJE V PRIHODNJE.....	72
7	SKLEP.....	78
8	LITERATURA.....	83

PRILOGA: PREPISI VSEH INTERVJUJEV.....	96
--	----

SEZNAM KRATIC

- AHK – Auslandshandelskammern, Delegationen und Repräsentanzen (Zunanje gospodarske zbornice)
- BDI – Bundesverband der Deutschen Industrie (Zvezno združenje nemške industrije)
- BIS – Bank for International Settlements (Banka za mednarodne poravnave)
- BMWi – Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Zvezno ministrstvo za gospodarstvo in energijo)
- BVMW – Bundesverband mittelständische Wirtschaft (Zvezno združenje za MSP)
- CEFTA – The Central European Free Trade Agreement
- CEMP – Centra za mednarodno poslovanje na GZS
- DIHK – Deutsche Industrie- und Handelskammer (Nemška industrijsko–trgovinska zbornica)
- DKP – Diplomatsko-konzularna predstavništva
- DUTB – Družba za upravljanje terjatev bank
- EBRD – The European Bank for Reconstruction and Development
- ECOSOC – UN Economic and Social Council (Socialni in ekonomski svet)
- EFTA – The European Free Trade Association
- EU – Evropska unija
- FRLJ – Federativne ljudske republike Jugoslavije
- IBRD – The International Bank for Reconstruction and Development Banka
- IHK – Industrie– und Handelskammern (Industrijsko–trgovinska zbornica)
- IMF – International monetary found (Mednarodni denarni sklad)
- IPE – International Political Economy (Mednarodna politična ekonomija)
- JAPTI – Javna agencija za podjetništvo in tuje neposredne investicije
- GATT – General Agreement on Tariffs and Trade (Splošni sporazum o carinah in trgovini)
- GTAI – Germany Trade and Invest (Nemška agencija za mednarodno poslovanje in investicije)
- GZS – Gospodarska zbornica Slovenije
- MEOR – Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj
- MG – Ministrstvo za gospodarstvo
- MGRT – Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo
- MSP – mala in srednje velika podjetja
- MZZ – Ministrstvo za zunanje zadeve
- NAFTA – North America Free Trade Agreement
- OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development (Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj)

OPEC – The Organisation of Petroleum Exporting Countries

OZN – Organizacija združenih narodov (The United Nations – UN)

OZS – Obrtno–podjetniška zbornica Slovenije

RSMS – Republiški sekretariat za mednarodno sodelovanje

SID banka – Slovenska izvozna in razvojna banka

SIP – Slovenska industrijska politika

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

STO – Slovenska turistična organizacija

TIA – Javna agencija za tehnološki razvoj Republike Slovenije

TNI – tuje neposredne investicije

WTO – World Trade Organisation

ZDA – Združene države Amerike

1 UVOD

1.1 Opredelitev področja in opis problema

Gospodarska diplomacija je pomembna komponenta pri krepitvi gospodarstva in spodbujanja izvoza, uvoza ter tujih neposrednih investicij (TNI), ki neposredno ustvarjajo blaginjo. Obsežne raziskave prikazujejo, da mednarodna trgovina in investicije podjetjem omogočajo dvigovanje plače, zviševanje kvalitete proizvodnje, zniževanje cen in množična vlaganja v raziskave in razvoj ter povečevanje stopnje produktivnosti (Verhagen in Bleker 2011, 171).

Skozi zasledovanje gospodarskega uspeha in splošnih državnih ciljev nacionalnega razvoja igra gospodarska diplomacija ključno vlogo na področju promocije mednarodne trgovine in spodbujanja domačih in tujih investicij. Pomemben vidik dela gospodarskih diplomatov predstavlja nudenje podpore pri vstopu na tuje trge, posredovanje informacij o izvozu, o investicijskih možnostih ter o organiziranju in prirejanju trgovinskih misij na tujem. V nekaterih primerih le-ti predstavljajo nenadomestljivo podporo pri investicijskih odločitvah podjetij, kjer se meje med poslovanjem in diplomacijo vedno bolj prepletajo (Saner in Yiu 2003, 12–13 in 22; Kostecki in Naray 2007). Gre za tisto diplomatsko udejstvovanje države in vladnih ustanov, nadalje akterjev gospodarske diplomacije (veleposlaništva, predstavništva, agencije itd.), ki iz domače države pomaga in podpira podjetja, ki že sodelujejo, investirajo in trgujejo s tujo državo ali pa to nameravajo storiti v prihodnosti (Lyon Endicott 1975 v Udovič 2009, 130). Govorimo o sodelovanju javnih in privatnih akterjev, ki diplomatska sredstva uporabljajo za doseganje javnih in privatnih gospodarskih ciljev (Ruël 2013, 19).

Gospodarska diplomacija (*commercial diplomacy*) oziroma bilateralna ekonomska diplomacija po oznaki Bayne-a (2007, 164–5) je tradicionalna in najenostavnejša stopnja konfrontalnega sodelovanja med dvema strankama. Zajema vse tiste ekonomske odnose, ki potekajo med dvema državama oziroma med državo in podjetjem ali nedržavnimi enotami na bilateralni ravni (Udovič 2009, 126). Države so namreč za vzdrževanje in razvijanje svojega gospodarstva ter blagostanja prebivalstva zaradi virov in dobrin primorane biti v soodvisnosti z drugimi državami (Russett in Starr 1992, 265–6). Na podlagi tega gradijo svojo zunanjepolitično strategijo za uresničevanje splošnih in dolgoročnih ciljev (Benko 1997, 239). Pogosto je gospodarska diplomacija napačno interpretirana kot ekonomska diplomacija (Mercier 2007; Udovič v Rašković in Svetličič 2011, 780), katere del slednja sicer je, vendar obsega in deluje veliko širše, saj zajema vse politike, ki se nanašajo na proizvodnjo, pretok ali izmenjavo dobrin, storitev, investicij (vključno z uradno razvojno pomočjo), denarja, informacij in njihovih regulacij (Bayne in Woolcock 2003, 8). Akterji

in naloge med njima so zelo prepletene (Jaklič 2011, 753; Svetličič 2011a), še posebej v majhnih državah, kakršna je tudi Slovenija. V takšnih državah morajo biti zaradi omejenih kadrovskih in finančnih pogojev diplomati še toliko bolj prožni, usposobljeni in prilagodljivi, saj se pogosto ukvarjajo z vsemi funkcijami hkrati (Udovič in drugi 2014, 50; Ješovnik in Svetličič 2005).

Kot ugotavlja Udovič (2013, 295–6), je za razvoj slovenske gospodarske diplomacije ključno, da celotna država prične delovati v njen prid in korist gospodarskega razvoja, jo ustali in s tem ubrani pred nevarnostjo nenehnega prestavljanja, obenem pa tudi pred posledicami prestrukturiranja in vplivi sprememb, ki jih prinesejo volitve. Konkurenčno, usposobljeno in močno gospodarsko diplomacijo je moč zgraditi s sistematičnim in kontinuiranim državnim delovanjem z vrha državne hierarhije navzdol.

Med raziskovalci (Naray 2008; Rose 2007; Yakop in Bergeijk 2009 itd.) se vse pogosteje pojavlja zanimanje za merjenje učinkovitosti gospodarske diplomacije in njenega učinka na blaginjo. Tako je na primer Rose (Rose 2007; Ruël in Zuidema 2012, 5) uporabil težnostni model (*gravity model*) za ocenitev učinka gospodarske diplomacije na mednarodno trgovino. Ugotovil je, da ima prisotnost veleposlaništev in konzulatov (tj. gospodarska diplomacija) pomemben vpliv na mednarodno trgovino. Slednje je nadalje potrdil tudi Haart (2013), ko je dokazal, da povečanje DKP mreže za eno veleposlaništvo ali konzulat poveča izhodne investicije nizozemskih investicij celo za 25 %. Podjetja, ki koristijo programe državne izvozne promocije, uživajo večji izvozni uspeh, kar je za majhne in izvozno naravnane države, kot je Slovenija, še posebej pomembno (Romih 2014, 180). Tovrstne študije dokazujejo, da je gospodarska diplomacija lahko učinkovita na številne načine. Najpogostejši neposredni cilji, ki se na to nanašajo, so: povečanje uvoza, izvoza in mednarodne trgovine; gospodarska rast in blagostanje pa spadata med posredne in ultimativne cilje (Okano–Heijmans 2011, 7–36).

Ko govorimo o učinkovitosti (angl. *efficiency*), termin razumemo kot doseganje pričakovanega učinka oziroma doseganje želenega, pričakovanega cilja (SSJK 2017). Termin opisuje opravljanje nalog in izpolnjevanje določenih zahtev pri doseganju cilja na pravilen način, ki je najbolj optimalen in kakovosten glede na porabo časa in energije. Z gospodarskega vidika to pomeni učinkovitost razmerje med cilji in sredstvi (Heyne 2017). Kljub temu pa učinkovitosti ne smemo enačiti s terminom uspešnost (angl. *effectiveness*), ki pomeni zmožnost uspešno delati oziroma početi prave stvari za doseganje ciljev – početi pravo stvar je pomembnejše kot biti gospodaren (Encyclopedia of Management 2009).

Pri preverjanju učinkovitosti gospodarske diplomacije je torej treba najprej določiti kriterije. V našem primeru bodo izhodiščni kriteriji naloge (slovenske) gospodarske diplomacije; na podlagi teh bomo preverjali ocene učinkovitosti na obeh straneh – na strani ponudnikov gospodarske diplomacije (tj. gospodarske diplomacije) in na strani povpraševalcev (tj. podjetij) po njej. Poleg tega bomo preverjali izvajanje aktivnosti, torej če/in kako se oblike dela izboljšujejo, kje stagnirajo oziroma kje je možna optimizacija, da bo gospodarska diplomacija bolj konkurenčna in učinkovita (Udovič in drugi 2014, 54).

Učinkovitost gospodarske diplomacije je po analizah sodeč (Jaklič 2011; Udovič in Burkelc 2011; Ruč in Zuidema 2012; Buschers 2011 itd.) močno odvisna od sodelovanja in pretoka komunikacije med samimi akterji gospodarske diplomacije ter med njimi kot ponudniki storitev in podjetji, ki služijo kot prejemniki teh storitev. Ravno na ravni tega odnosa ponudbe in povpraševanja Jaklič (2011, 727–769) opozarja na nastalo vrzel in nujnost povečanje sodelovanja ter pretoka informacij med akterji in podjetji, na večje medsebojno poznavanje in prilagajanje storitev različnim potrebam. Tudi Burkelc in Udovič (2011, 27) ugotavljata, »da je ključen vzrok za »nerazumevanje« med stranema prepad med pričakovanji (podjetij) in (z)možnostmi (akterjev) gospodarske diplomacije«.

1.2 Namen, cilji in raziskovalna vprašanja

Osrednja problematika, ki jo bom obravnavala v magistrski nalogi, je preverjanje učinkovitosti gospodarske diplomacije. Namen naloge je ugotoviti, ali je slovenska gospodarska diplomacija in njeno trenutno delovanje učinkovita. Glede na že obstoječe analize želim preveriti, ali se je stanje v zadnjih letih kaj izboljšalo, spremenilo in če da, v kakšnem obsegu. Za to temo sem se odločila, ker je relevantna in zanimiva, hkrati pa vidim nalogo kot neke vrste ciljno usmerjeno evalvacijo, ki bi podala objektivno oceno trenutnega stanja in bila v pomoč pri nadaljnjem optimiziranju obravnavanega področja. Ključ do uspeha je namreč v analizi »*pre mortem*«, ki zagotovi, da nekaj ne bo šlo narobe oziroma vsaj skuša blažiti šoke in stroške« (Udovič in drugi 2014, 50).

Cilji

Glede na izražen namen pričujoče magistrske naloge želim doseči sledeče cilje:

- analizirati medsebojno sodelovanje ključnih akterjev gospodarske diplomacije;
- preveriti kakovost pretoka informacij na področju gospodarske diplomacije;
- analizirati uglašenosti gospodarske diplomacije glede na stanje in potrebe gospodarstva.

Raziskovalna vprašanja

Zastavljene cilje bom preverila z naslednjimi raziskovalnimi vprašanji:

1. Kakšne so razlike v strukturi gospodarske diplomacije med Slovenijo in Nemčijo ter kakšen odnos do strategij in ciljev imajo akterji gospodarske diplomacije v Sloveniji?
2. Kakšno je sodelovanje in pretok informacij med samimi akterji gospodarske diplomacije in kakšno je njihovo sodelovanje s podjetji?
3. Kakšna je odzivnost gospodarske diplomacije glede na potrebe gospodarstva z vidika obsega delovanja gospodarske diplomacije izven okvirjev osnovnega informiranja?
4. Na kakšen način se izvaja promocija gospodarstva in poslovnega mreženja v mednarodnem okolju in kako uspešno je izkoriščen potencial teh storitev?

1.3 Metode raziskovanja

Znanstvena metoda je iz epistemološkega stališča vez med teorijo in izkustvom (Toš in Hafner-Fink 1998, 15), zato izbira primerne načina preučevanja in izbira metode ni zanemarljiva. Pri raziskovanju bom uporabila tako teoretične kot empirične pristope raziskovanja. Ker je razvoj pomembnosti gospodarske diplomacije dokaj sodobno dogajanje in zgodovinsko gledano prevladuje predvsem moč politične diplomacije, se bom z analizo in interpretacijo sodobnih sekundarnih virov oprla na dostopno tujo in domačo literaturo ter vse dostopne vire, ki teoretično in praktično obravnavajo omenjeno tematiko.

Glede na to, da bom kot zgled učinkovitega delovanja gospodarske diplomacije pod drobnogled vzela primer Nemčije, se bom tako med drugim posvečala eni sami enoti analize, kar je značilno za študijo primera, ki je tudi del kvalitativne metode (Ragin 2007, 116). Namen te metode je razjasniti in utemeljiti pomen oziroma delovanje učinkovitosti na področju gospodarske diplomacije v praksi.

Z namenom pridobitve podrobnejšega in poglobljenega vpogleda sem se odločila za empirični pristop uporabe kvalitativne metode poglobljenega polstrukturiranega intervjuja, s katero bom ugotavljala vzroke za obstoječe stanje v slovenski gospodarski diplomaciji. S to metodo bom poskušala zapolniti vrzel podatkov med teorijo in prakso. Intervjuje bom izvedla v naslednjih institucijah: na Direktoratu za gospodarsko diplomacijo na Ministrstvu za zunanje zadeve (MZZ), v Gospodarski zbornici Slovenije (GZS), na izbranem slovenskem veleposlaništvu v tujini, na Ministrstvu za gospodarstvo in tehnologijo, v Javni agenciji Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicijah in tehnologije (SPIRIT), v Slovenski izvozni in

razvojni banki (SID banka) ter na treh slovenskih podjetjih različnih velikosti (veliko, srednje, malo).

Pridobivanje podatkov omenjenih metod intervjuja in študije primera predstavlja ključno izhodišče za nadaljnjo sistematizacijo in analizo. Primerjalna strategija, ki jo lahko opredelimo kot srednjo pot med kvalitativno in kvantitativno metodo po Raginu (2007, 95–6), bo najprimernejša oblika obdelave podatkov in generiranja kriterijev učinkovitega delovanja gospodarske diplomacije. Nalogo bom sklenila z metodo sinteze, s katero bom izluščila temeljne ugotovitve in odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja. Namera proučevanja predstavljene tematike je nadgrajevanje deskripcije z lastno interpretacijo vsebine ter podajanje predlogov izboljšav.

1.4 Struktura magistrskega dela

Pričujoča magistrska naloga je razdeljena na dva dela. V prvem, teoretičnem delu na začetku najprej podajam oris ključnih konceptov, ki privedejo do odnosa ekonomske in gospodarske diplomacije. Za lažje razumevanje pomembnosti področja sledi obravnava njene vloge in relevantnosti v današnjem času. Področje gospodarske diplomacije je sestavljeno iz sklopa akterjev, ki s svojo aktivnostjo nudijo podporo podjetjem v mednarodnem poslovanju, zato jih podrobneje predstavim in orišem njihovo medsebojno sodelovanje. Na koncu drugega poglavja opredelim odnos med ponudbo storitev deležnikov gospodarske diplomacije na eni strani in povpraševanjem podjetij na drugi strani, kar nadalje navezujem na raziskovanje učinkovitosti gospodarske diplomacije. V tretjem poglavju sledi podrobna opredelitev slovenske gospodarske diplomacije, kateri kot zgled za kasnejšo primerjavo v četrtem poglavju podajam primer nemške gospodarske diplomacije. V drugem, praktičnem delu naloge, natančneje v petem poglavju, analiziram izvedene intervjuje, na njihovi podlagi pa v šestem poglavju podajam predloge za izboljševanje delovanja slovenske gospodarske diplomacije. Zadnje, sedmo poglavje, je namenjeno odgovarjanju na raziskovalna vprašanja in podajanju lastnih ugotovitev na podlagi vseh pridobljenih podatkov in znanj.

2 KONCEPTUALIZACIJA GOSPODARSKE DIPLOMACIJE

2.1 Oris ključnih konceptov

Država je osnovni delovalec, subjekt v globalnem sistemu, čeprav je dandanes v ključne zadeve svetovne politike vpleteno množstvo nedržavnih akterjev (Russett in Starr 1992, 125 in 139).

Mednarodno okolje obkroža nacionalne države in njihove odločevalce v zunanji politiki. Znotraj mednarodnega okolja se tvori mednarodna skupnost, urejena v mednarodni sistem, v katerem sklop držav in drugih akterjev medsebojno učinkuje oziroma so medsebojno odvisni (Russett in Starr 1992, 125, 149 in 153). Ta soodvisnost vseh subjektov mednarodne skupnosti je sinonim za mednarodne odnose. Benko (1997, 22; Russett in Starr 1992, 278–9) tako znotraj mednarodne skupnosti postavlja dogajanje mednarodnih odnosov in zunanje politike, a hkrati izpostavlja namen zunanje politike, ki se slika skozi dejavnost določene države, ki skladno z interesi, ki jih ima, poskuša vplivati na ravnanje drugih akterjev in spreminjati realnosti v mednarodni skupnosti. Zunanja politika je predmet mednarodnih odnosov (Russett in Starr 1992, 278–9).

Mednarodni odnosi obravnavajo odnose med subjekti mednarodne skupnosti, kamor se prištevajo odnosi med državami, mednarodnimi vladnimi in nevladnimi organizacijami, multinacionalnimi podjetji, individuumi, mednarodnimi verskimi institucijami in drugimi. Vsi subjekti mednarodne skupnosti izvajajo mednarodne odnose. Za razliko od mednarodnih odnosov se zunanja politika, ki je dejavnost države navzven, ukvarja le z enim subjektom, in sicer z obnašanjem držav in njene moči, s katero slednja vpliva na ostale subjekte in elemente (norme, dejavniki, procese) znotraj mednarodne skupnosti. Razlika med obema konceptoma je torej v številu subjektov, ki jih opazujeta (Bojinović Fenko 2010, 6). Slednje je nakazal že Benko (1997, 22), ki skozi zunanjo politiko razume mednarodne odnose kot koncept, ki zajema ves prostor mednarodne skupnosti in vse znotraj nje obstoječe subjekte, za katere ni nujno, da imajo naravo subjektov mednarodnega prava. Udovič (2009, 26) zunanjo politiko definira kot prizadevanje vsake posamezne države pri doseganju zunanjepolitičnih ciljev, osnovanih na sklopu nacionalnih vrednot z lastnimi (velikokrat omejenimi) sredstvi, implementiranimi znotraj določenih strategij. Zunanja politika je tako sistem med seboj bolj ali manj povezanih dejanj, ki se vršijo v mednarodni skupnosti, izvaja pa jih kakšna v državi organizirana družba z namenom vplivanja na mednarodno okolje, skladno s cilji in interesi političnih dejavnikov, delujočih v njenem imenu (Benko 1997, 221 in 227). Russett in Starr (1996, 279) razlagata zunanjo politiko kot sklop smernic za oblikovanje, sprejemanje ali izvajanje odločitev o ljudeh, krajih in stvareh onstran meja države. V bistvu pa gre pri zunanji politiki kot procesu za povezavo med dejavnostmi znotraj države in svetovnim okoljem zunaj nje. Zunanja politika je sredstvo, s katerim se države (subjekti zunanje politike), usklajene od znotraj, izražajo navzven (Benko 1997, 221–2 in 227; Russett in Starr 1992, 279). Njeni cilji so običajno zelo konkretni ter določeni »glede na notranje družbenoekonomske in politične odnose, materialne in nematerialne elemente, ki določajo njihov položaj v mednarodni skupnosti oziroma značilnosti določenega mednarodnega sistema« (Benko 1997, 28 in 239), ki jih uresničujejo s primerno zunanjepolitično strategijo, npr.: izolacionizem, imperializem, zavezništva, nevtralnost,

neuvrščeno (Benko 1997, 239).

Benko (1997, 262–5) na tej točki izpostavlja povečevanje vloge ekonomskih sredstev v zunanji politiki v sodobnih mednarodnih odnosih, pri čemer je potrebno razlikovati med klasično mednarodno trgovino in mednarodno trgovino, ki je v funkciji politike. Med omenjena ekonomska sredstva prištevamo katerekoli ekonomske zmogljivosti, institucije, tehnike ali politiko, ki jih države uporabljajo za uresničevanje svojih zunanjepolitičnih ciljev oziroma z njimi povzročajo mednarodne posledice. Ti cilji se pojavljajo v štirih oblikah, in sicer v ekonomski (zagotovitev surovin), politični (razširjanje vpliva na neko državo s carino, kvotami, omejitvami uvoza, embargom, bojkotom, obljubami itd.), vojaški (nanaša se na strateško blago) in psihološki (izražanje simpatije oziroma prijateljstva do druge države). Povezava med ekonomijo in politiko v praksi, ki se kaže kot uporaba ekonomskih instrumentov v politične namene, izhaja iz antičnih časov. Že od samega začetka je bil namen diplomacije vojna in trgovinske zadeve; tako je bila ekonomska diplomacija že od nekdaj orodje zunanjih odnosov. Že veliko pred ustanovitvijo institucij, ki so postale del in paket zunanje politike in diplomacije v obliki, ki jo dandanes poznajo in izvajajo države. Spremembe na globalni ravni so imele občuten učinek na dolgoročne trende v ekonomski politiki (Okano-Heijmans 2011, 9 in 13).

Tako je recimo potrebno ločiti med ekonomsko diplomacijo (*economic diplomacy*), pri kateri gre primarno za proces in prakso zunanje politike, medtem ko gre pri ekonomskem vodenju države oziroma tako imenovanem ekonomskem državništvu predvsem za strukturo. Večina študij ekonomskega državništva osredotoča svojo pozornost na prisilne instrumente, kot so sankcije in bojkoti, torej za unilateralna dejanja države. Cilj ekonomske diplomacije je vključevanje ekonomskih instrumentov na neprisiljen način ter delovanje v širšem obsegu ob boku države kot glavne akterke, saj le-ta alternativno vključuje tudi zasebne in druge nevladne akterje (Okano-Heijmans 2011, 15). Udovič (2013, 13) to razmerje natančneje opredeljuje z razlago, da

/ekonomsko državništvo obsega vso ekonomsko in neekonomsko aktivnost države in sočasno vpliva na okolje, v katerem država deluje ter je s strani tega istega okolja vplivano. Ekonomska zunanja politika je ožji koncept od ekonomskega državništva. Njen cilj je z ekonomskimi sredstvi dosegati politične in ekonomske cilje, ki se odražajo v razvoju gospodarstva in [...] blaginji državljanov. [Ti cilji] se dosežajo s pomočjo ekonomske diplomacije, ki je najširši koncept, ki povezuje diplomacijo (kot politično sredstvo zunanje politike) z gospodarskim razvojem, mednarodno trgovino in blaginjo državljanov (Udovič 2013, 13).

Ekonomska zunanja politika se na ravni mednarodne skupnosti reflektira skozi mednarodno ekonomsko politiko (*international economic policy*). Le-to razumemo kot cilje, sredstva in instrumente mednarodne ekonomske politike, ki je v obsegu podobna dvema ali večjemu številu držav. Od ekonomske zunanje politike se razlikuje po tem, da si ekonomska mednarodna politika kot celota prizadeva na svetovni ravni, zato se v tem smislu dojema kot globalna politika. Zunanja ekonomska politika pa je razdrobljena in zadeva samo določene sektorje ekonomije ali samo določene ekonomske probleme (varstvo okolja, demografska rast itd.). Te politike si na mednarodni ravni prizadevajo izpeljevati OZN. Zato je pomembno, da država v sledenju svojih ekonomskim ciljem svojo politiko na mednarodni ravni prilagodi do te mere, da njeni cilji ne posegajo v cilje drugih ekonomskih politik na mednarodni ravni (Bozyk 2006, 91).

Ekonomska zunanja politika je zelo odvisna od gospodarskega sistema, ki je vpeljan v posamezni državi, kar pomeni, da bolj kot je država tržno naravnana, večji vpliv imajo makroekonomske zahteve na oblikovanje ekonomske zunanje politike (Udovič 2009, 122–23). Gre za ekonomski odnos ene države z drugo državo oziroma za njen vpliv na ekonomske odnose v odnosu z drugimi državami. Koncept ekonomske zunanje politike se nanaša na zmožnost držav odločati o zunanjih ekonomskih odnosih (Bozyk 2006, 9–10). Ekonomska zunanja politika je pravzaprav del zunanje politike, ki izraža poudarjen ekonomski značaj in se ju ne da ločiti, a hkrati je mednarodna ekonomska politika več kot le skupek ekonomskih zunanjih politik držav (Udovič 2009, 122). Država si na ta način poskuša skozi ekonomsko moč in vpliv svoje zunanje politike ustvarjati relativno (politično) moč v zunanji politiki, kar pa seveda ni nujno vedno mogoče (Hirschman 1969, 9). V tem smislu so ekonomska sredstva in ekonomija zunanje politike glavna sredstva za doseganje zunanjepolitičnih koristi, tj. doseganje ekonomske blaginje za državljane kot tudi običajnih političnih ciljev zunanje politike (Udovič 2009, 41 in Baldwin 1985, 41–42). Baldwin (1985, 41–42) razdeli ekonomska sredstva zunanje politike na pozitivne in negativne (te drugače imenujemo tudi ekonomske sankcije). K pozitivnim instrumentom prišteva pozitivno diskriminacijo carin, znižanje carin, subvencije izvozu ali uvozu, podeljevanje licenc, znižanje davkov na kapital, dajanje pomoči za razvoj, zagotavljanje investicij, spodbujanje privatnih investicij, ugodno obdavčenje, klavzulo največjih ugodnosti, neposredne nakupe. Med ekonomske sankcije pa uvršča črno listo, zamrznitev premoženja, kontrolo izvoza in uvoza, zavrnitev uvoznih ali izvoznih licenc, ukinitvev subvencij oziroma pomoči, embargo, bojkot, dvig carin, kvote, dumping, preprečevalne nakupe, zaplembo, razlastitev, neugodno obdavčenje in zavrnitev plačevanja članstva v mednarodni organizaciji (Baldwin 1985, 41–42).

Na drugi strani zunanje politike so politična sredstva. Klasično in najbolj učinkovito politično

sredstvo zunanje politike je diplomacija, poleg nje pa poznamo še javna mnenja oziroma propagando (Udovič 2009, 35). Diplomacija je bistveno sredstvo, s katerim država poskuša vplivati in delovati na drugo ciljno državo, kar je primer neposrednega medsebojnega učinkovanja med dvema ali več državami. Usmerja se lahko tudi k tretjim strankam in opazuje njihove diplomatske dejavnosti, s čimer skozi posredovanje (propagando, spodkopavanje druge države, razkrivanje zaupnih informacij o drugi državi) pri le-teh vpliva na svoj položaj v odnosu do nasprotne ciljne države in tako nanjo učinkuje posredno (Russett in Starr 1992, 245–7). Callières (Keens–Soper 2001, 113) razume diplomacijo predvsem kot zmeren vpliv. Pričakuje se, da je težnja po interesih v odnosu z drugimi državami združljiva s civiliziranim vedenjem. Nicolson (Otte 2001, 156) je povedano razširil z besedami, da je diplomacija organiziran sistem pogajanj med suverenimi državami. Ne gre torej za nikakršen izum ali preteklost določenega političnega sistema, ampak za ključen element vsakega razumnega odnosa med dvema človekoma in dvema narodoma. Diplomacija je eden od načinov komuniciranja med državami, opredeljen s tremi temeljnimi nalogami: predstavljanje, pogajanje in opazovanje (Benko 1997, 256 in 258), s čimer ureja vodenje odnosov med suverenimi državami in vzdržuje prijateljske odnose. Opredeljuje se kot institucija, ki skupaj z ravnotežjem moči, mednarodnim pravom, vojno in velikimi silami prispeva k redu v mednarodni skupnosti (Okano-Heijmans 2011, 28). Na formalni ravni ji je dodeljena naloga »vzdrževanja stikov z drugimi subjekti v mednarodni skupnosti in s temi stiki uresničevati svoje interese, upoštevajoč, da je družba substrat države« (Benko 1997, 256).

Medtem ko se je klasična diplomacija, postavljena v čas od Westfalskega kongresa leta 1648 do konca prve svetovne vojne, v glavnem omejevala samo na politično predstavljanje držav, je današnja sodobna diplomacija (od konca prve svetovne vojne) neposredno pomembna kot sredstvo za uresničevanje ekonomskih ciljev zunanje politike (npr. vloga diplomacije pri gospodarski in tehnični pomoči, v delu mednarodnih gospodarskih organizacij, konferenc itd.) (Benko 1997, 260–1). Tradicionalna (*state-to-state*) diplomacija se tako fragmentira in postaja kompleksnejša predvsem zaradi participacije v mednarodnih ekonomskih odnosih, zaradi naraščanja števila nedržavnih akterjev in zaradi naraščajočega števila drugih vladnih ministrstev. Nedržavni akterji, kot so na primer poslovni diplomati (*business diplomats*) in transnacionalni ekonomski nevladni diplomati, so s svojimi množičnimi čezmejnimi zaveznitvi in interesnimi skupinami (*pressure groups*) tradicionalni domeni ekonomske diplomacije dodali komponento nadnacionalnih odnosov in tako delno spodkopali suverenost držav pri izvajanju mednarodnih ekonomskih odnosov (Saner in Yiu 2003, 2).

Koncept ekonomske diplomacije preseže klasično diplomacijo v smislu, da če je izvajanje klasične

diplomacije spadalo izključno pod okrilje diplomatov in ministrstva za zunanje zadeve, se v primeru ekonomske diplomacije razširi na različna ministrstva in organe, ki zadevajo ekonomsko tematiko, s tem pa tudi na širši obseg njenih izvajalcev. Ekonomska diplomacija presega klasično tudi v smislu, da so njena pogajanja in diplomatski pristop formalna in osredotočena na pravila in regulativni sistem. Hkrati presega stereotipe o elitizmu in šibkih ter netransparentnih dejavnostih, ki tvorijo nepomembne sporazume (Bayne in Woolcock 2003, 5–6). Ožji koncept, ki je del sistema ekonomske diplomacije, je gospodarska diplomacija, aktivnost države na dvostranski ravni, ki skrbi za intenziviranje mednarodne menjave (Udovič 2013, 13).

2.1.1 Odnosi med ekonomsko in gospodarsko diplomacijo

Ekonomska diplomacija (*economic diplomacy*) je praksa zunanje politike in strategija, ki temelji na predpostavki, da ekonomski/komercialni interesi in politični interesi krepijo drug drugega in bi morali biti obravnavani v tandemu (Okano-Heijmans 2011, 34). Vlade jo izvajajo z namenom promoviranja splošne gospodarske blaginje in politične stabilnosti. Primarna analitična perspektiva ekonomske diplomacije je tako zunanja politika, ki se ukvarja predvsem s procesi (sprejemanja odločitev) in uporabo politično–ekonomskih instrumentov v mednarodnih pogajanjih, ki se odvijajo v določenih okoljih in so definirani z globalnim, regionalnim in bilateralnim kontekstom (Okano-Heijmans 2011, 35). Ekonomska diplomacija, preučevana skozi prizmo mednarodnih odnosov, se osredotoča predvsem na visoko politiko in vprašanja, ki se nanašajo na nacionalno varnost, v okviru katere se nacionalni interesi še posebej določajo v skladu z (med)nacionalno stabilnostjo (Okano-Heijmans 2011, 24).

Bull (1995, 156) izpostavlja koncept ekonomske diplomacije, ki je del samega koncepta diplomacije kot način upravljanja odnosov med državami in drugimi entitetami na svetovni politični platformi bilateralno oziroma multilateralno. Po mnenju Baranayja (2009, 2) ekonomska diplomacija predstavlja specifično področje moderne diplomacije, ki se nanaša na upravljanje ekonomskih/gospodarskih problemov kot objektov sodelovanja in naporov v mednarodnih odnosih, s ciljem uresničevanja nacionalnih interesov oziroma povečevanja blaginje. Podobno kot diplomacija je ekonomska diplomacija le komponenta zunanje politike, ki pomeni celotno mednarodno delovanje države. Z globalnimi spremembami izrazitega razvoja globalne ekonomije, trgovine in z ustanavljanjem skupnih medvladnih odnosov in dogovorov je postala ekonomska diplomacija ključen odnos med akterji na mednarodni gospodarsko–politični platformi (Baranay 2009, 2–3).

Ekonomska diplomacija je zgrajena skozi kompleksnost številnih odprtih vprašanj in problemov akterjev, ki jih ti tudi postavljajo in odpirajo. Čeprav je v večini osredotočena na delo vlade, deluje v veliko širšem obsegu delovanja zunanjega ministrstva ali kateregakoli zaprtega birokratskega kroga. Tako ministri in voditelji vlad, parlamenti, neodvisne javne agencije in subnacionalna telesa, kot tudi nevladne organizacije in neodvisni akterji prispevajo svoj delež vpliva k celovitosti ekonomske diplomacije (Bayne in Woolcock 2007, 3–4; Verhagen in Bleker 2011, 173). Med njene ključne aktivnosti tako spada intenzivna osredotočenost na povečanje izvoza, pritegovanje tujih neposrednih investicij in participiranje pri delovanju mednarodnih ekonomskih organizacij, kjer so njene aktivnosti skoncentrirane na prepoznavanje ekonomskih interesov države na mednarodni ravni (Baranay 2009, 1). Udovič (2009, 125) tako razumevanje sklene v razmišljanje, da gre pri ekonomski diplomaciji za »ekonomsko aktivnost države navzven, ki stremi k doseganju ekonomskih ciljev s pomočjo uporabe političnih in ekonomskih sredstev zunanje politike in je aktivna na večstranski ravni – ukvarja se torej s sporazumi in aktivnostmi med državami (npr. GATT, EU, Svetovna Banka, IMF, OZN idr.)«.

Na tej točki želim pozornost prenesti na koncept gospodarske diplomacije (*commercial diplomacy*), ki je dokaj novejša klasifikacija. Akterji, dejavnosti in funkcije tako gospodarske kot ekonomske diplomacije se prepletajo, zato se pogosto dogaja, da avtorji (Jaklič 2011, 753; Svetličič 2011a, 609; Mercier 2007; Ruël in Zuidema 2012, 1) med njima ne ločijo in uporabljajo generični termin /ekonomska diplomacija/ za opisovanje aktivnosti obeh oziroma različnih vrst diplomacij (tudi poslovna, trgovinska, korporativna), ki se nanašajo na mednarodno poslovanje. Meje med njimi so velikokrat zabrisane, kar pa je še posebej izrazito v majhnih državah, v katerih je pogosto ena sama oseba tista, ki opravlja vse funkcije hkrati (Udovič in drugi 2014, 50; Ješovnik in Svetličič, 2005; Svetličič 2011b, 124). Ravno zaradi slednjega razloga tudi sama skozi nalogo takrat, ko govorim o slovenski gospodarski diplomaciji, občasno uporabljam termin ekonomsko–gospodarska diplomacija.

Učinkovitost ekonomske diplomacije je odvisna od njenega istočasnega delovanja na dveh ravneh, na dvostranski in na večstranski. Večstransko ekonomsko diplomacijo imenujemo ekonomska, dvostransko pa gospodarska diplomacija, pri kateri gre za vse odnose med dvema državama oziroma med državo in podjetjem (Udovič 2009, 126). Čeprav so prednostni cilji obeh gospodarski, se prva ukvarja s splošnimi vprašanji makroekonomske politike in trgovinskih sporazumov, druga pa je veliko bolj specifična in osredotočena predvsem na raznovrstno podporo in pomoč podjetjem pri mednarodnem poslovanju (Ruël 2013, 19; Ruël in Zuidema 2012, 2) ter aktivnosti raziskav in razvoja (Kostecki in Naray 2007, 1). Lee in Hudson (2004, 347–9) kritično označujeta zanemarjanje

pomembnosti gospodarske diplomacije znotraj področja diplomacije, saj aktivnosti le-te predstavljajo znaten in pomemben del diplomatskega dela.

Tudi Udovič (2013, 13) predstavlja pojasni odnos med ekonomsko in gospodarsko diplomacijo z razlago, da je ekonomska diplomacija politično sredstvo zunanje politike oziroma ekonomska aktivnost države navzven, ki stremi k doseganju ekonomskih ciljev in je kot taka povezovalni člen med diplomacijo in gospodarskim razvojem, mednarodno trgovino in blaginjo, del nje pa je gospodarska diplomacija (Udovič 2013, 13). Pri slednji gre torej za način delovanja gospodarskega aparata, ki izvira iz države, pri čemer se država poslužuje ekonomskih sankcij, ki izhajajo iz okolja za doseganje neekonomskih ciljev. Vendar pa med obema diplomacijama prihaja do sovplivanja, kar otežuje jasno ločitev instrumentov, ki se uporabljajo samo za eno ali drugo diplomacijo. To pomeni, da lahko na primer nagrajevanje v okviru ekonomskih sankcij sovпада z instrumenti krepitev odnosov med državami (Udovič 2009, 126).

Tudi Saner in Yiu (2003, 12) razmejujeta področji z razlago, da se ekonomska diplomacija ukvarja z vprašanji ekonomske politike, kot je recimo delo delegacij pri standardnih organizacijah, na primer WTO, IMF, EU, OECD, BIS itd. Njeni diplomati v okviru tega opazujejo in poročajo o ekonomskih politikah v tujih državah in svojim lastnim vladam svetujejo o tem, kako najbolje vplivati na te organizacije. Ekonomska diplomacija vključuje ekonomske sredstva, bodisi kot nagrade bodisi kot sankcije, z namenom sledenja določenim zunanjim političnim ciljem. Gospodarska diplomacija na drugi strani obsega delo diplomatske misije v skladu z notranjim poslovanjem države in finančnega sektorja s ciljem slediti gospodarskemu uspehu in splošnim državnim ciljem nacionalnega razvoja. Gospodarska diplomacija vključuje promocijo domačih, tujih investicij in mednarodne trgovine (Saner in Yiu 2003, 12; Kostecki in Naray 2007, 1), kar Potter (Ruël in Zuidema 2012, 3; Kostecki in Naray 2007, 7) označuje kot uporabo orodij diplomacije v pomoč pri doseganju določenih komercialnih koristi skozi promocijo izvoza, privabljanje vhodnih naložb, ohranjanje izhodnih naložbenih možnosti ter spodbujanje koristi tehnološkega prenosa. Slednje se reflektira skozi delo gospodarskih diplomatov, ki vključuje posredovanje informacij o izvozu in investicijskih možnostih, organiziranje in prirejanje trgovinskih misij na tujem, v nekaterih primerih pa gospodarski diplomati tkejo ekonomske vezi skozi svetovanja in nudenja podpore pri investicijskih odločitvah tako domačim kot tujim podjetjem (Saner in Yiu 2003, 12–13).

Čeprav se aktivnosti njunega delovanja pogosto prepletajo, se razlika med njima najbolj odraža v namenu njunega delovanja. Cilj ekonomskih diplomatov je popolnoma vplivati na multilateralno ekonomsko politiko s koordinacijo specializiranih ministrstev s krojenjem pogajalskih procesov

organizacij, ustanovljenih po ekonomskih standardih in s konstruktivnim vključevanjem nedržavnih akterjev kar se da uporabno, spoštljivo in z razumevanjem. Cilj gospodarskih diplomatov pa je odpiranje tujih trgov za domača podjetja z vplivanjem na zunanje vladne ekonomije in z omogočanjem lažjega vstopa domačih nacionalnih podjetij na tuje trge ter pomoč v primeru posredovanja in reševanja konfliktnih interesov s tujimi poslovnimi ali neposlovnimi interesnimi skupinami (stakeholderji) (Saner in Yiu 2003, 18).

Gospodarska diplomacija je, kot omenjeno, aktivnost države na dvostranski ravni, ki skrbi za intenziviranje mednarodne menjave in podporo nacionalnemu gospodarstvu (Ruël in Zuidema 2012, 1; Kostecki in Naray 2007, 4), pri tem pa veleposlaništva, diplomati gospodarske diplomacije in ostali člani diplomatskega zbora igrajo ključno vlogo pri razvijanju in ohranjanju izvoznih trgov, kot tudi pri promoviranju izvoza (Rose 2007, 22). Kot taka deluje po dveh načelih: *ex ante* in *ex post*. *Ex ante* načelo narekuje, da poskuša država pošiljateljica s pomočjo instrumentov gospodarske diplomacije ustvarjati ugodno okolje za trgovanje in investicije podjetij iz države pošiljateljice v državi sprejemnici. Z *ex post* označujemo dejavnost gospodarske diplomacije, ko le-ta pomaga podjetjem, ki so na trgu določenih držav že zabredla v težave (Udovič 2013, 13). Gre za katerokoli aktivnost z vidika spodbujanja trgovanja med domačo in gostiteljsko državo, izvajano s strani javnih akterjev z diplomatskim statusom z namenom spodbujanja poslovnega razvoja in podjetništva skozi serijo promocij poslovanja in trgovanja ter fasilitatorskih aktivnosti (Naray v Ruël in Zuidema 2012, 3). Ruël in drugi (2013, 15) se na tem mestu zavedajo ključne vloge gospodarske diplomacije, ki ji pripada osrednje mesto med mednarodnimi odnosi in mednarodnim poslovanjem. Kot integralna komponenta podjetniškega razvoja je s tem, ko znotraj specifičnih ureditev posreduje med vladami in poslovnim svetom ključ do gospodarskega uspeha, saj na ta način omogoča trgovanje in rast naložb, pri tem pa povezuje funkcije in interese obojih, vlad in podjetij.

Za jasno razumevanje področja gospodarske diplomacije je od nje potrebno ločiti koncept trgovinske in poslovne diplomacije. Kot že omenjeno, gospodarska diplomacija vključuje vse aspekte podpore poslovanju in raznovrstne gospodarske promocije, od trgovine, investicij, turizma, znanosti in tehnologije itd., trgovinska diplomacija pa se nanaša na medvladna pogajanja z vidika sporazumov, pogodb in podobno, kot je na primer sporazum o prosti trgovini (Naray v IBDE). Poslovna diplomacija pa se večinoma ukvarja z zunanjim okoljem transnacionalnega podjetja in se navezuje na zasebne posle in interese podjetja. Poslovna diplomacija skrbi za primernost zunanjega okolja države prejemnice investicij za mednarodno poslovanje in investicije (Udovič v Burkelc in Udovič 2011, 29). »Iz tega izhaja, da sta gospodarska in poslovna diplomacija dve strani istega

kovanca, saj obe zadovoljujeta delne interese vpletenih akterjev, čeprav sta nosilna akterja različna« (Burkele in Udovič 2011, 29).

2.2 Relevantnost gospodarske diplomacije in njena vloga

Ekonomsko moč je bila na dolgi rok zmeraj glavna in potisna sila političnega vpliva. Tako se pri konkretnih dejanjih izraža ekonomski vpliv države skozi politike proizvodnje, izmenjavo dobrin, storitev, investicij, denarja, informacij in drugih regulacij, ki se manifestirajo pri konkretnih vprašanih trgovine, financ, energije in globalnega okolja (Odell 2000, 11). Kot ugotavlja Jaklič (2011, 752), sta multinacionalost države ter internacionalizacija podjetij med značilnejšimi dejavniki uspešnosti, razvoja in preživetja. Jaklič in Svetličič (2005, 7) menita,

da brez intenzivne internacionalizacije dejavnosti podjetje v sodobnem svetu ne more obstati, še manj pa postati konkurenčno. Tu ne gre le za njegovo preživetje na tujem; brez internacionalizacije se ne more obdržati niti doma. Zlasti to velja za podjetja iz majhnih držav, ki z globalizacijo svoje dejavnosti skušajo preseči omejitve majhnega domačega trga. To ni več mogoče doseči samo z mednarodno menjavo, čeprav je sprva mednarodna menjava lahko omogočila visoko stopnjo doseganja ekonomij obsega in celo skupne proizvodnje in razdelitve (economies of scope).

Internationalizacija ali sposobnost uspešnega spoprijemanja z vključevanjem v sodobno mednarodno delitev dela in menjavo je izjemno dober kazalec prilagodljivosti in razvojnih potencialov, ki omogoča rast, ki je na majhnem domačem trgu nedosegljiva in ima večjo stopnjo preživetja v primerjavi s tistimi podjetji, ki so usmerjena le v poslovanje v domačem okolju (Jaklič 2011, 751). Tuje neposredne investicije (TNI) so eden izmed načinov internacionalizacije podjetij in pogosto tema kritične obravnave zaradi njihovih učinkov, saj v mnogih primerih vplivajo na delovna mesta in gospodarsko rast, kar posledično vpliva na življenjski standard ljudi. Vendar Jaklič in drugi (2011, 25–6; Kostecki in Naray 2007, 8) zagotavljajo, da je neposredni vpliv vhodnih TNI na domači trg dela na podlagi povečevanja povpraševanja po delu in višjih plačah, nižjih cen izdelkov za končno potrošnjo in večje izbire izdelkov, pozitiven. Obenem pa opozarjajo na to, da je nasprotovanje TNI lahko tudi neekonomsko motivirano, recimo med politiki in v medijih. »Primer ekonomsko neutemeljenega nasprotovanja (zaradi morebitne izgube ali zmanjšanja koristi ozko določenega segmenta državljanov, ki pa je manjša od koristi na agregatni ravni) je denimo splošno nacionalistično nasprotovanje TNI, ki lahko v javnosti zaneti veliko medijsko izpostavljenost tujih investorjev, negativno medijsko poročanje pa vpliva na politiko« (Jaklič in drugi 2011, 26).

Na tej točki se je gospodarska diplomacija izkazala za ključno področje, ki zagotavlja pomembna in uporabna podporna orodja in sredstva poslovne promocije, ki jih javni akterji (z diplomatskim statusom) zagotavljajo domačim podjetjem, ki želijo uspeti na trgu gostujoče države (Ruël in Zuidema 2012, 6). Razvoj njenih storitev je nedvomno zelo pomemben za uspešno obvladovanje internacionalizacije, tako v smislu izobraževanja lastnih podjetij kot v smislu privabljanja tujih multinacionalk (Jaklič 2011, 772). Če so države nekoč tekmovala za prevlado z imperialističnim pridobivanjem bogastva, danes boj za prevlado pomeni moč iskanja izvirnejših in novih (čezmejnih) poti, ki ponujajo investicijski potencial (Stopford in Strange 1991), le-te pa ustvarjajo podjetja. To je teren, na katerem se gospodarska diplomacija lahko pozicionira kot nepogrešljiv vezni člen med domačim trgov in vsemi pastmi tujega trga, njena vloga, ki jo utrjuje skozi storitve, je pri tem ključna.

Zakaj si gospodarska diplomacija zasluži mesto v ospredju, pove dejstvo, da je veliko nastajajočih trgov v veliki meri nadzorovanih s strani njihovih vlad in da podjetja teh trgov vstopajo tako v razvita gospodarstva kot tudi na druge nastajajoče trge. Sklepa se, da je prihodnost blaginje naprednih gospodarstev v veliki meri odvisna od tega, kako uspešno se bodo le-ta internacionalizirala vnaprej (Ruël 2013, 21; Ruël in drugi 2013, 14). Potreba po gospodarski diplomaciji tako skladno narašča s tem, ko se pri utiranju na tuje trge premikamo iz razvitih držav v razvijajoče se države (Yakop in Van Bergejik 2009, 24). Bolj ko se svetovni center gravitacije premika vzhodno, bolj ekonomska in gospodarska diplomacija pridobivata na pomembnosti, kar se vidi že v poudarjanju trgovskih misij in državnih obiskov med zahodnimi državami in nastajajočimi trgi. Še posebej Kitajska je tista, ki je v centru pozornosti; voditelji Nemčije na najvišjih diplomatskih ravneh namreč aktivno podpirajo interese njenih izvoznikov. Nemška kanclerka Angela Merkel je v zadnjih letih vodila več trgovinskih misij na Kitajsko in s tem nemške poslovne voditelje na osebnih sestankih seznanila s kitajskimi voditelji, s tem pa pomagala zagotoviti milijardne pogodbe za nemške izvoznike. Podobno ravna tudi francoske in britanske oblasti (Verhagen in Bleker 2011, 75; Svetličič 2011b, 123). Nenazadnje pa tudi slovenski predsednik in premier v zadnjem času skrbno načrtujeta svoje obiske skladno z ekonomskimi interesi slovenskega gospodarstva, kamor ju spremljajo močne gospodarske delegacije (Svetličič 2011b, 124).

Vendar pa ti premiki niso edini razlog za to, kako ključna je vloga gospodarske diplomacije. Naray (v Ruël in Zuidema 2012, 5) jasno nakazuje, da podjetja, ki vstopajo na tuje trge, potrebujejo dostop do zanesljivih in nevtralnih informacij, saj morajo povečati svojo kredibilnost in javno podobo, iskati morajo potencialne partnerje ter se učinkovito spopadati s konflikti. Izkazalo se je, da lahko akterji javnega sektorja z gospodarsko diplomacijo nudijo kredibilno podporo podjetjem, s tem pa

povečujejo mednarodno trgovino in gospodarsko rast.

Tako bi predvsem zasebni sektor, torej podjetja, moral prepoznati, da se tovrstno javno–zasebno partnerstvo izplača, saj diplomatske mreže omogočajo oziroma so zmožne priskrbeti informacije ekonomskega značaja, ki drugače niso dostopne. Hkrati so aktivnosti diplomacije bolj vidne v medijih in tako tudi bolj pritegnejo pozornost, kar pravzaprav predstavlja (relativno cenovno ugoden) marketing. Zavedati se je potrebno, da imajo diplomatske mreže običajno lažji in vplivnejši dostop do kontaktov na visoki ravni kot večina posameznih podjetij, še posebej manjših in srednje velikih. Hkrati pa te diplomatske mreže uživajo visoko stopnjo zaupanja, kar vsekakor olajša privabljanje tujih neposrednih naložb. Informacije in diplomatske mreže, ki jih zbirajo predstavništva na tujem, so centralizirane, kar ustvarja učinkovitost sektorja gospodarske diplomacije in s tem podjetjem preprečuje izumljanje tople vode (Ruël in drugi 2013, 15 in Kostecki in Naray 2007, 17; Yakop in Van Bergeijk 2009, 9).

Delo gospodarske diplomacije predstavlja večinoma ukvarjanje z odnosi s podjetji, skozi katere se reflektira njen posredni, ultimativni cilj, tj. spodbujanje gospodarskega razvoja (Ruël in Zuidema 2012, 5). Neposredni cilji gospodarske diplomacije, med katere se najpogosteje uvrščajo povečanje izvoza, uvoza in mednarodne trgovine, so dodana vrednost za podjetja, ki uporabljajo storitve gospodarske diplomacije. Dober profil storitev je namreč tisti, ki vključuje učinkovite in kvalitetne ter relevantne storitve in aktivnosti za podjetja, ki vstopajo na določen trg v tujini (Ruël in Zuidema 2012, 5). Gre za t.i. triangularno diplomacijo (Svetličič 2011a, 609), kar pomeni, da države, njihova multinacionalna podjetja in poslovni vmesniki (*international contractors*) med sabo sodelujejo in si skupaj prizadevajo za doseganje poslovnih prednosti (Grosse in Behrman 1992, 119–10). V tej trikotni konstelaciji, ki se oblikuje zaradi (vedno večje) medsebojne odvisnosti, na relativni moči pridobivajo podjetja, države pa izgubljajo. Tako se oblikuje rivalski odnos, ki je komplementaren, ko imajo vsi deležniki od sodelovanja korist, hkrati pa tudi konflikten v boju za svoj delež moči (Stopford in drugi 1991).

Tudi koristi od storitev gospodarske diplomacije so neposredno najbolj deležna podjetja, ki povprašujejo po njenih storitvah tako doma kot v državah gostiteljicah. Posredno pa uspešno delovanje gospodarske diplomacije ugodno koristi vladi, saj deluje učinek ustvarjene podobe v obe smeri, kar pomeni, da lahko uspešna podjetja izboljšajo ugled države in delovanja vlade, kakor tudi lahko uspešna vlada in država pozitivno vplivata na ugled podjetij. V kolikor se mednarodno poslovanje skozi delovanje gospodarske diplomacije uspešno razvija, imata na dolgi rok tako država pošiljateljica, zelo verjetno pa tudi država gostiteljica korist od okrepljene gospodarske

izmenjave in integracije (Naray 2008, 4).

Buschers (2011, 6; Zuidema 2011, 37; Ruël in Zuidema 2012; Ruël 2013) povzema štiri osrednje aktivnosti gospodarske diplomacije: (1) zbiranje informacij o poslovnih priložnosti in trgih ter informiranje podjetij o le-teh, (2) povezovanje in mreženje, sodelovanje in pretok informacij z institucijami (torej drugimi akterji gospodarske diplomacije), ki so v pomoč podjetjem pri iskanju mednarodnih projektov in partnerjev, (3) promocijo domačih proizvodov, storitev in države kot morebitne naložbene lokacije preko različnih komunikacijskih kanalov, gospodarskih delegacij in trgovinskih sejmov, kar je za majhne in izvozno naravnane države, kakršna je tudi Slovenija, še posebej pomembno (Romih 2014, 180) ter kot zadnje (4) pomoč podjetjem v težavah in trgovinskih sporih. Kostecki in Naray (2007, 7) dodajata, da se primarne aktivnosti gospodarske diplomacije v svoji osnovi navezujejo na marketing, kjer gre za neke vrste "upravljanje odnosa med prodajalci in kupci", saj promocija mednarodne trgovine pokriva aktivnosti na trgovinskih sejmih, razstavah, trgovinskih delegacijah, konferencah, seminarjih in različnih gospodarskih kampanjah, pri čemer seveda tesno sodelujejo z organizacijami za promocijo mednarodnega poslovanja (kot je GZS) in agencijami za promocijo investicij (kot je SPIRIT).

Bondarouk in Ruël (2012, 254 in Naray 2008, 5; Kostecki in Naray 2007, 14) izpostavljata nepogrešljivost vloge diplomatov gospodarske diplomacije, ki pomembno prispevajo h krepitvi gospodarskih vezi z državo gostiteljico z ustvarjanjem in vzdrževanjem podobe države, ki igra vidno vlogo, ko se vladi in poslovnemu svetu države gostiteljice priporočajo in predstavljajo domača podjetja. Pogosto je namreč napačna predstava domačega gospodarstva na tujem trgu problem za potencialne domače vlagatelje oziroma za tuje vlagatelje, ki želijo vlagati v domači trg. Zato je vzpostavljanje pozitivne podobe države in gospodarstva skozi turizem, promocijske aktivnosti in vplivanje na agencije, ki ocenjujejo okolje tveganja za investicije, ključna vloga gospodarske diplomacije na tujih trgih (Kostecki in Naray 2007, 14). Nadalje je to mogoče doseči (a) s poznavanjem pasti in prednosti delovanja lokalnega okolja in (b) z dostopanjem do ključnih kontaktov, (c) iskanjem poslovnih partnerjev, (d) organiziranjem in dejavnim podpiranjem gospodarskih in vladnih delegacij ter (e) s strateškim delovanjem na določenih področjih (kot so trgovinske politike ali področje znanosti in razvoja) v korist domačega gospodarstva. Pri vsem tem imajo diplomati gospodarske diplomacije za podjetja, ki koristijo njene storitve, pomembno vlogo pri internacionalizaciji poslovanja (Bondarouk in Ruël 2012, 254).

Wilkinson in Brouters (2006, 237–39 in 245–6) ugotavljata, da trgovinski sejmi in trgovinske delegacije občutno pospešujejo poslovanje in prodajo. Obenem so sejmi učinkovito sredstvo za

pridobivanje znanj o tujih trgih, izvozni prodaji in povečevanju dobička, medtem ko gre pri trgovinskih delegacijah za zagotavljanje dolgoročnega izvoznega razvoja. Vladne aktivnosti spodbujanja izvoza pa pripomorejo k izvoznemu uspehu, boljšim rezultatom in krepitvi konkurenčne pozicije podjetja, ki je omogočala nekatere koristi zmanjševanja stroškov izvoza. Gospodarska diplomacija zadovoljuje akterje na različnih ravneh; na eni strani mora dosegati cilje, postavljene s strani vlade in dotičnih ministrstev kot sta MZZ in MG, hkrati pa mora izpolnjevati pričakovanja poslovnih upravičencev, ki neposredno koristijo brezplačne ali plačljive storitve gospodarske diplomacije (Naray v IBDE).

2.3 Akterji gospodarske diplomacije in njihovo medsebojno sodelovanje

Delovanje številnih javnih in zasebnih akterjev, povezanih v mrežo, skozi katero upravljajo gospodarske odnose medtem ko uporabljajo diplomatske kanale in procese, so temeljna struktura gospodarske diplomacije (Lee 2004, 51). Čeprav bi bila v tem primeru bolj primerna Naray–eva (2008, 2) definicija, ki pravi, da je gospodarska diplomacija aktivnost promocije poslovanja med domačo in gostujočo državo, izvajana s strani javnega sektorja z diplomatskim statusom, ki si prizadeva spodbujati gospodarski razvoj skozi spekter aktivnosti spodbujanja mednarodnega poslovanja in aktivnosti za podporo podjetjem. Saj Saner in Yiu (2003, 15–17) po drugi strani jasno ločita poslovno in korporacijsko diplomacijo, kjer se diplomacija izvaja samo s strani zasebnega sektorja. V pričujoči nalogi med akterje gospodarske diplomacije vključujem seveda diplomate gospodarske diplomacije, tudi vse tiste, ki nimajo nujno diplomatskega statusa, ampak delujejo znotraj gospodarske diplomacije in izvajajo aktivnosti spodbujanja in podpore pri vhodni in izhodni internacionalizaciji podjetij ter aktivnosti promocije države kot investicijske lokacije (GTAI, SPIRIT, GZS itd.).

Torej državne in paradržavne ustanove javnega sektorja kot so predstavništva v tujini oziroma veleposlaništva in konzulati, MZZ, MGRT, gospodarska zbornica, organizacije za promocijo trgovine, agencije za promocijo investicij itd., v večini držav delujejo v sodelovanju z gospodarstveniki in obrtniški združenji, torej ustanovami zasebnega sektorja (Kostecki in Naray 2007, 1; Mercier 2007, 4–6) ter so nepogrešljive pri promociji vstopnih in izstopnih TNI, kot tudi pri pospeševanju mednarodne menjave, pri tem pa nudijo podjetjem pomoč z aktualnimi, pogosto tudi s kvalitetnejšimi 'insajderskimi' informacijami (s terena) o investicijskih, izvoznih, poslovnih možnostih, v nekaterih primerih pomagajo tudi z nasveti pri investicijskih odločitvah, na ta način pa ustvarjajo in krepijo (dolgotrajne) gospodarske vezi; pomagajo z lokalnim znanjem o značilnostih in

delovanju tujega trga gostujoče države, o njegovih pravnih okvirih poslovanja in kvaliteti standardov; z možnostjo preverjanja potencialnih poslovnih partnerjev preprečujejo morebitne napake; organizirajo in gostijo domače gospodarske delegacije, ki jih povezujejo s potencialnimi tujimi poslovnimi partnerji in nenazadnje pomagajo pri premeščanju kulturnih razlik, še posebej v državah, kjer je javni sektor dominanten (Saner in Yiu 2003, 13 in Yakop in Bergeijk 2009, 9–10; Lederman in drugi 2010). Mercier (2007, 25) je to strnil v misel, da govorimo o umetnosti in istočasno znanosti, ki pomaga domačim podjetjem poslovati izven nacionalnih meja in obenem prepričevati tujce o prednostih investiranja v domačo državo.

Lederman in drugi (2010, 257–65) pa ugotavljajo, da agencije za spodbujanje in promocijo mednarodne trgovine in izvoza, ki igrajo ključno vlogo pri (1) grajenju in utrjevanju pozitivne podobe države in zanesljivosti njenega trga za poslovanje (skozi oglaševanje, promocijske dogodke); (2) nudenju podpore pri izvoznih dejavnostih (skozi različne seminarje, nudenje tehnične pomoči in podpore pri zakonskih zapletih, svetovalne storitve); (3) izvajanju marketinških dejavnosti (prisotnost na trgovinskih in poslovnih sejmih, organiziranje trgovinske delegacije, povezovanje turizma z gospodarstvom); ter (4) izvajanju analiz trgov in izdajanju publikacij; najboljše rezultate dosegajo, če so v velikem delu financirane s strani države, a v večini vodene s strani zasebnega sektorja kot če so popolnoma privatizirane oziroma popolnoma v rokah javnega sektorja. Odličen primer slednje strukture imajo v Avstriji, kjer je za zagotavljanje storitev gospodarske diplomacije odgovorna gospodarska zbornica (Mercier 2007, 4).

Lederman in drugi (2010, 257–65) še dodajajo, da je za državo najbolje, če v njej obstaja samo ena sama močna tovrstna agencija kot številne agencije, katerih odgovornosti in aktivnosti se prekrivajo in podvajajo. Govorimo torej o sodelovanju akterjev iz javnega in zasebnega sektorja, ki skozi zgodovino dokazuje, da lahko trgovina in vidiki diplomacije z roko v roki skupaj spreminjajo civilizacije v velike gospodarske velesile, kot se je to zgodilo v primeru mezopotamske civilizacije, rimskega imperija in nemškega Hansa združenja (Ruël 2013, 19; Ruël in drugi 2013, 14). Ko govorimo o odnosu gospodarske diplomacije in gospodarstva, bi se tako moralo oziroma je nujno, da se o njej razmišlja skozi prizmo sodelovanja.

Pri tem je treba poudariti, da gospodarska diplomacija ni pristojna za sklepanje poslov podjetij, ampak igra pomembno vlogo pri pripravljanju terena za sklepanje poslov; od tam naprej pa podjetja nadaljujejo sama. Ta podpora je še posebej aktualna za podjetja, ki prvič vstopajo na določen trg ter za mala in srednje velika podjetja (Udovič 2009, 130–31). Sodelovanje posameznih akterjev praviloma prinese večje koristi kot nesodelovanje, še posebej zaradi pogostega prekrivanja

interesov podjetij in držav. Večja učinkovitost gospodarske diplomacije vsekakor prinaša več sodelovanja med vsemi nosilci institucionalne podpore ter med podjetji in državnimi institucijami, hkrati pa hitrejši razvoj in diverzifikacijo storitev gospodarske diplomacije (Jaklič 2011, 772).

Storitve in pomoč gospodarske diplomacije pri internacionalizaciji podjetij so iz dveh razlogov najbolj relevantne za mala in srednje velika podjetja (MSP) (Kostecki in Naray 2007, 18; Buschers 2011, 5), in sicer je s strani OECD (2009; WTO 2016) potrjeno, da so MSP motor gospodarskega razvoja in rasti, saj so kljub svojim prizadevanjem pri vstopanju na tuje trge veliko bolj kot velika podjetja izpostavljena sledečim trgovskim oviram, ki nenazadnje predstavljajo jedro potreb in povpraševanja po storitvah gospodarske diplomacije: pomanjkanju delovnega kapitala za financiranje izvoza, obenem pa tudi slabemu dostopu do finančnih sredstev in počasnim plačilnim mehanizmom; omejene so tudi njihove informacije za analizo in lociranje tujega trga, hkrati pa jih pesti pomanjkanje znanja o regulativah in standardih ter pasteh vstopanja na tuj trg; soočajo se z nezmožnostjo povezovanja s potencialnimi strankami v tujini ter imajo otežen dostop do izvoznih distribucijskih kanalov; nenazadnje pa ne poznajo niti birokratskih postopkov in nimajo menedžerskih sposobnosti, znanja in časa (WTO 2016, 78). Kljub vsemu temu pa zgolj ena tretjina MSP koristi storitve gospodarske diplomacije, večina (67 %) jih namreč deluje na lastno pest ali se sploh ne zaveda obstoja storitev gospodarske diplomacije (40 %) (Ruël 2013, 23–24; Wilkinson in Brouthers 2006, 236–37). Čeprav so lahko izkušnje in znanja podjetij, ki delujejo na tujih trgih, zelo koristna in v pomoč drugim MSP, ki se želijo internacionalizirati, zaradi varovanja lastne prednosti v konkurenci zasebna podjetja ne želijo razkrivati svojih izkušenj z drugimi. Na tem mestu je intervencija gospodarske diplomacije ključna za izpostavitev informacijske asimetrije in drugih neuspehov na trgih ter podporo podjetjem pri vstopanju na tuje, saj s tem ustvarja močnejšo in konkurenčnejšo gospodarstvo (Buschers 2011).

2.4 Odnos med gospodarsko diplomacijo (ponudbo) in gospodarstvom (povpraševanje)

Gre za odnos, ki je v prvi vrsti otežen s številnimi stereotipi, nastrojenimi proti vladnim agencijam gospodarske diplomacije. Ti stereotipi se vrtijo okoli mišljenja, da je gospodarska diplomacija neuporabna in neproduktivna, da gospodarski diplomati ne razumejo poslovnega sveta in pravil, ki tam vladajo ter ne govorijo istega jezika kot poslovneži, do tega, da so procesi gospodarske diplomacije preveč birokratski in neučinkoviti, med drugim pa še, da na prostem trgu ni potrebe po njenih storitvah, saj se kupci in prodajalci lahko srečujejo brez njihove pomoči (Kostecki in Naray 2007, 17). Ko bodo tovrstni stereotipi premagani, bo vrzel med ponudbo in povpraševanjem

zagotovo lažje zapolniti.

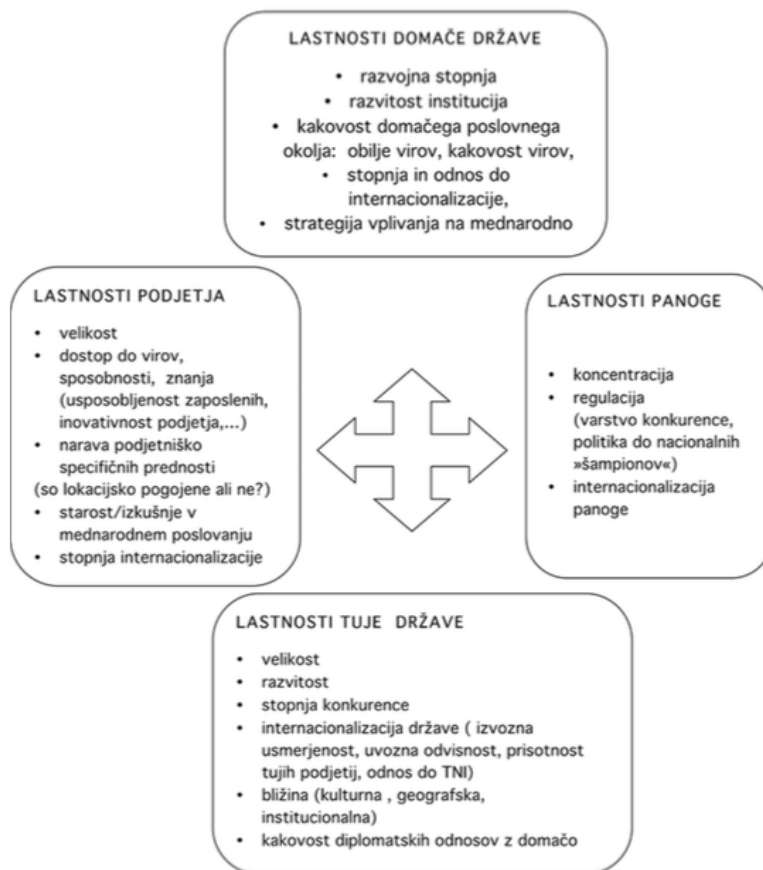
S to stopnjo neskladja med normativnimi pričakovanji strank (t.j. podjetij) za storitve in njihovo dojetje o (kakovosti) izvajanja storitev lahko določimo kvaliteto aktivnosti gospodarske diplomacije (Ruël in Zuidema 2012, 6; Buschers 2011, 9). Uspešnost gospodarske diplomacije pri uresničevanju svojega poslanstva je tako odvisna od njene sposobnosti ustvarjanja ravnotežja med ponudbo gospodarskih priložnosti, ki jih lahko država ponudi podjetjem in povpraševanjem oziroma potrebami podjetij, ki se odločajo za poslovanje na tujem trgu. V nasprotnem primeru je ekonomski sistem neučinkovit, potrošnja ekonomskih virov neoptimalna, beleži se negativna rast rezultatov, z njo pa tudi nezadovoljstvo vseh vključenih (Udovič 2013, 294).

Kot ugotavlja Udovič (2013, 296–99; Kostecki in Naray 2007, 27), se ravno na tej strani pojavlja problem, da ne prihaja do jasnega ciljnega povpraševanja. Beležijo se namreč konstantne težave pri povpraševanju s strani podjetij, kjer potrebe in interesi niso konkretno izraženi, komunikacija s strani podjetja nenadoma zamre; podjetja pa zaradi napačnega razumevanja gospodarske diplomacije od nje pričakujejo konkretizacijo poslov, kar je delo podjetij samih, gospodarska diplomacija pa lahko le pripomore k temu, da tako daleč sploh pride. Tvrstnih primerov je nešteto, vsi pa nekoristno prispevajo k neučinkovitosti gospodarske diplomacije. Temu se je lahko izogniti s pomočjo poteka jasnega pretoka informacij med obema stranema, z jasno izraženimi potrebami, interesi in aktivnosti ter s samozavestnejšim in proaktivnejšim vstopanjem podjetij na tuje trge (Udovič 2013, 296–99).

Ruël in Zuidema (2012, 10) izpostavljata vlogo stranke (torej podjetij) pri ustvarjanju učinkovite gospodarske diplomacije. S povpraševanjem po določeni organizaciji storitev imajo namreč podjetja pomembno vlogo pri njihovem izvajanju in ustvarjanju, za to pa so potrebne veščine in znanja, da lahko učinkovito sodelujejo v procesu ustvarjanja storitev. Vseeno pa je za soustvarjanje teh storitev potrebna vsaj zmerna stopnja participacije podjetij (kot recimo pri trgovinskih delegacijah), kajti delovanje gospodarske diplomacije in učinkovitost njenih storitev je odvisna od angažiranosti strank (tj. podjetij). Njihovo nezadostno sodelovanje v procesu pa, nasprotno od tega, negativno vpliva na rezultat storitev gospodarske diplomacije. Pogosto se dogaja, da podjetja v vlogi strank nezadostno sodelujejo v procesu izvajanja storitev, predvsem s tem, ko pristopijo nepripravljena, njihovo povpraševanje pa je nedoločeno ali celo nerealistično. Na učinkovitost storitev gospodarske diplomacije med drugim vpliva tudi stanje pripravljenosti podjetij, kar pomeni, da so pripravljena, opremljena z znanjem in veščinami, potrebnimi za internacionalizacijo (Ruël in Zuidema 2012, 10–11), obenem pa vedo, kaj potrebujejo in so proaktivna.

Jaklič (2011, 758–9) določa dejavnike, ki vplivajo na oblikovanje ponudbe in povpraševanja po ekonomsko–gospodarski diplomaciji in posledično na nabor njenih storitev, ki se med ponudniki in uporabniki razlikujejo glede na značilnosti domače države, glede na značilnosti podjetja, značilnosti panoge in lastnosti lokacije gostujoče države, s katero domača država oziroma podjetje sodeluje.

Slika 2.1: Dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje ponudbe in povpraševanja



Vir: Jaklič (2011, 759).

Podjetja, ki povprašujejo po storitvah gospodarske diplomacije, ločimo na dve skupini: mala in srednje velika podjetja (MSP) ter velika podjetja. MSP kot samostojni podjetniki po večini povprašujejo po storitvah podpore v prvih korakih internacionalizacije na določenem trgu oziroma v gostujoči državi, na primer pri analizi trga, pri seznamih potencialnih kupcev, distributerjev, uvoznikov ali pri naboru kontaktov za bolj specifične informacije. Pogosta je tudi potreba po pomoči pri reševanju težav, ko se poslovneži srečujejo s pravnimi vprašanji ali z neplačevanjem na tujih trgih. Na drugi strani se velika podjetja srečujejo z drugačnejšimi izzivi, zato pogosto uporabljajo diplomatske povezave na višji ravni, vse od ambasadorjev do ministrske ravni, večinoma za pridobivanje lobistične podpore pri mednarodnih javnih naročilih in razpisih ter za namen vplivanja na procese oblikovanja politik ter regulative v gostujoči državi (Naray v IBDE in

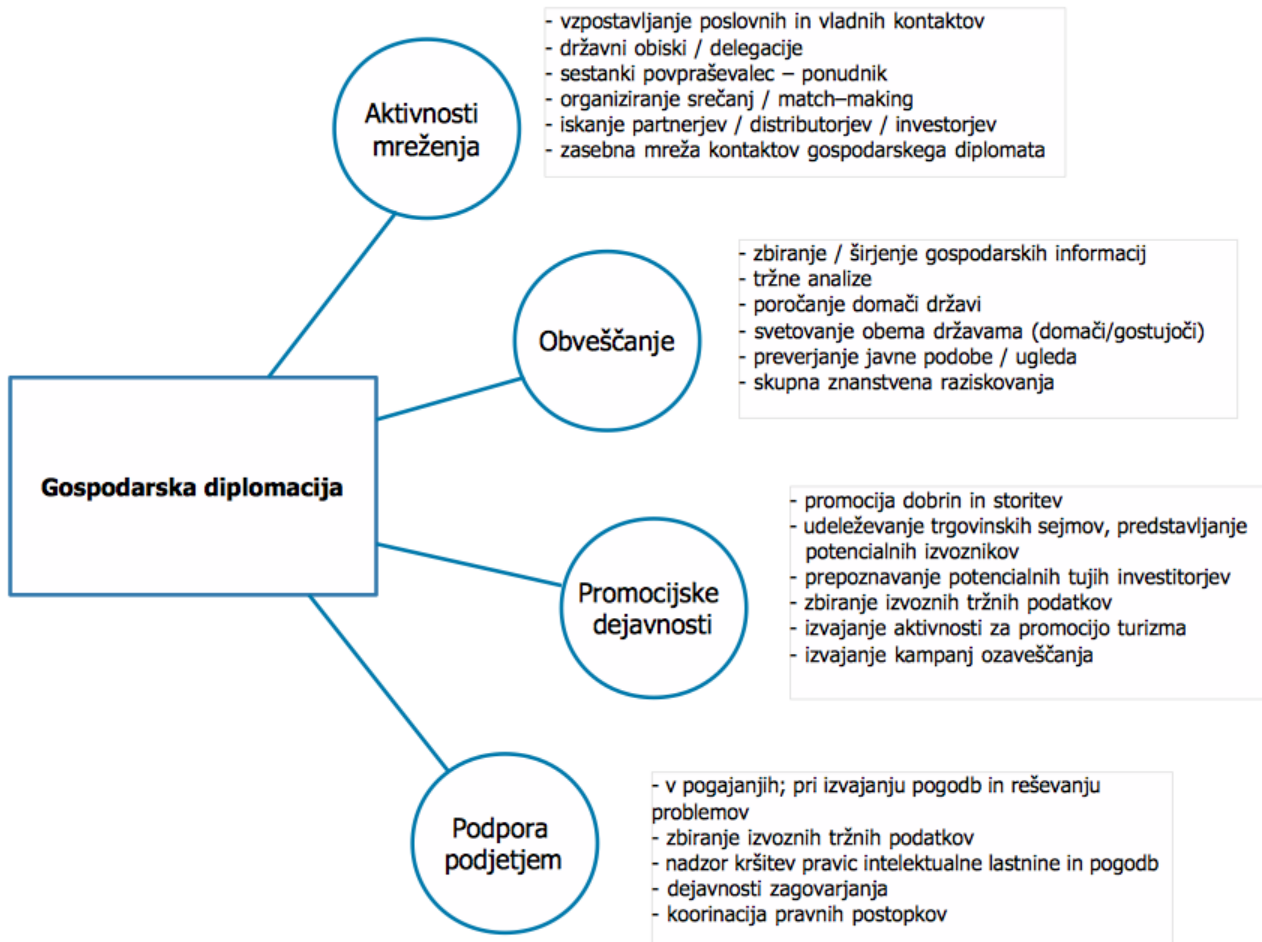
Naray 2008). Svetličič (2011, 610–11) opozarja, da mora organizacija gospodarske diplomacije omogočati enakopraven dostop vseh povpraševalcev do njenih storitev. Zaradi omejenih sredstev se namreč najpogosteje dogaja, da država daje določenim subjektom (v večini primerov malim in srednje velikim) prednostni dostop do storitev gospodarske diplomacije, kar je sicer sporno, a se je zlasti v malih državah na žalost težje izogniti. Tudi velika domača podjetja namreč potrebujejo pomoč države v zgodnjih fazah, ko o internacionalizaciji šele razmišljajo oziroma pomoč pri prodiranju na nove, bolj oddaljene in bolj tvegane trge (Svetličič 2011a, 611).

Vprašanje, ki se na tej točki prav tako pojavlja, je vprašanje ali naj se gospodarska diplomacija osredotoča na omejeno število področij in sektorjev, ki jih pokriva ali naj pod okriljem obdrži širok nabor področij in sektorjev? Pre pogosto se namreč dogaja, da se od gospodarske diplomacije pričakuje skoraj "vse" istočasno, brez jasno izražene intenzivnosti. To konkretno pomeni nenehno vzdrževanje pregleda poslovnih potreb določenega sektorja, kar sicer omogoča pravo mrežo kontaktov in povezav ter znanje o lokalnih regulativah, institucijah, poročanje o pridobljenih informacijah, iskanje novih potencialnih poslovnih področij, privabljanje investicij in trženje pozitivnega ugleda podjetij in države itd., a hkrati predstavlja ogromen obseg dela, ki pogosto pade na ramena ene pristojne osebe z omejenimi sredstvi (Naray v IBDE in Naray 2008).

2.5 Učinkovitost gospodarske diplomacije

Zastarelo je misliti, da gospodarska diplomacija samo odpira dostope na nove trge in služi nacionalni ekonomiji ter da je pri internacionalizaciji podjetij dovolj samo dober poslovni načrt in njegovo upravljanje. Ključno je zavedanje, da se mednarodno poslovanje (podjetij) izvaja skupaj z vladami, mednarodnimi in družbenimi organizacijami (Lawton in McGuire 2001, 229–30). Takšno sodelovanje je zelo pomembno, saj gospodarska diplomacija z izpostavljanjem novih trgov in naložbenih možnosti ter pomoči podjetjem (Ruël 2013, 20) združuje interese obojih, vlad in podjetij. Za to in posredno za učinkovitost gospodarske diplomacije je tako ključno, da njeni akterji postanejo hitrejši, profesionalizirani in učinkovitejši. H kvalitetnejšim storitvam bi lahko prispevala tudi podjetja sama, tako da bi uvedla plačljive aktivnosti učinkovite gospodarske diplomacije (Kosters 2013, 46). Te aktivnosti lahko razdelimo v štiri kategorije: aktivnosti mreženja, obveščanje, promocijske dejavnosti in podpora podjetjem (Kosters 2013, 8).

Slika 2.2: Pregled aktivnosti gospodarske diplomacije, ključne v prihodnosti



Vir: Kosters (2013, 8) po Reuvers in Ruël (2012, 15).

Učinkovitost gospodarske diplomacije se po Ruëlu in Zuidemi (2012, 12) slika skozi determinante, razdeljene v štiri skupine, ki določajo kvaliteto oziroma relevantnost gospodarske diplomacije: karakteristike zunanje službe (njeni viri: proračun, poslovna mreža in komunikacijska infrastruktura); karakteristike diplomata/ke gospodarske diplomacije (njegov/njen stil in ozadje); pripravljenost podjetij kot strank; institucionalni kontekst gostujoče države (Ruël in Zuidema 2012, 12; Zuidema 2011, 38).

Pogoj učinkovitosti delovanja leži tudi v sistemu, saj je uspešno delovanje diplomatov gospodarske diplomacije tesno vpeto v dobro delujoče ustanove države, ki predstavljajo gospodarsko diplomacijo in je le-ta od njih odvisna. Svetličič (2011, 610) izpostavlja, da so učinkovite, stabilne in transparentno delujoče institucije osnova za učinkovito delovanje gospodarske diplomacije, kot tudi za delovanje vseh ostalih resorjev državnega aparata.

Naray (2008, 6–8) povzema organizacijske/institucionalne strukture, ki so najbolj značilne organizacijske ureditve gospodarske diplomacije:

- (1) promocija trgovine je del trgovinske politike in ministrstva za trgovino (primer: Kitajska);
- (2) kombinacija zunanjih zadev in trgovine pod določenim ministrstvom: njihova predstavništva so ločena od diplomatske službe, le vodje diplomatskih misij so pristojni za aktivnosti obeh (primer: Skandinavske države, Avstralija, Kanada, Nova Zelandija);
- (3) koordinirani mehanizmi (primer: Velika Britanija), kjer je agencija za promocijo trgovine UK Trade and Investment (UKTI) podrejena tako zunanjemu ministrstvu kot ministrstvu za trgovino in industrijo, vendar struktura ostaja centralizirana;
- (4) neodvisne strukture promocije trgovine (primer: Nemčija, tudi Japonska, Južna Koreja, Italija), kjer je gospodarska diplomacija v pristojnosti javnih ali delno zasebnih/subvencioniranih agencij, ki pa hierarhično niso podrejene veleposlaništvom in delujejo neodvisno. Veleposlaništva obravnavajo samo politične zadeve in politične razsežnosti trgovine;
- (5) promocija trgovine in MZZ (primer: Slovenija), kjer je MZZ glavni odločevalec in osrednji organ gospodarske diplomacije. Pri tem ne gre za kombinacijo zunanjih zadev in trgovine. Pomembnost institucij je tu precejšnja, zato se lahko zatakne pri izvajanju reform, predvsem zaradi visoke verjetnosti rivalstva med MZZ in MG. Ta struktura je predvsem značilna za velike ali srednje velike razvijajoče se države.

Kljub vsemu pa za vse omenjene strukture velja, da lahko v svoji kompleksnosti učinkovito delujejo le s stabilno organizacijsko strukturo gospodarske diplomacije.

Institucije formirajo regulativne okvire zakonov in pravil, ki lahko predstavljajo oviro za akterje, ki si prizadevajo vstopiti in delovati znotraj institucionalnega okolja določene države. Tako je le-to okolje lahko sprejemajoče oziroma težje sprejemajoče. Podjetja, ki so izpostavljena neugodnemu institucionalnemu okolju, imajo več težav pri prilagajanju in funkcioniranju v gostujoči državi kot tuja podjetja, ki vstopajo v države, v katerih je institucionalno okolje ugodnejše. Gospodarska diplomacija je še posebej učinkovita pri nujenju podpore in pomoči podjetjem, ki delujejo v težje operativnem okolju in na bolj oddaljenih trgih (Ruël in Zuidema 2012, 112; Zuidema 2011, 39; Kostecki in Naray 2007, 13–14).

Zuidema (2011, 38) pri tem ugotavlja, da je pomembna kontinuiranost in v svoji študiji potrjuje, da večanje števila let izkušenj delovanja gospodarske/ga diplomata/tke (uslužbenca/ke) na predstavništvu v tujini vodi do porasti kvalitete gospodarske diplomacije. To pa ne velja za večanje števila let delovanja in izkušenj v zasebnem podjetju in poslovanju, saj slednje naj ne bi vodilo do

večje kvalitete gospodarske diplomacije. Tako zaključuje (Zuidema 2011, 38), da so v tem primeru prav lokalno zaposleni gospodarski diplomati/ke tisti, ki večajo kvaliteto storitev, ne pa izseljeni diplomati/ke, ki so na začasni misiji. Njihova prednost je v poznavanju trga, jezika in kulture.

Potrebno pa se je seveda tudi zavedati, da naloga gospodarske diplomacije ni nudenje najboljše rešitve, pač pa njena učinkovitost izvira iz nujenja finančnih, kadrovskih in z drugimi realnostmi države usklajenih rešitev, katerih vodilo mora postati usmerjenost in osredotočenost na cilje in v dejavnosti, kot to počnejo podjetja (Svetličič 2011a, 623). Velika teža odgovornosti ter izbire in načina izvajanja storitve leži na dobrem kadru, torej na sposobnih in prepričljivih posameznikov/cah, ki pri svojem delu razvijajo dobre odnose ne le z gospodarstvom, pač pa tudi s političnimi akterji doma in v tujini. Pri svojem delu se osredotočajo na celotno regijo, v kateri delujejo ter izhajajo iz položaja globalnega gospodarstva (Svetličič 2011b, 131). V majhnih državah, ki so življenjsko odvisne od mednarodnega sodelovanja, je še toliko bolj pomembno, da morajo gospodarski diplomati/ke obvladati več veščin, ker se ne morejo specializirati kot lahko to storijo njihovi kolegi v velikih državah (Svetličič 2011b, 140–41). Osnovni pogoj za uspešno in učinkovito gospodarsko diplomacijo ter mednarodno poslovanje je med drugim tudi ustrezno holistično in interdisciplinarno izobražen kader z bogatim naborom mehkih veščin (Svetličič 2011b, 141 in Rašković in Svetličič 2011a, 794).

Naj bodo storitve gospodarske diplomacije in njene mreže še tako učinkovite in kvalitetne, so brezpomenske, v kolikor podjetja niso pripravljena poslovati izven meja države in internacionalizirati uporabo storitev gospodarske diplomacije, saj vse to vpliva na učinkovitost in kvaliteto njenih storitev. Bolj kot so podjetja (stranke) pripravljena na vstop na tuji trg – kar večina podjetij pogosto ni – večja je kvaliteta storitev gospodarske diplomacije (Zuidema 2011, 39).

3 SLOVENSKA GOSPODARSKA DIPLOMACIJA

3.1 Gospodarska diplomacija v Sloveniji – nekoč in danes

Začetne aktivnosti slovenskih zunanjepolitičnih odnosov so temeljile na aktivnostih zdomcev, izseljencev, predstavnikov slovenskih podjetij in na Republiškem sekretariatu za mednarodno sodelovanje (RSMS) (ustanovljenem leta 1975 na osnovi Zakona o republiških upravnih organih). V okviru RSMS je bil tako leta 1980 ustanovljen Republiški komite za mednarodno sodelovanje, med drugim pristojen tudi za mednarodne ekonomske odnose s tujino. Glavnina mednarodnih aktivnosti tega obdobja je slonela na internacionalizaciji slovenskih podjetij, ki je bila omogočena z

Zakonom o ustanavljanju podjetij v tujini in z Zakonom o spremembah ter njegovih dopolnitvah ob koncu 60-ih let. Po plebiscitu, do katerega je prišlo 23. decembra leta 1990, je bil spisan dokument Temelji strategije zunanje politike Republike Slovenije, ki je bistveno vplival na razvoj in obliko slovenske diplomacije in gospodarske diplomacije (Udovič 2013, 256–60).

Po volitvah leta 1992, ko je bila Slovenija priznana s strani evropskih držav in ZDA, se je leto kasneje (leta 1993) ustanovilo Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj (MEOR), v okvir katerega je zapadlo področje ekonomskih odnosov s tujino, ki je do takrat spadalo izključno pod ministrstvo za zunanje zadeve (MZZ); tako sta MZZ in MEOR ekonomsko–gospodarsko diplomacijo vodila skupaj. S tem so umetno ločili funkcijo politične in gospodarske diplomacije, razvoj pa usmerili tako, da je pomembnost gospodarske diplomacije pričela usihati v slovenski zunanji politiki. Ta razdelitev med dotični dve ministrstvi in dodatna razdrobitev z ustanovitvijo Gospodarske zbornice Slovenije (GZS) je slovensko gospodarsko diplomacijo zaradi podvajanja dela in aktivnosti, s tem pa zniževanja njene učinkovitosti oslabilila ter raztrojila v trotirno diplomacijo (Udovič 2013, 261–8; Burkelc in Udovič 2011, 29; Udovič in drugi 2014, 52). Po preoblikovanju MEOR leta 2000 je ekonomska diplomacija prešla pod okrilje Ministrstva za gospodarstvo (MG). Gospodarska diplomacija je sicer delno še ostala v domeni MZZ, hkrati pa pod velikim vplivom MG. Sočasno se je na področju gospodarske diplomacije okrepila tudi GZS, kar je še dodatno vodilo do podvajanja dela in neučinkovitosti ekonomsko–gospodarske diplomacije (Burkelc in Udovič 2011, 29). Leta 2004 je gospodarska diplomacija s Sporazumom o medsebojnem delovanju MZZ in MG na področju ekonomske diplomacije skoraj povsem prešla iz MZZ–ja na novo uvedeno MG. Šlo je za sporazum, ki je ustanovil tudi Javno agencijo za podjetništvo in tuje neposredne investicije (JAPTI), katere aktivnosti so komplementarno sovpadale s procesi GZS (Udovič 2013, 274–7; Burkelc in Udovič 2011, 29; Udovič in drugi 2014, 52). To obdobje je bilo preobremenjeno z vprašanji kadrovanja in financ. Vrnitev gospodarske diplomacije na MZZ leta 2008, ustanovitev Direktorata za gospodarsko diplomacijo in mednarodno razvojno sodelovanje in odločitev za postopno zaprtje vseh samostojih predstavništev JAPTI in njihovo vključitev v sistem MZZ ter nekoliko kasneje ustanovitev Sklada za gospodarsko diplomacijo, je dvignila učinkovitost delovanja slovenske gospodarske diplomacije. K dvigu učinkovitosti in uspešnosti delovanja veleposlanikov in ekonomskih svetovalcev pa je pripomogla tudi določitev smernic za delovanje diplomatskih in konzularnih predstavništev v državi sprejemnici leta 2010 (Udovič 2013, 281–85; Burkelc in Udovič 2011, 29; Udovič in drugi 2014, 52).

Dejavnosti na področju gospodarske diplomacije so zdaj vodene centralno, kajti MZZ je ponovno postalo glavni nosilec pristojnosti za vodenje gospodarske diplomacije in krovni organ, ki določa

smernice, strategije ter usklajuje delo drugih organov na tem področju. S sodelovanjem z MG SPIRIT (ki je leta 2013 nastal z združitvijo JAPTI-ja, STO-ja in TIA) in GZS sodeluje tudi z območnimi zbornicami, ki delujejo v sistemu GZS in Obrtno-podjetniške zbornice Slovenije (OZS) ter finančnimi institucijami (kakršna je tudi Slovenska izvozna družba). Prav tako je minister za zunanje zadeve aktiven na lokalni ravni, kar je neposreden mikroekonomski stik MZZ-ja s posameznimi podjetji (Burkelc in Udovič 2011, 29–30). Čeprav je pozitivne učinke centralizacije slovenske gospodarske diplomacije že možno zaznati, pomanjkanje kadrov in finančnih virov na žalost še vedno občutno ovira njeno delovanje (Burkelc in Udovič 2011, 27).

Vlogo gospodarske diplomacije in pomembnost njenih aktivnosti v ospredje postavlja Deklaracija o zunanji politiki Republike Slovenije, ki je bila sprejeta 10. julija leta 2015 ter s tem zamenjala prejšnjo deklaracijo iz leta 1999, kjer pa področje gospodarske diplomacije še ni bilo posebej omenjeno ali izpostavljeno. Na novo sprejeta deklaracija zagotavlja podporo gospodarstvu pri trgovanju in spodbujanju podjetij pri internacionalizaciji ter navzočnosti na tujih trgih in trgih EU (DeZPRS-1, Ur. l. RS 53/15). Deklaracija predvideva, da bodo načini in sredstva za doseganje konkretnih ciljev po posameznih prednostnih področjih, opredeljenih v deklaraciji, podrobneje določeni v strateškem dokumentu o zunanji politiki Republike Slovenije, ki ga je Vlada Republike Slovenije sprejela 29. julija leta 2015. Strateški dokument Slovenija: varna, uspešna in v svetu spoštovana zunanja politika Republike Slovenije (nadalje Strategija zunanje politike) izpostavlja podporo gospodarstvu in njegovim interesom. Opredeljuje ga kot enega od stebrov slovenske zunanje politike in se v skladu s tem prav posebej zavzema za zagotavljanje kakovosti storitev gospodarske diplomacije, h kateri bi pripomoglo dodatno izobraževanje ekonomskih svetovalcev ter krepitev vloge častnih konzulov na tem področju (MZZ 2015, 3). Največ pa dajo misliti naslednje besede:

»Tesno sodelovanje vseh resorjev, predvsem gospodarstva, tehnologije in znanosti, je ključno za usklajeno in celovito podporo gospodarstvu« (MZZ 2015, 3).

Pomemben premik v delovanju gospodarske diplomacije je prav tako program GZS »Go International Slovenia«, ki se osredotoča na pomoč pri internacionalizaciji slovenskih podjetij. Dokler deluje dopolnjevalno v okviru obstoječe strukture slovenske gospodarske diplomacije, predstavlja pozitiven doprinos k razvoju slovenske gospodarske diplomacije. Tovrstne aktivnosti GZS-ja so nujne, saj MZZ z gospodarsko diplomacijo ne more pokriti vseh relevantnih trgov (Udovič 2011, 76). Nenazadnje je blaginja majhne države, kakršna je tudi Slovenija »močno odvisna od vpetosti v mednarodno okolje, zato se obseg nalog države v mednarodnem prostoru povečuje« (Jaklič 2011, 772).

3.2 Oris delovnega tokokroga in akterjev slovenske gospodarske diplomacije

Osnovni delovni tokokrog akterjev oziroma deležnikov slovenske gospodarske diplomacije sestavljajo spodaj omenjene institucije, navedene tudi na spletnih straneh posameznih akterjev (MZZ 2017):

- a) MZZ-jev Direktorat za gospodarsko diplomacijo s svojo DKP mrežo,
- b) Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (MGRT),
- c) Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije (SPIRIT),
- d) Slovenska izvozna in razvojna banka (SID banka),
- e) Združenja gospodarskih subjektov oziroma Gospodarska zbornica Slovenije (GZS),
- f) Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije (OZS).

Za uspešno izvajanje gospodarske diplomacije je nezanemarljivega pomena sodelovanje osrednjih deležnikov z ostalimi akterji, predvsem z Uradom predsednika Republike, Kabinetom predsednika Državnega zbora, Kabinetom predsednika Državnega sveta ter ostalimi ministrstvi, zbornicami in združenji ter regionalnimi institucijami in drugimi (MZZ 2017).

Mreža akterjev mora zagotavljati, da so podjetja, ki jim je gospodarska diplomacija namenjena, seznanjena s tem, kaj lahko od nje pričakujejo. Ekonomsko-gospodarska diplomacija podjetjem priskrbuje informacije o javnih naročilih, javnih razpisih, organizira sestanke, ugotavlja, kakšni so postopki in kje so priložnosti, ki jih je treba izkoristiti, vendar pa sklenitev in izvedba poslov ostaja v pristojnosti podjetij. Za uspešno izvajanje teh storitev in uporabnost gospodarske diplomacije mora to področje postati strateško naravnano, strukturirano, ciljno usmerjeno ter sposobno akumulirati kvalitetne informacije s terena. Le tako se bo lahko gospodarska diplomacija soočila z različnimi potrebami podjetij in izzivi povezovanja poslovnih partnerjev (Burkelc in Udovič 2011, 33).

Pri pregledu spletnih strani glavnih akterjev slovenske gospodarske diplomacije, torej MZZ, MGRT, GZS in OZS, sem opazila slabo preglednost in opredeljenost nalog in vlog, ki jih opravljajo akterji v okviru spodbujanja internacionalizacije in promocije gospodarstva v tujini. Vendar so sledeče spletne strani, upravljane s strani agencije SPIRIT: spiritslovenia.si, podjetniski-portal.si, izvoznookno.si, investslovenia.org, sloexport.si, eu-skladi.si in sloveniapartner.eu dobra iztočnica, ki podjetjem omogoča lažje iskanje informacij, potrebnih za mednarodno poslovanje in vstop na tuje trge.

Kot prvega od deležnikov gospodarske diplomacije izpostavljam MZZ, glavnega koordinatorskega področja, znotraj katerega deluje Direktorat za gospodarsko diplomacijo, kjer sta izključno za gospodarske zadeve pristojna Sektor za javno diplomacijo in Sektor za bilateralno gospodarsko sodelovanje. Oba sektorja vodita in koordinirata javno diplomacijo ter bilateralno gospodarsko sodelovanje Republike Slovenije s tujino. V skladu s tem nudita pomoč slovenskim podjetjem pri vstopanju na tuje trge in na ta način spodbujata internacionalizacijo slovenskega gospodarstva s ciljem povečevanja slovenskega izvoza in doseganja njegove večje geografske razpršenosti. Zadnji med tremi sektorji direktorata pa je Sektor za javno diplomacijo in mednarodno sodelovanje v kulturi gospodarsko, ki med drugim skrbi za trženje in prepoznavnost Slovenije kot blagovne znamke (MZZ 2017).

Direktorat za gospodarsko diplomacijo znotraj omenjenih sektorjev skupaj z mrežo DKP pri izvajanju gospodarske diplomacije opravlja naslednje naloge:

- (1) organizira zasedanja meddržavnih komisij za gospodarsko sodelovanje;
- (2) organizira vhodne in izhodne poslovne delegacije ob obiskih visokih državnih predstavnikov;
- (3) promovira Slovenijo kot lokacijo za tuje neposredne investicije;
- (4) nudi podporo slovenskim podjetjem pri vstopu in širitvi poslovanja na tujih trgih ter pri reševanju problemov v obliki različnih brezplačnih storitev;
- (5) zagotavlja podporo tujim podjetjem pri navezovanju stikov s slovenskimi podjetji;
- (6) koordinira gospodarske aktivnosti, povezane z EU ter mednarodnimi organizacijami (MZZ 2017).

Omenjene naloge zahtevajo nenehno sodelovanje z vladnimi in nevladnimi institucijami, pristojnimi za internacionalizacijo slovenskega gospodarstva. Med slednjimi nadalje izpostavljam GZS; akter gospodarske diplomacije, ki povezuje gospodarstvo in si prizadeva za izboljševanje poslovnega okolja. GZS je bila ustanovljena v času Federativne ljudske republike Jugoslavije (FRLJ), natančneje v času po osvoboditvi leta 1946. Takrat je z vsemi informacijami, zbranimi iz arhiva (predvsem z evidencami industrijskih obratov in statistikami) ter s strokovnimi kadri pomagala oblastnem FRLJ pri reševanju številnih zapletenih gospodarskih vprašanj. Na zveznem nivoju so z Uredbo o Trgovinski zbornici v FRLJ ustanovili zunanjetrgovinsko zbornico z namenom pospeševanja gospodarskih odnosov FLRJ s tujino, ki je delovala na celotnem območju države in vzpostavljala stike s tujimi gospodarskimi zbornicami in drugimi gospodarskimi asociacijami. Sodelovala je pri organiziranju mednarodnih sejmov doma in pri udeležbi domačih podjetij na sejmih v tujini, izvajala razne oblike zunanjetrgovinske promocije itd. GZS se je z leti krepila in v

vlogi podajalke iniciativ in strokovne pomoči gospodarstvu pri vključevanju v mednarodno menjavo postajala pomembna partnerica gospodarstvu. Leta 1978 je področje zborničnega organiziranja prešlo v republiško pristojnost, Skupščina SRS pa je sprejela Zakon o združevanju organizacij združenega dela ter tako predlagala združevanje v splošna združenja, medobčinske gospodarske zbornice in Gospodarsko zbornico SRS. Zakonski cilji in naloge gospodarskih zbornic v pogojih družbene lastnine sicer niso sledili razvoju zahodnih gospodarskih zbornic, ampak so izhajali iz pogojev t.i. dogovorne ekonomije. Vseeno pa so bile njihove naloge splošno koristne za razvoj gospodarstva tudi v pogojih družbene lastnine. To potrjuje, da je bilo delovanje GZS tudi v obdobju družbene lastnine nepogrešljivo. Leta 1988 je le-ta predlagala številne konkretne spremembe ekonomske politike in gospodarskega sistema za prehod v tržno gospodarstvo kot alternativo administrativnemu pritisku države na področju gospodarstva. Aprila leta 1990 je bil sprejet nov Zakon o Gospodarski zbornici Slovenije, ki GZS omogoči začetek izvajanja klasične naloge zbornic v tržnih gospodarstvih, predvsem predlaganje zakonov in drugih predpisov ter ukrepov s področja ekonomskega sistema in gospodarske politike, razvijanje poslovnega informacijskega sistema, promocijo blaga doma in v tujini, spodbujanje sodobnih tehnologij in metod vodenja podjetij ter izobraževanje strokovnih in vodilnih delavcev GZS. GZS prav tako soustanovi podjetniško-izobraževalni center *Gea College*. Vloga GZS je bila pomembna (GZS 2017b).

Zatem pa se zgodovina tudi na njihovi spletni strani konča. GZS zaživi znotraj naše novo nastale države Slovenije, kjer pa ji obdobje tranzita ni prizaneslo. Mogoče se ni znala izraziteje profilirati in ohraniti svoje nenadomestljivosti, mogoče ni znala ujeti pravega vala, mogoče je zaspala na svojih lovrikah, mogoče je bila za to kriva še politika in njen (včasih tudi škodljiv) vpliv. Kar se sprašujem, temelji na naboru sledečih člankov. Že septembra leta 2004 je Gospodarsko interesno združenje (GIZ) za transport v državni zbor vložilo pobudo in predlog za spremembo zakona o Gospodarski zbornici Slovenije, s katerim so želeli doseči ukinitve obveznega članstva z razlago, da »GZS ne ščiti njihovih podjetniških interesov, marveč izvaja upravne naloge in postaja privilegirana paradržavna institucija, ki od članov zahteva članarino, dodatno pa za vse storitve zaračuna še posebej« (Pintar v Manfreda, 2004), kjer kritika leti na t.i. bogatenje GZS na račun malih podjetij ter kritika zakonu o GZS (kot o ostanku državnega socializma), ki Gospodarski zbornici zagotavlja udoben položaj, ne da bi se le-ta morala truditi za interese svojega članstva (Manfreda, 2004).

26. maja leta 2006 je Državni zbor Republike Slovenije sprejel Zakon o gospodarskih zbornicah in s tem odpravil obvezno članstvo (predvideva t.i. prostovoljno članstvo) ter prinesel možnost, da lahko kdorkoli ustanovi svojo gospodarsko zbornico, v kolikor izpolnjuje, skozi ta zakon določene,

kriterije. Zakon, ki je v veljavo vstopil mesec dni kasneje, opredeljuje gospodarsko zbornico kot samostojno, prostovoljno, interesno in nepridobitno združenje pravnih in fizičnih oseb, ki na trgu samostojno opravljajo pridobitno dejavnost (Finance 2006, 24. junij). GZS je nadaljevala z delovanjem in tudi postala svoja pravna naslednica ter obdržala ime. Člani zbornice pa so se lahko odločili ali bodo ostali včlanjeni v GZS ali bodo izstopili in se vključili v kakšno morebiti novonastalo zbornico (Finance 2006, 24. junij). Kot pričakovano je ukrep povzročil drastičen upad članstva GZS, posledično s tem pa finančne težave. Po besedah generalnega Sama Hribarja Miliča, direktorja GZS, »se je število članov GZS z okoli 60.000 znižalo na okoli 9000, poleg tega je GZS znižala članarino, na upad članstva pa je vplivala tudi gospodarska kriza, tako da so prihodki iz članarin približno petkrat manjši kot v obdobju obveznega članstva«, prav tako pa se je zmanjšalo število zaposlenih, ki se je iz 290 (leta 2005) znižalo na 110 (Žurnal24 2015, 15. januar).

Globlje od tega se v vzroke o tem, kje in kaj se je zalomilo, ne želim spuščati, ker je to že druga zgodba in ni niti tema niti namen pričujoče naloge. Kar želim orisati in izpostaviti je misel o tem, da tovrstne eksistencialne težave in boj za obstanek na trgu vsekakor ne pripomorejo nikomur. Na eni strani niti gospodarski zbornici, da bi svoje delovanje lahko izboljšala, se okrepila kot kredibilen partner gospodarstvu in podjetjem ponudila to, kar res potrebujejo ter veljala za njihov glasnik tako na mednarodnem trgu kot na nacionalnem političnem parketu, na drugi strani pa niti podjetjem, ki so sicer oproščena obveznega članstva, vendar so med seboj po panogah ali pod dežnikom gospodarstva slabo povezana. Posledica tega je, da se akterji, ki bi morali biti predstavniki interesov podjetij in jim nuditi oporo, za svoje preživetje samo borijo za njihovo pozornost. Preveč je interesov in razpršenosti. Podjetja vse to prav zagotovo čutijo in so nenazadnje prepuščena sama sebi in izzivom trga (Siol.net 2016, 24. november). Zavedati se je potrebno, da slovensko gospodarstvo temelji na MSP ter mikropodjetjih, ki so številčno najmočnejša, a hkrati najbolj ranljiva. Ravno zaradi tega pa ima (oziroma bi imela) kvalitetna podpora GZS ali OZS na MSP izreden pozitiven in spodbujevalen vpliv.

Kako pozornosti vredna je skupina MSP in mikropodjetij, je razvidno iz podatkov SURS (2015), ki kažejo na to, da v Sloveniji s 95 % deležem prevladujejo mikropodjetja, v katerih je zaposlenih manj kot deset ljudi. Spodbujanje te skupine podjetij predstavlja potencial še neizkoriščenih gospodarskih kapacitet. Trenutno pa največ prihodkov v Sloveniji ustvarijo manj številna srednje velika podjetja (26 %) in velika podjetja (33 %), ki skupaj zaposlujejo več kot polovico, tj. 54 % vseh oseb, ki so v podjetjih zaposlene (SURS, 2015).

Za slikovitejši prikaz naj podam še podatke iz leta 2011, ki sovpadajo z zgoraj navedenimi podatki

SURSa iz leta 2015.

Tabela 3.1: Prerez slovenskega gospodarstva

Velikost	Družbe		Zaposleni	Prihodki*	Izvoz
	Število	v %			
Mikro	53.966	93,4	28,4	17,2	9,6
Majhne	2.397	4,1	15,9	13	9,4
Srednje	740	1,3	16,4	15,4	14,2
Velike	695	1,2	39,2	54,4	66,8
SKUPAJ	57.798	100	100	100	100

*čisti prihodki od prodaje

Vir: AJPES podatki (v MGRT 2013, 15).

V situaciji, kakršnakoli že ta je, si GZS aktivno prizadeva za podporo podjetjem pri internacionalizaciji, povezovanju podjetij v konzorcije, za učinkovito ekonomsko diplomacijo in mednarodno prepoznavnost inovativnih slovenskih podjetij, za odpiranje novih (starih) veleposlaništev oz. konzularnih predstavništev na perspektivnih trgih, za spodbujanje razvoja in inovacij ter za sodelovanje med raziskovalci in gospodarstvom; skratka, za informiranje in izobraževanje podjetij (GZS 2017a).

GZS podobna zgodba se je dogajala tudi z OZS, ki je prav tako ena izmed osrednjih akterjev gospodarske diplomacije. Razprave o ukinitvi obveznega članstva v OZS so trajale že od uvedbe prostovoljnega članstva GZS. Da z ukinitvijo obveznega članstva številni izstopijo iz zbornice, prav tako pa se pojavijo finančni primanjkljaji, je pokazala že praksa GZS. S prostovoljnim članstvom se na zbornico prevesi veliko večja odgovornost do svojih članov. V okviru razprav, ki so potekale o ukinitvi obveznega članstva OZS, je bilo smiselno razmišljanje kmetijskega ministra Dejana Židana, ki je menil, da tradicija združevanja v Sloveniji ni dovolj razvita (kar se kaže tudi na vseh drugih področjih), da bi podjetja ohranila povezanost, ki jo omogoča obvezno članstvo znotraj zbornic (Pihlar, Knavs in Svenšek 2011).

V skladu z uveljavitvijo Obrtnega zakona, ki je vstopil v veljavo 27. aprila leta 2013, je bila sprejeta odločitev, da lahko člani Obrtno–podjetniške zbornice Slovenije od novembra leta 2013 dalje izstopijo iz obveznega članstva, ki je mogoč na podlagi uradne izjave samostojnega podjetnika. Ukrep, za katerega so se opredelili sami člani OZS na referendumu, je potekal 25. aprila leta 2012. Po mnenju večine njihovih storitev sploh ne potrebujejo (Borštnik 2013). Večinsko mnenje o tem, da storitev zbornice ne potrebujejo, pomeni, da se z njo ne počutijo povezane, da se zbornica ne zaveda njihovih potreb in ne predstavlja njihovega glasu. Zanimivo je, da korenine OZS segajo v leto 1969, ko so se obrtniki iz 12 združenj po Sloveniji povezali z namenom, da bi bil njihov glas

bolje slišan (OZS 2017b). V svoji predstavitvi na spletni strani OZS navaja, da z delovanjem in komuniciranjem z javnostjo podpira podjetja članice in si prizadeva za boljše razmere obrti mikro, malih in srednje velikih podjetij. Obenem OZS zagotavlja, da podjetjem prinaša strokovno pomoč ter varuje njihove pravice in interese, ki jih zastopa pred državo. Omogoča jim tudi ugodnosti pri nastopu na trgu in jim pri tem svetuje. Za svoje člane izvaja številne storitve (organiziranje sejmov, poslovnih srečanj in izobraževanj), jih vsesplošno informira in jim nudi podporo pri internacionalizaciji ter izvajanju javnih pooblastil (OZS 2017a).

Za zaključek orisa situacije GZS in OZS pa je potrebno omeniti še rivalstvo, ki je nadomestilo sodelovanje med njima. Do odprave obveznega članstva v gospodarski zbornici sta GZS in OZS korektno sodelovali, med drugim sta leta 1996 sklenili dogovor o razmejitvi obveznih članov. Zbornici sta čedalje večji tekmi v boju za članstvo, čeprav je v interesu malega gospodarstva in njegovih potreb pravzaprav učinkovito zastopstvo in podpora tako v ožji kot širši domovini, torej v Sloveniji in EU (Stergar 2009).

Naslednji ključen akter znotraj področja slovenske gospodarske diplomacije je MGRT, kjer se zaposleni od tega poimenovanja področja (pogosto) strogo oddaljujejo in jasno opredeljujejo svojo aktivnost samo na področju internacionalizacije. Do slednje trditve sem prišla po tem, ko sem si prizadevala, da se z njimi dogovorim za izvedbo intervjuja v okviru svoje magistrske naloge in me je več sogovornikov glede obravnavane teme napotilo na MZZ. Na koncu do izvedbe intervjuja zaradi angažiranosti ministrstva v številne aktivnosti in posledično pomanjkanja časa ni prišlo.

Poudariti je potrebno, da se koncepta ne izključujeta, kar je v svojem diplomskem delu jasno raziskal in predstavil že moj stanovski kolega Raztočnik (2015). Naj spomnim samo na kratko, da je internacionalizacija v svojem najširšem smislu vsako poslovanje podjetja s tujino, kot tudi vsako vhodno ali izhodno vstopanje podjetja na tuje trge (Raztočnik 2015, 42). Gospodarska diplomacija pa je državno orodje, ki proces internacionalizacije podjetjem olajšuje in jim pri tem nudi vso potrebno podporo in pomoč (Raztočnik 2015, 27). Za uspešen delokrog mreže akterjev gospodarske diplomacije je potrebno sodelovanje, kot to tudi opredeljuje Strategija zunanje politike, da se gospodarska diplomacija pri svojih aktivnostih in nalogah »povezuje z Ministrstvom za gospodarski razvoj in tehnologijo, z drugimi vladnimi resorji, zbornicami in drugimi gospodarskimi združenji, domačimi in tujimi poslovnimi grozdi ter specializiranimi ustanovami doma in na tujem« (MZZ 2015, 29).

MGRT na svoji spletni strani navaja, da si znotraj Sektorja za internacionalizacijo na Direktoratu za

internacionalizacijo, podjetništvo in tehnologijo prizadevajo izvajati programe, ki prispevajo k lažjemu vključevanju slovenskega gospodarstva v mednarodni prostor ter sledijo cilju privabljanja tujih investitorjev v Slovenijo. V Programu spodbujanja internacionalizacije 2015–2020 (MGRT 2015c) so opredelili osnovne ukrepe za podporo podjetjem pri internacionalizaciji. Njihova ciljna skupina so mednarodno usmerjeni MSP, tako začetniki, kakor tudi tisti, ki svoje poslovanje širijo oz. diverzificirajo (op.a. nekateri ukrepi so na voljo tudi velikim podjetjem) (MGRT 2017č in MGRT 2017a). Zastavljeni operativni cilji Programa spodbujanja internacionalizacije (MGRT 2015c, 9–10) so:

- povečanje števila novih izvoznih podjetij za 0,5 % letno,
- povečanje števila vseh podprtih podjetij v okviru programa za 5 % letno, povečanje števila podprtih MSP za 50 % letno,
- povečanje čistih prihodkov MSP od prodaje na tujih trgih za 0,4 % letno,
- povečanje stopnje udeležbe Slovenije v GVV “*global value chains*” (op.a. gre za novo bazo podatkov, zato ni dostopnih preteklih referenčnih vrednosti),
- povečanje obsega vrednosti vhodnih tujih neposrednih investicij za 4 % letno.

Internacionalizacija se usmerja na evropske in tradicionalne trge (države EU, države zahodnega Balkana, Švica, Ruska federacija ter na novo dodane trge: Albanija, Romunija in Bolgarija), na prioritetne trge z vidika internacionalizacije (Zalivske države: Savdska Arabija, Združeni Arabski Emirati, Kuvajt, Katar; Indija, Kitajska) in z vidika tujih neposrednih investicij (ZDA, Japonska, Kanada), ter trge, ki predstavljajo »nove izzive« (Centralna Azija: Kazahstan, Turkmenistan, Iran; Koreja, Tajvan, Vietnam, Malezija, Indonezija, Senegal ter Egipt, Maroko, Čile, Mehika, Norveška, Avstralija in Nova Zelandija) (MGRT 2017č).

Program (MGRT 2015c, 11) želi z nadgradnjo trenutnega sistema podpore podjetjem v mednarodnem poslovanju vzpostaviti t.i. »*One stop shop*« za izvoznike in investitorje, ki bi predstavljala celovit pristop podpore v smislu lažjega dostopa do informacij, kontaktov, sogovornikov itd. Prav tako pa bi omogočala individualne obravnave posameznih izvoznikov, potencialnih investitorjev in drugih zainteresiranih subjektov. Slovenija se bo zaradi svoje značilnosti tržila kot Center za raziskave in razvoj in zeleno gospodarstvo, zaradi svoje geografske lege pa kot logistični center (MGRT 2015c, 19–20). Program (MGRT 2015c, 11) predvideva akcijski načrt za implementiranje, ki je sledil decembra leta 2016 z naslovom Mednarodni izzivi 2017–2018 (MGRT 2016), v okviru katerega so opredelili posamezne aktivnosti vseh partnerjev s področja internacionalizacije na izbranih tujih trgih in predstavili pregled vseh mednarodnih aktivnosti.

S področja internacionalizacije so po tem akcijskem načrtu (MGRT 2016, 5–6) določene sledeče aktivnosti, ki se že izvajajo: informiranje preko spleta, oglaševanje in promocijska gradiva, svetovanja, tržne raziskave, sejamski nastopi, delegacije, B2B, dnevi dobaviteljev, poslovni klubi in kakovost poslovanja. Pri podpori privabljanja TNI omogočajo zagotavljanje informacij, program identifikacije tujih investitorjev, izobraževanje in/ali usposabljanje promotorjev, »ONLINE« investicijske priložnosti, promocijo Slovenije, regij in področij (sektorjev in pod-sektorjev), nadaljnjo rast in razvoj podjetij s tujim in mešanim kapitalom, analitična orodja in študije, finančne spodbude.

Program spodbujanja internacionalizacije (MGRT 2015c, 11) med ključne deležnike oziroma akterje izvajanja internacionalizacije prišteva naslednje institucije:

1. Ministrstvo za zunanje zadeve s posebnim poudarkom na aktivnostih gospodarske diplomacije in njihove mreže diplomatsko-konzularnih predstavništav po svetu;
2. SPIRIT Slovenija: agencija, pristojna za področje internacionalizacije in tujih investicij ter podjetništva in tehnologije;
3. zbornice – Gospodarska zbornica Slovenije, Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije in druge zbornice, tako domače kot tuje;
4. SID Banka, ki ima posebno vlogo pri finančnem inženiringu;
5. regionalna združenja oz. agencije, kakor tudi lokalni partnerji.

To pomeni, da vsi govorimo o isti zadevi, ko govorimo bodisi o internacionalizaciji bodisi o gospodarski diplomaciji, le da pogosto posamezniki na MGRT to razumejo kot nekaj, kar počne MZZ, zato še vedno prihaja do zatikanj zaradi imenovanja aktivnosti in pristojnostih zanje. Prepričanje o tem, da so pomembni namen in cilji ter izpolnjevanje le-teh in da je toliko manj pomembno, kdo komu pripada, bi moralo to preseči. V ospredju bi namreč morala biti zrelost posameznikov in primerna usposobljenost kadra, ki je odprt in se zaveda dejstva, da so na določenih pozicijah državne uprave, da delajo za skupno dobro in sodelujejo med seboj ter se ne obremenjujejo s še vedno prikritim rivalstvom med MGRT in MZZ.

Spodbujanje TNI je eno izmed prioritarnih področij tako MGRT (2017c) kot Vlade RS, saj s svojimi številnimi pozitivnimi učinki, kot je na primer ustvarjanje novih delovnih mest in zmanjševanje brezposelnosti, prinašanjem novih znanj, novih tehnologij, skladnejšim regionalnim razvojem,

dodatnimi davčnimi prihodki, vključevanjem slovenskih podjetij v dobaviteljske mreže transnacionalnih podjetij itd. vplivajo na gospodarsko rast in blaginjo. Med državami investitoricami prevladujejo države EU: Avstrija (3,56 mrd, 30,7 %), Nemčija (1,01 mrd, 9,4 %), Nizozemska (1,02 mrd, 8,8 %), Hrvaška (938 mio, 8,1 %) in Italija (842 mio, 7,2 %).

MGRT (2017c) je zadolženo za oblikovanje politike spodbujanja TNI, izvajalska institucija na tem področju pa je javna agencija SPIRIT Slovenija, ki med drugim nudi brezplačne, informacijske, svetovalne in druge storitve za tuje investitorje, tako osebno kot preko spletnega portala za tuje investitorje.

Agencija SPIRIT, prav tako akter gospodarske diplomacije, je bila ustanovljena s Sklepom o ustanovitvi Javne agencije Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, inovativnosti, razvoja, investicij in turizma oktobra leta 2012, ki je tako združil Javno agencijo RS za podjetništvo in tuje investicije (JAPTI), Javno agencijo za tehnološki razvoj RS (TIA) in Slovensko turistično organizacijo (STO) pod isto streho (Dnevnik 2012, 2. november). Vendar pa se je slednja marca leta 2015 osamosvojila in od takrat naprej deluje kot samostojna javna agencija, financirana iz proračuna (Podjetniški portal 2015a).

Glede na Sklep o ustanovitvi Javne agencije RS SPIRIT (2. člen, 1. točka) je agencija posredna uporabnica proračuna Republike Slovenije v skladu s predpisi, ki urejajo javne finance in javne agencije. Svoja sredstva pridobiva (1) iz državnega proračuna na podlagi pogodb z ministrstvi, (2) s prihodki, pridobljenimi z opravljanjem storitev na trgu, (3) z donacijami in (4) iz drugih virov skladno s predpisi (Sklep o ustanovitvi Javne agencije RS SPIRIT, 20. člen, 1. točka). Glede na to, da je SPIRIT izvajalska institucija MGRT (2017b), pomeni, da večinski finančni prilivi za izvajanje njihovih aktivnosti in nalog prihajajo skozi javne razpise iz proračuna MGRT.

Delovanje agencije SPIRIT, ki je pri izvajanju svojih nalog samostojna (Sklep o ustanovitvi Javne agencije RS SPIRIT, 5. člen, 3. točka), je dvotirno, saj slovenskim podjetjem z brezplačnimi storitvami omogoča lažje širjenje poslovanja v tujino, hkrati in istočasno pa trži in promovira Slovenijo kot lokacijo za tuje neposredne investicije. Med svoje osrednje storitve za slovenska podjetja uvršča:

- a) izobraževanje in usposabljanje podjetij za mednarodno poslovanje;
- b) sofinanciranje tržnih raziskav na novih tujih trgih;
- c) omogočanje predstavitev podjetij na tujih trgih in navezavo stikov s tujimi poslovnimi partnerji z organizacijo in sofinanciranjem skupinskih in individualnih nastopov slovenskih

- podjetij na sejmih v tujini ter vhodnih in izhodnih gospodarskih delegacij;
- d) omogočanje prenosa znanj in izkušenj podjetij na tujih trgih (članov klubov) na slovenska podjetja skozi sodelovanje s slovenskimi poslovnimi klubi v tujini;
 - e) obveščanje podjetij o izvoznih poslovnih priložnostih, obvestilih o mednarodnem trgovanju, sejmih, javnih razpisih preko elektronskih novic;
 - f) spodbujanje slovenskega izvoza tudi preko promocije ponudbenih možnosti slovenskega gospodarstva (SPIRIT 2017).

Privabljanje tujih neposrednih investorjev poteka skozi izvajanje tržno-komunikacijskih aktivnosti (SPIRIT 2017):

- a) s promocijo poslovnega in investicijskega okolja Slovenije,
- b) z izvajanjem sektorskih investicijskih seminarjev in konferenc,
- c) s predstavitvami na specializiranih sejmih v tujini,
- d) z neposrednim trženjem oziroma identificiranjem potencialnih tujih investorjev itd;
- e) z zagotavljanjem kakovostnih informacijskih, svetovalnih in drugih storitev za tuje investitorje (www.InvestSlovenia.org);
- f) z organizacijo obiskov posameznih investorjev in delegacij;
- g) s sodelovanjem z že obstoječimi tujimi investitorji v Sloveniji;
- h) s predlaganjem ukrepov za izboljšanje konkurenčnega položaja Slovenije;
- i) z dodeljevanjem nepovratnih finančnih spodbud tujim investitorjem preko javnega razpisa

Na žalost pa na njeno delovanje in vsa prizadevanje pogosto pada slaba luč številnih situacij, zgrešenih strukturnih odločitev, tudi kadrovanja, ki vlivajo dvom v njeno kredibilnost in uporabnost. Takoj po ustanovitvi so se namreč soočali s kritikami nenehnega preoblikovanja in prestrukturiranja (Pihlar 2013), sledila so trenja z MGRT zaradi odpovedi 30 milijonov evrov visoke subvencije (Morozov in Svenšek 2014), izgubljene investicije, kot je IBM (MMC RTVSLO 2016), trenutno dogajanje okrog Magne Styer, zamujanje z razpisi ter težave s financiranjem, kar je posledica dela MGRT (Panjan, 2016), očitajo pa ji tudi strokovno nezanesljivost (Prpič 2016). Neugodnega položaja se zavedajo tudi sami, kar na kratko pojasnijo v svojem Programu dela in finančnem načrtu za leti 2016 in 2017 (SPIRIT 2016, 4):

Leto 2015 je bilo za SPIRIT leto spoznavanja in sprememb. Na delovanje SPIRIT in težave, s katerimi se srečuje, poleg znanih kadrovske in finančne omejitve, vplivajo tudi drugi dejavniki. Zgodovinsko gledano je obstoječa agencija SPIRIT naslednik številnih institucij, ki so se skozi čas združevale, na mentalni ravni zaposlenih pa je še vedno zaznati pripadnost »zgodovinskim« organizacijam, kar bomo skušali izboljšati pri izvedbi reorganizacije. Kot

pomemben dejavnik, ki je vplival na stanje SPIRIT, se kažejo tudi stalne menjave vodstva SPIRIT.

Agencija je ključna na področju trženja blagovne znamke Slovenije in privabljanja TNI, ki lahko s svojimi dejanji in aktivnostmi močno prispeva h gospodarski rasti in nacionalnemu ekonomskemu položaju, vendar le takrat, ko utrdi svojo vlogo in v polni meri izkoristi potencial svojih storitev. V svojem Programu za leti 2016–2017 (SPIRIT 2016, 4) poleg izvajanja rednih nalog predlaga naslednje izboljšave:

1. projekt definiranja in formaliziranja osnovnih poslovnih procesov SPIRIT, katerega namen bo jasna razmejitev odgovornosti, vzpostavitev večje preglednosti in učinkovitosti delovanja,
2. poenotenje spletnih portalov in vsebinsko prenovo skupne spletne strani SPIRIT, ki bo uporabnikom prijaznejša,
3. pripravo projektne dokumentacije za projekt ONE STOP SHOP, ki bo omogočila učinkovito vpeljavo sistema ter izvajanja projekta,
4. povečan obseg izvajanja javnih razpisov in strokoven pristop k izvajanju razpisov nove finančne perspektive
5. nadgradnjo delovanja poslovnih klubov v tujini.

3.3 Sodelovanje akterjev gospodarske diplomacije in gospodarstva v Sloveniji

MZZ-jev Direktorat za gospodarsko diplomacijo kot glavni koordinator vseh aktivnosti gospodarske diplomacije s svojo DKP mrežo (56 diplomatsko-konzularnih predstavništev, kjer deluje 22 ekonomskih svetovalcev) štiti, uveljavlja in promovira interese slovenskega gospodarstva v tujini. Prav tako skrbi za zagotavljanje učinkovitega delovanja gospodarske diplomacije in njenega soustvarjanje z drugimi (zgoraj predstavljenimi) institucijami (MZZ 2017).

V preteklosti so bile kritike na račun slovenske gospodarske politike pogoste, tudi s strani podjetij, ki so trdila, da med (takrat obstoječim) JAPTI-jem ter GZS-jem in MZZ-jem obstaja močno rivalstvo, ki slabi učinkovitost gospodarske diplomacije in kvaliteto le-te (Udovič 2013, 278–80). Od leta 2008 se stvari izboljšujejo in napredujejo, a zalet tega področja preprečuje predvsem počasno odstranjevanje ovir, kjer gre za statično podporo ter neodzivanje na nenehne spremembe in

potrebe podjetij. Slednje je tudi razlog, da podjetja institucionalno podporo po večini ocenjujejo kot »srednje uspešno« (Jaklič 2011, 766). Prepad med podjetji in gospodarsko diplomacijo, o katerem sledi več v nadaljnjem poglavju o izzivih, ostaja.

Pozitiven korak k tesnejšemu sodelovanju med akterji slovenske gospodarske diplomacije je ustanovitev Sveta za internacionalizacijo gospodarstva (september 2015), čigar namen je poudariti in zagotoviti kontinuirano sodelovanje MZZ-ja in MGRT-ja ter ostalih akterjev. To sodelovanje bi omogočilo ustrežnejšo podporo slovenskim podjetjem pri izvoznih aktivnostih in pomoč tujim investitorjem pri vstopu na slovenski trg. Namen sveta je koordinirano delovanje vseh deležnikov, vladnih in nevladnih, ki na podlagi politike MGRT delujejo na področju internacionalizacije slovenskega gospodarstva (MGRT 2015a). V okviru sveta za internacionalizacijo gospodarstva bi gospodarska diplomacija morala dobiti forum za oblikovanje strateških iztočnic za delovanje na področju internacionalizacije, katerih cilj je doseči še boljši servis slovenskemu izvozno usmerjenemu gospodarstvu. Ključ je zavedanje, da gospodarska diplomacija v praksi pomeni tesno sodelovanje vlade z zasebnim sektorjem na področju internacionalizacije gospodarstva (Podjetniški portal 2015b).

Svet bo opravljal zlasti naslednja dela in naloge (Delo 2015, 29. april):

- obravnavo zadev, ki se nanašajo na izvajanje politike spodbujanja internacionalizacije v širšem smislu (aktivnosti in orodja ter prioritete), tako z vidika podjetij kot slovenskega gospodarstva ter svetovanje in dajanje pobud v tej zvezi;
- oblikovanje in obravnavo strokovnih podlag za sprejemanje usmeritev, ocen in ukrepov za bolj učinkovito delovanje gospodarske diplomacije;
- oblikovanje predlogov za nadaljnji razvoj področja internacionalizacije.

Jasen korak k sodelovanju in povezovanju vseh akterjev gospodarske diplomacije pa je, že omenjeni, akcijski načrt Mednarodni izzivi 2017–2018, sprejet na podlagi Programa za spodbujanje internacionalizacije (MGRT 2016, 3). Dokument predpostavlja zasledovanje istih ciljev vseh akterjev v podporo gospodarstvu, katerih delovanje bo potekalo pod novim pozicijskim vodilom nacionalne znamke Slovenije »I FEEL SLOVENIA« za gospodarstvo (MGRT 2016, 4):

Slovenija. Zelena. Ustvarjalna. Pametna.

3.4 Izzivi slovenske gospodarske diplomacije ter vrzel med povpraševanjem in ponudbo

Kot ugotavlja Udovič (2013, 295–6), je konkurenčno, usposobljeno in močno gospodarsko diplomacijo moč zgraditi s sistematičnim in kontinuiranim državnim delovanjem iz vrha državne hierarhije navzdol. Tak pristop je še posebej primeren v primeru Slovenije, ki je majhna država in v kateri majhnost pomeni tudi omejenost vseh virov, še posebej finančnih in kadrovskih, ki bi se morali skozi optimizacijo aktivnosti uporabljati čim bolj učinkovito (Udovič in drugi 2014, 49 in 58). Majhna država, ki nastopa ob boku velikih držav z močnejšim gospodarstvom na trgih, kjer delujejo tržni mehanizmi pred državo (Udovič 2013, 296). Tako je na primer podjetje, ki v majhni državi deluje kot veliko, v globalizirani ekonomiji lahko zelo majhno in nepomembno, zato je njegova pripravljenost na proces internacionalizacije toliko bolj pomembna za preživetje na trgu velikih mednarodnih podjetij (Udovič in drugi 2014, 49).

Jaklič (2011, 752) na to opozarja z mnenjem, da je razumevanje pogojev in posledic mednarodne menjave in internacionalizacije temelj za oblikovanje uspešnih strategij ter podpornega okolja za podjetja. Zato je nujna kompleksnejša uskladitev nalog,

kakršne so pridobivanje in posredovanje koristnih informacij slovenskim podjetjem, lobiranje v multilateralnih institucijah pri sprejemanju ukrepov in zakonov, ki bi bili v prid podjetjem ter koalicijsko povezovanje v mednarodno-ekonomskih institucijah in vplivanje na oblikovanje ekonomskih aranžmajev oziroma finančnih določil. Da pa se tokokrog pri tem ne ustavi, s čimer bi bilo vso delo zaman, je ključno, da pretok informacij steče vidno in kontinuirano naprej na vsa zainteresirana podjetja, s katerimi je tako istočasno možno (in potrebno) aktivnosti tudi usklajevati (Udovič 2013, 296).

Ekonomsko–gospodarska diplomacija je uspešna le, ko diplomacija podpira tovrstno razmišljanje, ko diplomacija podpira ekonomijo (Udovič 2009, 192). Celotna država mora pričeti delovati v njen prid in v korist gospodarskega razvoja, ustaliti področje gospodarske diplomacije in ga s tem ubraniti pred nevarnostjo nenehnega prestavljanja, pred posledicami prestrukturiranj in vplivi sprememb, ki pridejo z volitvami (Udovič 2013, 295–6). Sicer se je položaj gospodarske diplomacije v Sloveniji na bolje začel spreminjati z začetkom ministrovanja Samuela Žbogarja, ki je odločno podpiral uvajanje poslovnega razmišljanja v diplomacijo ter se zavzel za okrepitev funkcije gospodarske diplomacije (Svetličič 2011a, 617). A Svetličič (2011a, 617) kljub temu opozarja, da je zasidranje poslovne naravnosti mogoča šele, ko bo prišlo do same spremembe v razmišljanju in mentaliteti diplomatov in ko se bo le-to preslikalo na organizacijsko strukturo in njen ustroj dela znotraj MZZ in drugih delih državne uprave. Pogosto so javni uslužbenci omejeni na področje

ministrstva, ki mu pripadajo in s težavo razmišljajo širše. Po ugotovitvah Burkelca in Udoviča (2011, 34) je »n/esmiselno, da je gospodarska diplomacija usmerjena v »posredovanje kontaktov« na birokratskem temelju (tj., da iz računalnika zainteresiranemu podjetju nabere seznam mogočih partnerjev), ampak mora za zainteresirano podjetje dejavno poseči na terenu.«

Skozi proces internacionalizacije se kažejo glavne pomanjkljivosti in potrebe podjetij. Analiza procesa predvidi potencialne konflikte in iz tega izhajajoče povpraševanje po ekonomsko–gospodarski diplomaciji. Zraven pomanjkanja ustreznih kadrov slovenska podjetja najbolj izpostavljajo pomanjkanje znanja mednarodnega trženja in upravljanja, težave s financiranjem, težave pri iskanju informacij in pripravi na vstop na trg, težave z zavarovanjem poslov in investicij, težave pri pomoči države in podpornih institucij, neprepoznavnost Slovenije in nizko stopnjo sodelovanja med slovenskimi podjetji (Jaklič 2011, 759–60). Podjetja pa dodatno izpostavljajo še sledeče ovire, s katerimi se srečujejo v procesu internacionalizacije: pomanjkanje ažuriranih informacij in stikov na oddaljenih trgih, pomanjkanje podpore pri sodelovanju na mednarodnih javnih razpisih, nezmožnost sodelovanja v mednarodnih projektih in mednarodnih javno–zasebnih partnerstvih, slabo povezanost med podjetji in institucijami in nizko oziroma počasno odzivnost državnih institucij in slovenskih diplomatskih in konzularnih predstavništev (Jaklič 2011, 761–2).

Prav tako tuja podjetja v slovenskem poslovnem okolju navajajo številne ovire, ki so večinoma v domeni ekonomskega sistema in politike. Zavedati pa se je potrebno, da problemi, ki ovirajo večje aktivnosti tujih investitorjev v Sloveniji, ovirajo tudi domača podjetja. Najpomembnejše med temi predstavljajo visoki davki, plačilna nedisciplina, visoki stroški delovne sile in pomanjkanje ustrezno usposobljenega kadra. V zadnjih letih pa so se povečale še naslednje ovire: visoki stroški delovne sile, nerazpoložljivost ustrezno usposobljene sile in težave pri odpuščanju zaposlenih, majhnost slovenskega trga, težave pri najemanju kreditov, neučinkovit sodni sistem, visoki transportni stroški in slaba ter draga energetska infrastruktura (Jaklič in drugi 2010, 9).

Eden izmed vidnejših izzivov slovenske gospodarske diplomacije je prav zagotovo prepad v odnosu med podjetji in gospodarsko diplomacijo, ki je prežet z neskladji z obeh strani. Podjetja pogosto pričakujejo, da bo gospodarska diplomacija brez pomisleka na omejitve, ki zadevajo gospodarsko diplomacijo, zanje izvedla vse korake v postopku internacionalizacije (Burkelc in Udovič 2011, 27). Podjetja v Sloveniji so do ekonomsko–gospodarske diplomacije zaradi tega pogosto zelo kritična. Zaradi stereotipnih predstav se dobre strani hitreje pozabijo (Svetličič 2011a, 616; Kostecki in Naray 2007, 17) in tako ne vidijo ali nimajo interesa opaziti razvoja sprememb. Kovač (2010) je celo mnenja, da se slovenska podjetja na storitve gospodarske diplomacije »odzovejo z dvomom, če

že ne s cinizmom« (Kovač 2010). Objektivnost tovrstnih kritik pa se postavi pod vprašaj, če upoštevamo, da podjetja velikokrat nimajo dovolj znanja o tem, kako nastopiti na tujem trgu in posledično ne vedo, kaj od gospodarske diplomacije pričakovati (Burkelc in Udovič 2011, 28). Zato mnoga podjetja sploh ne posegajo po storitvah ekonomsko–gospodarske diplomacije. Po rezultatih ankete iz leta 2008 (Justinek 2010, 183) se večina podjetij – kar dve tretjini od 256 podjetij – ni še nikoli obrnilo na institucije ekonomsko–gospodarske diplomacije, a vendar večina njihove storitve ocenjuje s povprečnim zadovoljstvom (Svetličič 2011a, 617). Prilagoditev pričakovanj tako na strani gospodarske diplomacije kot na strani podjetij lahko dosežemo z medsebojnim poznavanjem, kar pomeni obojestransko osveščenost tako o storitvah kot o potrebah podjetij, zgodnejše sodelovanje, diferenciranje storitev glede na različne potrebe, večjo analitičnost in usposobljenost na obeh straneh. Le tako lahko dosežemo zmanjševanje vrzeli med ponudbo in povpraševanjem (Jaklič 2011, 772).

Če je naloga slovenske gospodarske diplomacije prilagajanje svojih storitev potrebam in tempu gospodarstva, potem so podjetja primorana priti temu naproti s sporočilom o tem, kje in v kakšni obliki potrebujejo pomoč, da iz reaktivne stopijo v proaktivno držo prodora na tuje trge (Udovič 2013, 296; Burkelc in Udovič 2011, 28), gospodarska diplomacija pa se zaveže, da jim pri oblikovanju njihovih interesov in uresničevanju ciljev nudi pomoč (Burkelc in Udovič 2011, 28). Čeprav je bila gospodarska diplomacija dolgo časa zapostavljena in še danes ni splošno sprejeta kot pomembna dejavnost (Udovič in drugi 2014, 58) je čas, da jo podjetja končno sprejmejo kot partnerja na poti mednarodnega poslovanja. Za uspešno slovensko gospodarsko diplomacijo je namreč nujna vpeljava partnerstva med javnim (tj. MZZ) in zasebnim sektorjem (tj. podjetji). Slednje pa je možno le v primeru, če se bodo podjetja v prihodnje vedno bolj obračala na gospodarsko diplomacijo in spremenila dosednji odnos do njenega delovanja (Burkelc in Udovič 2011, 34).

Podjetja morajo pri vstopanju na tuje trge v prihodnosti nastopati bolj aktivno in se na to dobro pripraviti, pred vstopom pa se pozanimati o značilnostih trga in se pozicionirati. S tem bodo lažje prepoznala, kakšno pomoč potrebujejo, saj lahko njihovo neposredno in osredotočeno povpraševanje okrepi učinkovitost storitev in aktivnosti gospodarske diplomacije. »Brez okrepitve »povpraševalne učinkovitosti« ponudbena stran ne more graditi lastne učinkovitosti« (Udovič in drugi 2014, 58).

Kot izziv želim izpostaviti pogoste kritike, ki jih v svojem članku jasno povzema Žabot (2011), in sicer kritike o tem, da Slovenija nima vizije, posledično tudi ne gospodarske strategije, torej

usmeritve o tem, v katero smer se bo razvijalo gospodarstvo. V takšni situaciji so v ospredju parcialni lobistični interesi in večni politični konflikti, kar pa je na dolgi rok uničevalno ter vodi v usmerjanje razvoja zgolj na področja, ki jih subvencionira EU. Hkrati se v nasprotju z drugimi državami zaradi »sorazmerne majhnosti potencialov soočamo z nekonkurenčnostjo« (Žabot 2011). Od tega pisanja je sicer preteklo že kar nekaj časa in medtem je Vlada RS februarja leta 2013 sprejela strateški dokument Slovenska industrijska politika (SIP), katere namen je postaviti prioritete in usmeritve razvoja industrije in gospodarstva za obdobje naslednje finančne perspektive 2014–2020 (tj. za obdobje, ki ga pokriva *finančna perspektiva EU*), ki bodo prispevali k povečanju konkurenčnosti slovenskega poslovnega okolja, h krepitvi podjetništva in inovacijske sposobnosti gospodarstva ter h krepitvi temeljev trajnostnega (z vidika naravnih in človeških virov) gospodarskega razvoja (MGRT 2013, 3).

Vizija Slovenske industrijske politike (SIP) je

preko izboljšanja poslovnega okolja, podpore podjetništvu in inovacijam ter preko razvoja perspektivnih tehnoloških in industrijskih področij, ki odgovarjajo na družbene izzive, ustvariti pogoje za kontinuirano prestrukturiranje obstoječe industrije v energetsko, materialno, okoljsko in družbeno učinkovito industrijo znanja in inovativnosti za nova, trajnejša in kakovostnejša delovna mesta ter večjo vpetost v mednarodne tokove poslovanja (MGRT 2013, 8).

Tabela 3.2: Ključni industrijski sektorji in prednostna tehnološka področja glede na družbene izzive

Izziv	Prednostna tehnološka področja*	Ključni industrijski sektorji*
Okoljsko - energetski izziv in učinkovita uporaba naravnih virov, ki temelji na trajnostni proizvodnji in potrošnji	Okoljske tehnologije (tehnologije za URE, vključno z varčno porabo energije, tehnologije za OVE, tehnologije za povečevanje snovne učinkovitosti...)	Energetika / »Smart« sistemi
		Trajnostno gradbeništvo
		Predelovalne dejavnosti (še posebno lesno-predelovalna industrija, kovinska, elektroindustrija in elektronika)
		Kemijska in procesna industrija
Trajnostna mobilnost	Tehnologije za trajnostno mobilnost	Avtomobilska industrija
Hrana, zdravje in staranje prebivalstva	Biotehnologija ter druge tehnologije povezane z izzivom	Farmaceutvska industrija
		Živilsko-predelovalna industrija in trajnostna pridelava hrane
		Trajnostni turizem
Potencial KET - Ključnih spodbujevalnih tehnologij	Nanotehnologije, mikro- in nanoelektronika, fotonika, biotehnologija, napredni materiali, napredne proizvodne in procesne tehnologije	IKT
		Elektroindustrija in elektronika
		Novi materiali
		Kovinsko – predelovalna industrija, strojogradnja in orodjarstvo

Vir: MGRT (2013, 4)

OPOMBE: * Vsa tehnološka področja in industrijski sektorji se med sabo prepletajo in med njimi ni jasne ločnice (MGRT 2013, 4).

STA (2015) je maja leta 2015 objavil, da je rezultate, sprejete s strani SIP že možno zaznati. Ravno

na to pa opozarja Hribar Milič (2016, 7) iz GZS. Gospodarska rast (ki je še preskromna, da bi dosegala najrazvitejše države z nižjo gospodarsko rastjo, obenem pa tudi države višjegrajske skupine) in povišanje izvoza ne bi smeli preveč pripisovati vladnim reformam in jasni gospodarski strategiji, ampak predvsem vitalnosti gospodarstva, sposobnosti podjetij, ki so se skozi gospodarsko krizo ogromno naučila, veliko prestala in postala močnejša. Hribar Milič (2016, 7) opominja na to, da je slovenska javna poraba vsako leto za okoli 600 mio evrov višja od povprečja EU, posledično imamo previsoke davke, zato podjetjem ostane premalo sredstev za vlaganja (ki bi izboljšala kvaliteto okolja, za vlaganja v novo infrastrukturo, za razvoj in raziskave), zaradi česar se nas tudi investitorji izogibajo. Dobre novice o gospodarski rasti ustvarjajo prepričanje o tem, da so stvari pod kontrolo zaradi sprejetih ukrepov, kar nas poleni do te mere, da se resneje ne usmerjamo v izzive prihodnosti, razvojne scenarije in v pripravo ukrepov zanje.

Tako je na drugi strani gospodarstvo pozvalo k večji konkretizaciji in prenovi industrije s sprejetjem Manifesta industrijske politike 20. oktobra leta 2015 na 10. Vrhu slovenskega gospodarstva (GZS 2015b). Z dokumentom so izpostavili prednostne predloge in ukrepe, razdeljene v pet tematskih sklopov: pametna država, pametni davki, pametno kadrovanje, pameten razvoj, pametna industrializacija. Prav tako so opredelili osem industrijskih panog z večjim potencialom rasti: farmacija, kemična industrija, elektronika, guma in plastika, vozila, stroji in naprave, kovinski izdelki in nekovinski mineralni izdelki (GZS 2015b, 3). Manifest predlaga sistem za privabljanje in izvedbo domačih in tujih investicij po načelu »vse na enem mestu«, s posebnim poudarkom na trženju industrijskih con (GZS 2015b, 3). Za podporo internacionalizaciji pozivajo vse delujoče akterje gospodarske diplomacije k nujni izdelavi programa, ki bo jasno opredelil ciljne trge in aktivnosti ter nosilce le-teh, vključeval bo pregled potreb med slovenskimi podjetji po posameznih vrstah storitev podpornega okolja, predvidel bo izobraževanje zaposlenih v podpornem okolju, da bodo lahko slednji kompetentno nudili storitve, ki jih podjetja rabijo. Manifest med drugim izpostavlja, da mora biti podpora slovenske diplomacije okrepljena z ekonomskimi svetovalci na veleposlaništvih, ki imajo vsaj nekaj let izkušenj s področja gospodarstva ter predlaga odpiranje veleposlaništev RS na perspektivnih trgih nekdanje Sovjetske zveze (Kazahstan, območje Kavkaza, Moldova), na Arabskem polotoku ter ponovnem odprtju veleposlaništva v Iranu (GZS 2015b, 8).

Vsebine tovrstnih dokumentov so zmeraj strateško zelo dobro zastavljene, zavedati pa se je potrebno, da le njihova uspešna implementacija doseže pravi namen, ki pa ni zmeraj logično nadaljevanje sprejetja določenega akcijskega načrta ali strateškega dokumenta.

4 DOBER ZGLED: GOSPODARSKA DIPLOMACIJA NEMČIJE

4.1 Struktura in naloge nemške gospodarske diplomacije

Nemška gospodarska diplomacija temelji na sodelovanju države in gospodarstva ter leta 1971 ustanovljeni jasni strukturi treh stebrov, ki si med seboj delijo naloge (AHK 2016, 10):

- (1) mreža zunanjih predstavništev – diplomatska in konzularna predstavništva in
- (2) pod okriljem AHK delujoča mreža zunanjih gospodarskih zbornic, delegatov in zastopništev nemškega gospodarstva, kjer država skozi različne programe (programi sejmov, sporazumi o zaščiti naložb, izvoznih kreditov itd.) spodbuja mednarodno poslovanje;
- (3) družba za spodbujanje internacionalizacije in privabljanje investicij, znana kot GTAI, je del državnega aparata in zagotavlja informacije ter svetovalne storitve.

Nadaljnji akterji, ki so prav tako aktivno vpleteni v spodbujanje zunanjega gospodarstva, so še: zvezne dežele; Zvezno združenje nemške industrije – BDI, ki skrbi za regionalne aktivnosti nemškega gospodarstva; deželna združenja (združenja podjetij in institucij, ki so geografsko povezana); nemški industrijski in trgovinski centri, t.i. “Nemški centri” na različnih strateških lokacijah po svetu (Auswärtiges Amt 2016b; AHK 2016, 10). Vlada si še posebej prizadeva za mala in srednje velika podjetja, ki so finančno in kadrovsko omejena; tem so predstavništva v tujini in mreža AHK še prav posebej v pomoč (Auswärtiges Amt 2011).

Nemčija ima po svetu preko 227 (Auswärtiges Amt 2017 navajaja 228) predstavništev v tujini, ki jih financira zunanje ministrstvo – 153 veleposlaništev, 12 stalnih misij in 54 generalnih konzulatov ter 7 konzulatov, ki predstavljajo “oči, ušesa in glas” Nemčije v tujini in na ta način zastopajo in ščitijo državo, njene interese in gospodarstvo (Auswärtiges Amt 2016a in Auswärtiges Amt 2017). Med najpomembnejše naloge zunanjih diplomatskih in konzularnih predstavništev se uvršča zastopanje nemških (v ospredju gospodarskih) interesov v gostujoči državi. Na vsakem zunanjem predstavništvu je vsaj po eden svetovalec pristojen za zunanja gospodarska vprašanja. Z zavedanjem o pomembnosti interdisciplinarnega sodelovanja strateško pomembna zunanja predstavništva glede raznih vprašanj sodelujejo s strokovnimi sodelavci iz drugih zveznih ministrstev s področij gospodarstva, kmetijstva, znanosti, razvojnega sodelovanja, financ in sociale (Auswärtiges Amt 2016b). Kot politični spremljevalci odpirajo vrata ter se povezujejo predvsem s sledenjem konkretnim interesom domačih podjetij v tujini ter vzpostavljajo stik s tamkajšnjimi nosilci odločanja tako iz političnega kot gospodarskega področja (Auswärtiges Amt 2011).

S tem, ko odpira vprašanja gospodarskega interesa ter si prizadeva za izboljšanje vstopnih pogojev na trg gostujoče države, hkrati pa trži nemški trg kot investicijsko lokacijo se preko diplomatskih in konzularnih predstavništev zvezno ministrstvo za zunanje zadeve na področju gospodarske diplomacije postavlja v položaj spremljevalca gospodarstvu, povezovalca ključnih akterjev (podjetij, posamezniki, institucij) in v vlogo njihovega svetovalca tako doma kot na tujem (Auswärtiges Amt 2011). S tem namenom, kot tudi z namenom povezovanja podjetij med seboj in s ključnimi ustanovami in posamezniki v gostujočih državah organizirajo različne poslovne dogodke, s tem pa obenem promovirajo tudi blagovno znamko nemškega trga, ki obljublja gospodarske priložnosti. Podjetjem svetujejo o vseh možnih vprašanjih internacionalizacije, industrijska združenja pa obveščajo o razpisih in vseh možnih informacijah, povezanih s tujimi trgi (Auswärtiges Amt 2011).

Naslednji steber nemške gospodarske diplomacije predstavlja AHK (Auswärtiges Amt 2016b) mreža, ki je uradni predstavnik nemškega gospodarstva v tujini. Mreža zunanjih zbornic je delno sofinancirana s strani Zveznega ministrstva za gospodarstvo in energijo (BMW), kjer deluje z namenom spodbujanja zunanje trgovine. Uradno zastopanje interesov gospodarstva zunaj meja države si AHK mreža deli z nemškimi diplomatskimi in konzularnimi predstavništvi. Vendar pa pri AHK ne gre za politično predstavništvo, ampak za konkretno komunikacijo na ravni podjetij in za nudenje praktične pomoči in podpore, ki je diplomatska in konzularna mreža ne more zagotavljati (Auswärtiges Amt 2016b; AHK 2016, 4–6). Vloga in obstoj AHK (2017a; AHK 2016, 6) je trotirna: (1) uradno predstavljanje nemškega gospodarstva v tujini, kar je finančno zagotovljeno s strani zvezne vlade skozi Zvezno ministrstvo za gospodarstvo in energijo; (2) zastopanje interesov podjetij skozi članstvo v industrijski gospodarski zbornici (IHK) znotraj organizacije DIHK, kjer je članarina obvezna (Zakon o pravnih regulativah IHK, 3. člen, 3. točka) (3) nudenje storitev za podjetja, pri čemer so nekatere od njih plačljive (AHK 2017a; AHK 2016, 6). Nabor storitev za podjetja AHK zagotavlja pod konceptom *DEinternational*, ki nemška podjetja podpira pri njihovem vstopu na tuje trge ali pri njihovi nadaljnji širitvi že obstoječe zunanje trgovine (DIHK 2017b). Koncept omogoča raznovrstno podporo in svetovanjem glede prvih korakov internacionalizacije, glede mednarodnega poslovanja, posredovanja poslovnih kontaktov, pri organizaciji kongresov, konferenc, seminarjev, sejmov in poslovnih srečanj, analizi trga ter pri pravnem in davčnem svetovanju (AHK 2016, 15 in DIHK 2017a). Na drugi strani pa so podjetja, članice AHK, ki koristijo omenjene storitve, prevzemajo raznovrstne naloge, ki negujejo, krepijo in izboljšujejo zunanje gospodarske odnosov Nemčije in gostujočih držav, s tem pa seveda prispevajo tudi h kvaliteti omenjenih storitev (AHK 2016, 6).

Za celostno razumevanje nemških gospodarskih zbornic je treba izpostaviti sledečo strukturo: AHK spodbuja zunanje gospodarske odnose nemškega gospodarstva na 130 predstavništvih v 90 državah po svetu. IHK sestavlja združenje 79 nemških industrijskih in gospodarskih zbornic, v katerih je članstvo nemških podjetij obvezno. Gre za samoupravljalni javni organ, ki zagovarja interese svojih članic, t.j. podjetij, na nacionalni ravni preko DIHK, kot tudi za svetovalno telo, ki svoje članice usmerja, izobražuje in podpira s svojo prisotnostjo na lokalni in regionalni ravni (DIHK 2017c in DIHK 2017f). IHK mreža je pod okriljem krovne organizacije DIHK, s katero delujeta skupaj. To pomeni, da je IHK direkten sogovorec s podjetji, katerih interesi so preko IHK predani naprej na DIHK, ki podjetja zastopa na ravni zvezne politike, odločevalcev, oblasti, javnosti in evropskih institucij ter jih preko IHK obvešča o razvoju gospodarskih razmer. Podjetja so s tem, ko so člani IHK mreže, neposredno člani DIHK, kot tudi člani AHK, če neposredno skozi IHK pristopijo v primeru internacionalizacije in pridobijo dostop do njihovih storitev. Delo DIHK, IHK in AHK se dopolnjuje, saj DIHK in IHK delujeta skupaj za podjetja na nacionalni ravni, AHK pa na mednarodni ravni, kar pomeni, da predstavlja in zastopa nemška podjetja v tujih državah, spodbuja in neguje odnose zunanjega gospodarstva in neposredno podpira podjetja v mednarodnem poslovanju (DIHK 2017c in DIHK 2017d).

Tretji steber nemške gospodarske diplomacije se prav tako osredotoča na podjetja in njihove interese. GTAI je državna zvezna agencija, ki jo je ustanovila nemška vlada za potrebe zunanjega gospodarstva in privabljanje TNI (GTAI 2017a; Auswärtiges Amt 2016b). Institucija je bila kot zvezni nadnacionalni organ Zveznega ministrstva za gospodarstvo (BMW) ustanovljena že leta 1951 kot zvezna izhodna točka za zunanjo trgovino – Bundesauskunftsstelle für den Außenhandel (BfA), katere naloga je bila pomoč in podpora nemškim podjetjem z informacijami o tujih trgih pri vstopanju na tuje trge, s čimer je spodbujala zunanjo trgovino (GTAI, 2017č). Skozi čas in zgodovino se je institucija vseskozi dopolnjevala in pridobivala na pomembnosti, leta 2003 pa se je preimenovala v Invest in Germany. Leta 2008 se je zgodil pomemben korak k tesnejšemu sodelovanju z gospodarsko zbornico z določitvijo okvirnega sporazuma o sodelovanju Invest in Germany z DIHK in AHK mreže pri promociji Nemčije kot investicijske lokacije (*Standortmarketing*) in privabljanju tujih investicij (*Investorenanwerbung*) (GTAI, 2017č). Germany Trade and Invest – Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing, družba za zunanje gospodarstvo in marketing lokacije, kot jo poznamo danes, je bila z združitvijo Invest in Germany, zvezne agencije za zunanje gospodarstvo (Bundesagentur für Außenwirtschaft – BfAI in družbe za informacije o zunanji trgovini (Gesellschaft für Außenhandelsinformationen – GfAI) ustanovljena leta 2009 s strani BMW in v celoti financirana iz njegovega finančnega plana. Zadnja nadgradnja okvirnega sporazuma med GTAI, DIHK in AHK mrežo se je zgodila leta 2011, ko so

zastavili še tesnejše povezovanje ključnih kompetenc tako doma kot v tujini (GTAI, 2017č).

Podjetjem, ki se širijo v tujino, GTAI nudi brezplačne svetovalne storitve vseh možnih aktualnih gospodarskih analiz in vseh potrebnih informacij, obstoječih razpisov, ocen industrijskih področij, poročil ter analiz trgov, ki jim omogočajo olajšano poslovanje v tujini. Za slednje si dnevno prizadevajo sodelavci in strokovnjaki iz več kot 50 lokacij po vsem svetu, ki pokrivajo in poročajo skupaj o 120 državah. Njihov fokus so predvsem izvozno usmerjena MSP. Zraven obsežne informativne in svetovalne vloge pa je GTAI kot ključni akter zunanjega gospodarstva osrednji opazovalec trgov, promotor nemškega gospodarstva, iskalec tujih investitorjev ter ožji sodelavec AHK mreže (Auswärtiges Amt 2016b; GTAI 2017b). GTAI torej predstavlja neposreden kontakt za tuja podjetja in tuje odločevalce, ki jim nudi vse potrebne storitve v obliki brezplačne podpore v vseh fazah vstopanja na nemški trg ter jih spodbuja h gospodarskemu sodelovanju. Slednje poteka skozi mednarodno promocijo in marketing prednosti nemškega trga kot poslovne lokacije ter ustvarjanje podobe in ugleda nemškega gospodarstva (GTAI 2017e in GTAI 2017c). Tuja podjetja si prve začetne informacije o vstopanju in poslovanju na nemškem trgu pridobijo na njihovem spletnem portalu iXPOS, ki je tudi uradna stran nemškega gospodarstva (iXPOS 2017; Auswärtiges Amt 2016b).

Aktivnosti vseh treh stebrov spodbujanja zunanjega gospodarstva so dopolnjevalne, večinoma pa kooperativne, kar pomeni, da v državah, v katerih so prisotni vsi trije stebri ali samo dva, le-ti med sabo uskladijo aktivnosti, med sabo sodelujejo in se dopolnjujejo. V primeru, da je v določeni državi samo eden od stebrov, ta prevzame vse naloge, to je bodisi AHK ali pa zunanje diplomatsko predstavništvo (BVMW 2013, 4).

Znotraj zvezne vlade je Zvezno ministrstvo za gospodarstvo in tehnologijo (BMWi) vodilni resor za spodbujanje zunanjega gospodarstva in gospodarske diplomacije s strani države (Auswärtiges Amt 2016b). Skozi izvozne iniciative, programe odpiranja novih trgov, kot tudi skozi programe sejmov v tujini in z garancijami izvoznih kreditov podpira podjetja (predvsem MSP) na politični, zakonodajni, finančni ravni, pri vstopanju na tuje trge oziroma vstopanju tujih podjetij na nemški trg. Pri vsem tem pa tesno sodeluje in ohranja reden dialog z ostalimi akterji nemške gospodarske diplomacije (BMWi 2017a).

4.2 Sodelovanje akterjev gospodarske diplomacije in gospodarstva v Nemčiji

Kot že ugotovljeno iz predstavitve, nemška gospodarska diplomacija temelji na sodelovanju, kar se prav tako kaže v močni mreži spodbujanja zunanjega gospodarstva, ki temelji na jasni strukturi aktivnosti (že omenjenih) treh stebrov, ki med sabo dobro in tesno sodelujejo. Gre za sistem jasno razdeljenih funkcij in dela med državo in gospodarstvom, kamor je vključen širok spekter podjetij, ki šteje že več kot 45.000 podjetij, članic AHK iz Nemčije in sveta, od katerih je okoli 80 % lociranih v tujini (AHK 2017b in Auswärtiges Amt 2016b).

Zvezno ministrstvo za gospodarstvo in tehnologijo v ospredje postavlja dialog. Zato si kot krovno telo spodbujanja zunanjega gospodarstva še prav posebej prizadeva za stalni dialog z notranjimi in zunanjimi institucijami, ki delujejo na tem področju. Dialog, katerega osrednja cilja sta utrjevanje in vzdrževanje bilateralnih gospodarskih odnosov (med Nemčijo in gostujočimi državami) in zunanje gospodarsko-politično spodbujanje podjetij v tujini. Instrumenti bilateralnih gospodarskih odnosov so številne delovne skupine, gospodarske komisije, gospodarski forumi in vrhovi ter ostali dogodki specifičnih industrijskih področij, ki omogočajo dialog med predstavniki zvezne vlade, kot tudi med predstavniki partnerskih držav in predstavniki gospodarstva (iz podjetij in industrijskih združenj), kjer se le-ti redno srečujejo ter soustvarjajo in določajo intenzivnost blagovne menjave specifičnih industrij med gospodarskimi partnerji, krepitev medsebojnih investitorskih odnosov in krepitev tehnoloških transferjev (BMW 2017a).

Ena izmed ključnih posebnosti kooperativne trosteberne strukture je njeno delovanje po načinu javno-zasebnega partnerstva. Zvezno ministrstvo za gospodarstvo in tehnologijo je tako za leto 2017 za potrebe GTAI in AHK mreže namenila 70 milijonov eurov (BMW 2017b). Naj omenim, da je GTAI od tega v celoti financirana s strani države in v stoddostni državni lasti. AHK mreža, kot že izpostavljeno, je del DIHK in financirana samo delno, kar pomeni, da na ta način delno nastopa kot državna institucija na eni strani in delno kot zasebna institucija na drugi, saj je financirana s strani članarin podjetij ter tako deluje skupaj z gospodarstvom za potrebe gospodarstva. Država si tako z omogočenim financiranjem pridružuje pravico do nadzora nad njihovim delovanjem (Schneider 2014 in DIHK 2017e). Pravzaprav sta GTAI in mreža AHK vsebinsko in organizacijsko močno povezana. To v praksi pomeni, da si GTAI na vseh lokacijah, kjer deluje, prostore deli s predstavništvu AHK, vsebinsko sodelovanje obeh partnerjev pa se medsebojno dopolnjuje skozi profil posameznih nalog. Tako na primer znanje o industrijah in trgih s strani GTAI dopolnjuje strokovno znanje in svetovalne veščine AHK. Za podjetja, ki poslujejo v tujini, to pomeni boljše in nezapleteno podporo iz prve roke tako v tujini kot v Nemčiji (GTAI 2017d).

4.3 Razlogi za učinkovitost nemške gospodarske diplomacije

Eden izmed razlogov za učinkovitost nemške gospodarske diplomacije je prav zagotovo zavedanje o pomembnosti gospodarstva kot glavne potisne sile razvoja. Nemčija je glede na svojo zunanjo politiko izrazito trgovinsko naravnana država in prednostni cilj takšne trgovske države je optimizacija blaginje ter poudarjanje mednarodnega sodelovanja (Staack 2000). Slednje je še posebej razvidno iz gospodarskih delegacij, ki spremljajo zvezno kanclerko ali zunanjega ministra na svojih potovanjih v tujino. Precej diskretno si prav tako lobisti prizadevajo za prevzemanje vpliva, na primer izvajanje zadržane politike človekovih pravic proti privlačnim gospodarskim partnerjem (kakršna je Kitajska). Zunanjetrgovinska politika mora tako vedno znova pretehtavati med pragmatičnimi pristopi za zagotavljanje varnosti in večanjem blaginje v Nemčiji ter zadanimi političnimi in etičnimi standardi; primer slednjega je trgovina z orožjem (Gareis 2009).

Delovanje nemške diplomacije je zasnovano tako, da zunanje ministrstvo najprej sestavi celovito strateško vizijo (*masterplan*), tj. celosten koncept za vsako področje posebej, kateremu se diplomacija zveže in mu sledi, običajno brez oportunističnega spreminjanja ali zavajanja partnerjev glede lastnih namer (Müller 2016). Vizija pa je kljub vsemu lahko uspešno implementirana le skozi močno in jasno strukturo akterjev za spodbujanje in pospeševanje mednarodnega poslovanja in skozi njihovo jasno delitev pristojnosti.

Eden izmed razlogov za učinkovitost gospodarske diplomacije je tudi način javno–zasebnega partnerstva, ki je integriran v triteberno strukturo. Slednje zagotovo prispeva k učinkovitejšemu odnosu ponudbe in povpraševanja na področju pospeševanja internacionalizacije. Hkrati tovrstna partnerstva vodijo v tesnejšo povezanost akterjev nemške gospodarske diplomacije, ki lahko skozi redno komunikacijo med njimi deluje kot profesionalen in uspešen aparat. Na ta način so tudi podjetja v Nemčiji dobro informirana o vseh instrumentih gospodarske diplomacije, kar omogoča zakonsko opredeljeno obvezno članstvo podjetij znotraj dežnika nemških gospodarskih zbornic. Pri tem je učinkovitost spodbujanja mednarodnega poslovanja s strani države veliko bolj merljiva, saj so obvezna članstva sklenjena s pogodbo¹, ki določa, kaj podjetja z njo pridobijo, zbornice pa si prizadevajo na podlagi izkazanih interesov podjetij svoje storitve slednjim čimbolj prilagoditi. Znotraj tovrstne članske organiziranosti podjetja lažje izrazijo svoje interese, industrijsko-gospodarska zbornica pa je s tem zavezana delati v korist podjetij in gospodarstva, nuditi raznovrstna izobraževanja ter nabor storitev, ki jih podjetja potrebujejo. Prav tako so se za kvalitetnejšo delovanje primorana povezovati z ostalimi akterji gospodarske diplomacije (pri njih

¹ Več o tem v videu IHK24 (2013, 19. junij).

Wirtschaftsförderung) z namenom uskladitve aktivnosti.

Da lahko gospodarska zbornica IHK in AHK pri svojem delu lažje srečujeta interese in povpraševanja podjetij ter delujeta povezovalno v smislu ključnih podjetij s ključnimi partnerji, je v veliko pomoč močna baza vseh podjetij, ki jo je zgradila gospodarska zbornica IHK. Baza podatkov podjetništva trenutno šteje več kot 3,6 milijonov podjetij, del katere so IHK–AHK–DIHK mreže, ki niso odvisne od posameznih interesov in tako omogočajo posebno težo nasproti političnim instancam (DIHK 2017č). Ustvarjanje in uporaba podatkovne baze ima zakonsko podlago že v samem Zakonu o pravnih regulativah IHK. V 9. členu 1. odstavka je zapisano, da sme za potrebe izpolnjevanja nalog, predvidenih po tem zakonu, mreža IHK zbirati podatke članov, v kolikor jim ti podatki niso bili posredovani s strani pristojnih organov. Poleg tega lahko pri podjetjih članicah zbirajo podatke o izdelkih/blagu, ki jih/ga ponujajo in storitvah, ki jih ponujajo, kakor tudi podatke o velikosti podjetja. K posredovanju podatkov pa so obvezani tudi lastniki ali tisti, ki so pooblaščen za to, da samostojno ali skupaj z drugimi pravno zastopajo pravno osebo, ki pripada zbornici, trgovinski družbi ali večini posameznikov. Prav tako so k posredovanju podatkov obvezani pooblaščen uslužbenci in v trgovinski register vpisani prokuristi, ki pripadajo zbornici (Zakon o pravnih regulativah IHK, 9. člen, 1. odstavek). V 4. odstavku istega člena pa je opredeljeno, da sme mreža IHK za spodbujanje poslov in za druge namene gospodarskega pretoka posredovati zasebnim strankam naslednje podatke o svojih članih: ime, podjetje, naslov in gospodarska panoga, razen v primeru, da se podjetje proti temu posebej pisno opredeli. IHK pa mora izbrisati vse pridobljene podatke članov drugih zbornic, v kolikor le-ti niso potrebni za izvajanje nalog po tem zakonu (Zakon o pravnih regulativah IHK, 9. člen, 4. odstavek). Regionalne enote IHK, ki tvorijo mrežo IHK, imajo lastne baze podatkov podjetij v regiji, do katere nudijo podjetjem dostop kot (plačljivo) storitev. Če pa določeno podjetje želi dostop do podatkovne baze katere izmed drugih regionalnih IHK enot, recimo za namen iskanja novih poslovnih kontaktov ali dostavljavcev, lahko to storitev tudi dodatno naroči (kakor na primer IHK München und Oberbayern² nudita dostop do baze podatkov o več kot 215.000 podjetjih iz celotne bavarske regije, IHK Baden–Württemberg³ pa dostop do baze 80.890 podjetij).

Kot slednje pa k učinkoviti gospodarski diplomaciji prav zagotovo prispeva tudi njihov pristop. Predvidevanje je pomembna tehnika nemške diplomacije. Pogajalski cilji se tako določijo šele takrat, ko so interesi drugih strank temeljito analizirani. Predčasno prilagajanje lastnih stališč z ugotavljanjem preferenc partnerjev je pomembno zavedanje in ravnanje, ki pomaga preprečevati

² Več o predstavitvi tovrstne ponudbe IHK München und Oberbayern 2017.

³ Več o predstavitvi tovrstne ponudbe IHK Baden–Württemberg 2017.

obstruktivne konflikte in gladkejšo realizacijo lastnih interesov. Osredotočeni so k ciljem in njihovi realizaciji. Nemški pogajalski stil velja za načelnega, toda zavezujočega, za neemocionalnega, toda odločnega, za empatičnega, toda natančnega v podrobnostih, glede na ključne postavke ter rdečo nit pa transparentnega (Müller 2016).

5 RAZISKAVA UČINKOVITOSTI SLOVENSKE GOSPODARSKE DIPLOMACIJE

5.1 Metodologija raziskave

V prizadevanju doseganja čimbolj holističnega orisa stanja, ki bo podal konkretne in jasne odgovore na raziskovalna vprašanja magistrske naloge, hkrati pa dodano vrednost predlaganih rešitev, sem izvedla globinske intervjuje s šestimi predstavniki uradnih institucij, akterji gospodarske diplomacije, pristojnih in delujočih na tem področju. Prav tako sem v vzorec vključila tudi predstavnike treh podjetij, izbranih po kriteriju velikosti (torej po eno veliko, srednje in majhno podjetje), ki v vzorec sodijo kot uporabniki in povpraševalci storitev gospodarske diplomacije. Polstrukturirani intervjuji so z izjemo dveh primerov (e-pošta) potekali osebno in obsegali 6 vprašanj odprtega tipa (*open-ended questions*), kar pomeni, da nanje intervjuvanec/ka odgovarja odprto in spontano (Reja in drugi 2003, 159).

Namen izbranih vprašanj je pridobiti podatke (1) o splošnem mnenju o delovanju področja in strukturi slovenske gospodarske diplomacije, (2) o kvaliteti sodelovanja in pretoka komunikacije med akterji gospodarske diplomacije samimi ter med njimi in podjetji, kot slednje pa preveriti (3) izkoriščenost potenciala promocije gospodarstva. Povezava vseh pridobljenih podatkov me bo pripeljala do ocene delovanja gospodarske diplomacije, ki jo želim aplicirati na pomen učinkovitosti. Pri tem je potrebno pojasniti, da je merljivost učinkovitosti gospodarske diplomacije zelo težavna in skorajda nemogoča, saj nimamo mehanizmov, s katerimi bi učinkovitost merili z merljivimi rezultati. Slednje bi bilo recimo veliko lažje, če bi bile med akterji in deležniki sklenjene pogodbe o sodelovanju, ki bi jasno določale povpraševanje in ponudbo, v skladu s pogodbo pa bi se poročalo tudi o rezultatih sodelovanja.

Intervjuje sem izvajala v obdobju od 30. marca do 16. maja 2017. V vzorec predstavnikov uradnih institucij sem vključila intervjuvance/ke, ki delujejo na ključnih funkcijah gospodarske diplomacije, internacionalizacije in privabljanja TNI. V nalogi le-te označujem z rimskimi števili od ena do šest, torej I (Veleposlaništvo RS v Berlinu), II (GZS, CEMP), III (OZS), IV (SID Banka), V (MZZ, Direktorat za gospodarsko diplomacijo), VI (Agencija SPIRIT). Kot sem omenila že v poglavju 3.2,

bi v vzorec moral biti vključen/a še predstavnik/ca MGRT, saj je to ministrstvo osrednji akter gospodarske diplomacije, vendar izvedba intervjuja ni bila realizirana.

Prav tako sem bila pri izboru vzorca podjetij pozorna na to, da sem intervjuje opravila s posamezniki, ki so v podjetjih odgovorni za mednarodno poslovanje, prodajo, izvoz in širjenje na tuje trge. Ključ izbora je predstavljal po eno podjetje glede na razred velikosti podjetja in obenem pogoj, da imajo vsa ta podjetja izkušnje z internacionalizacijo. Da bi dobila čimbolj različne izkušnje in poglede s strani gospodarstva, sem vsa tri podjetja izbrala iz različnih industrijskih panog. Malo podjetje v tem vzorcu razumem kot predstavnika mnenj malih in mikro podjetij. Podjetja so označena s črkami, pri čemer A predstavlja malo podjetje, ki posluje z varnostnimi in nadzornimi sistemi ter tehničnim varovanjem in ima 46 zaposlenih ter posluje in izvaža v 12 tujih držav po Evropi. Srednje podjetje je označeno s črko B in posluje v prehrabeni (oljarski) industriji, izvaža v 23 držav po svetu in ima zaposlenih 95 ljudi. Nazadnje pa sem govorila s predstavnikom velikega podjetja, katerega intervju je v nalogi označen s črko C. Podjetje posluje in deluje v industrijski panogi proizvodnje primarnega aluminija in njegovih proizvodov, izvaža v 28 držav po svetu in ima 721 zaposlenih. Podatke o podjetjih sem pridobila s pomočjo podatkovne baze slovenskih izvoznikov *SLOEXPORT*⁴.

Tabela 5.1: prikaz strukture mednarodnega poslovanja podjetij, vključenih v intervju

Podjetje	Panoga	Prihodek	Delež izvoza v prihodku	Tuji trgi
A – malo	Varovalni in nadzorni sistemi	5.550.635,00 €	14,0%	Albanija, Avstrija, Bolgarija, Danska, Gruzija, Hrvaška, Kosovo, Madžarska, Makedonija, Romunija, Srbija, Švica
B – srednje	Prehrabena industrija	25.905.556,00 €	20,00 %	Avstralija, Avstrija, Bosna in Hercegovina, Češka Republika, Črna gora, Estonija, Finska, Hrvaška, Islandija, Italija, Japonska, Kanada, Kitajska, Kosovo, Malezija, Moldavija, Republika, Nemčija, Nizozemska, Norveška, Ruska federacija, Slovaška, Srbija, Združene države Amerike
C – veliko	Proizvodnja primarnega aluminija	337.100.444,00 €	74,00 %	Nemčija, Italija, Avstrija, Slovaška, Madžarska, Poljska, Češka Republika, Francija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, San Marino, Švica, Turčija, Nizozemska, Švedska, Makedonija, Belgija, Brazilija, Črna gora, Finska, Grčija, Izrael, Maroko, Portugalska, Ruska federacija, Španija, Srbija, Ukrajina

Vir: podatki *SLOEXPORT* (2017).

⁴ Ker želim ohraniti anonimnost podjetij kot neposrednih virov, povezav do podatkov ne objavljam. V primeru kakršnihkoli vprašanj sem kot avtorica magistrske naloge na voljo za dodatna pojasnila.

5.2 Analiza intervjujev

5.2.1 Ocena učinkovitosti gospodarske diplomacije

Sogovorci ocenjujejo, da je glede na trenutno situacijo in razpoložljive vire slovenska gospodarska diplomacija učinkovita (Intervjuvanca I, IV), njena struktura pa dobro zastavljena in delujoča (Intervjuvanec III). Slednje se odraža v novih poslovnih poteh, prav tako imajo podjetja več možnosti glede podpore pri vstopanju na tuje trge in poslovanju v tujini. Podjetja so deležna rednega obveščanja glede podpore gospodarske diplomacije, s tem pa so tudi opazno vse bolj seznanjena s pomenom predpriprave pri povpraševanju po njenih storitvah (Intervjuvanci I, III in V). Vendar pa so boljšemu informiranju podjetij o zmožnostih gospodarske diplomacije navkljub njihova pričakovanja pogosto še zmeraj previsoka (Intervjuvanca I, II).

Sogovornica VI opozarja, da je učinkovitost področja gospodarske diplomacije in opravljanja njenih aktivnosti odvisna predvsem od posameznika oziroma skupka posameznikov, ki so vključeni v to področje in v projekte, ki jih vodijo ali izvajajo. Od lastne osebne vloge in od tega, kaj posameznik v tej vlogi lahko naredi, je namreč odvisna učinkovitost implementacije delovnih nalog (Intervjuvanka VI). Vendar pa se je potrebno zavedati, da učinkovitost gospodarske diplomacije ni odvisna samo od njenih akterjev, storitev, ki so na voljo in posameznikov, ki so vključeni v njeno delovanje in se trudijo po svojih močeh, veliko težo nosi pravzaprav tudi sam proces internacionalizacije. To je velik korak, še posebej za mikro in mala podjetja, ki so najštevilčnejši predstavniki slovenskega gospodarstva. Odločitev za širjenje na tuje trge je namreč povezana z velikimi investicijskimi vložki, takšni koraki pa se ne dogajajo vsak dan (Intervjuvanec IV).

Na drugi strani pa podjetje (Intervjuvanec C), ki je imelo možnost sodelovati z avstrijskimi deležniki področja podpore internacionalizaciji podjetij, ugotavlja, da so storitve slovenske gospodarske diplomacije učinkovite, vendar kakovostno slabše izvedene, predvsem kar se tiče organizacije, izvedbe mreženja ter ostale podpore na ciljnem tujem lokalnem trgu⁵ (Intervjuvanec C). Svoje izkušnje z gospodarsko diplomacijo, ki se nanašajo na organizirane gospodarske delegacije (organizacija GZS) v tujino sicer ocenjujejo pozitivno (Intervjuvanec A, C) vendar na drugi strani ponavadi niso imeli sogovornikov, ki bi bili njihovemu profilu primernejši (Intervjuvanec A), oziroma je zmanjkalo časa za kvalitetno poslovno sodelovanje, predvsem na eno-

⁵ Avstrijci so v svojem pristopu do povpraševanja podjetij glede iskanja kupcev oziroma v organiziranju delegacij veliko bolj učinkoviti, saj že v samem startu opravijo grobo analizo trga in nabor podjetij, ki bi potencialno prišli v upoštevanje ter z njimi predlagajo sestanke (Intervjuvanec C).

dnevnih gospodarskih delegacijah⁶ (Intervjuvanec C). Zato se podjetja na gospodarsko diplomacijo v večini obračajo v začetni fazi odpiranja podjetij v tujini (Intervjuvanec A) in v primerih zapletov, s katerimi se podjetja soočajo pri poslovanju s tujino (Intervjuvanec C). Sogovorca A in C ocenjujeta, da se je gospodarska diplomacija v teh okoliščinah izkazala za učinkovito podporo, ki jo gospodarstvo potrebuje. Kot manj učinkovita pa se je le-ta izkazala pri pridobivanju poslovnih kontaktov, kjer prave podpore pravzaprav niso bili deležni. Slaba izkušnja z informiranostjo ekonomskih svetovalcev, ki v nekaterih primerih sploh niso poznali osrednjih projektov na območju, ki so ga pokrivali, je sogovorca A presenetila. Podjetja namreč od ekonomskih svetovalcev pričakujejo, da imajo celoten pregled nad investicijskimi projekti v neki državi, ki jo pokrivajo in vzdržujejo reden kontakt s potencialnimi investitorji, ki bi jih bilo mogoče povezati z ustreznimi podjetji iz Slovenije (Intervjuvanca A in C). Pozitivnejšo izkušnjo glede pridobivanja osnovnih kontaktov potencialnih kupcev pa je imel intervjuvanec B.

5.2.2 Analiza stanja na področju gospodarske diplomacije in predlogi izboljšav

Tako predstavniki akterjev gospodarske diplomacije kot podjetja so mnenja, da je napredek na področju slovenske gospodarske diplomacije opazen (Intervjuvanci II, III, IV, C), njegove spremembe pa so očitne od leta 2008, ko je gospodarska diplomacija prešla pod okrilje MZZ. Takrat se je tudi gospodarska politika pričela aktivneje izvajati, kar je posledica vse večjega interesa za spodbujanje gospodarstva (Intervjuvanci II, V, VI). Po začetnem zagonu se soočamo s stagnacijo in številnimi težavami, ki ovirajo nadaljnji razvoj področja. Glede na aktualne razpoložljive kadrovske in finančne vire, ki so vpeti v področje spodbujanja gospodarstva in internacionalizacije podjetij, je napredek premajhen in prepočasen. Zato bi bilo potrebno skozi jasno strategijo in usmeritev najprej opredeliti vsa razpoložljiva sredstva in na njihovi podlagi določiti jasne cilje, ki se bodo skozi implementacijo odrazili v rezultatih gospodarske diplomacije (Intervjuvanca II in C).

Predvsem pa je pomembno, da se skozi strategijo ustvari strokoven sistem, ki obstane. Brez jasnega načrta oziroma dolgoročne vizije je gospodarska diplomacija nenehno pod udarom sprememb, ki prej škodijo kot koristijo. Prav tako se na ta način v mednarodnih odnosih dokazuje lastno pomanjkanje strategije razvoja, na dolgi rok pa je razvoj s takšnim delovanjem skoraj nemogoč (Intervjuvanca V in VI). Zato bi bilo potrebno opredeliti naše najmočnejše in najkvalitetnejše

⁶ Za učinkovito in uspešno povezovanje pravih sogovornikov s ključnimi podjetji potekajo priprave na gospodarske delegacije (kar je značilno za nemški in avstrijski način dela) najmanj tri mesece. V nasprotnem primeru skoraj nima smisla izvajati aktivnosti. V Sloveniji pa se na žalost dela vse preveč hitro in *ad hoc* (Intervjuvanec V).

industrijske panoge, v katere se bomo usmerili in locirati trge, na katere se je vredno osredotočiti in smiselno vložiti energijo za doseganje konkretnih rezultatov, s katerimi bomo posledično upravičili prvoten vložek (Intervjuvanci II, VI in C). Na podlagi tega bo možno opredeliti nabor glavnih storitev in izhodišč gospodarske diplomacije glede na različne potrebe podjetij in si postaviti prioritete znotraj tega področja (Intervjuvanec II).

Slednje je sicer že opredeljeno, vendar preslabo (Intervjuvanec II). Sprejemanje dokumentov, kakršni so med drugim mednarodni izzivi (MGRT) in znotraj katerih vsaka podpora institucija, ki se ukvarja z internacionalizacijo, priloži svoj plan aktivnosti, ki se potem dejansko izvede, je sicer dober način ustvarjanja storitev, ki so zanimiva za podjetja (Intervjuvanec III), vendar le-ta ne utrjuje sistema. Korak k temu bi bila postavitve gospodarske diplomacije kot prioritete z ravni direktorata na najvišjo politično raven (Intervjuvanka VI) in s tem spojitve vseh najpomembnejših (zunanjepolitičnih) odločitev z gospodarstvom.

Dejstvo je, da se situacija ne more spremeniti, če se podjetja med sabo ne bodo povezala in si priskrbela predstavnika, ki jih bo zastopal v državnem zboru in pri sprejemanju zakonodaje. Gospodarska diplomacija ne more spreminjati zadev, če podjetja ne prispevajo svojega mnenja in pobude (*from down to up*). Do spremembe sistema gospodarske diplomacije bo prišlo, ko se bodo podjetja povezala, saj se tudi družba spreminja s podjetji, podjetja pa določajo tempo in so združena pod enim predstavnikom (Intervjuvanca V, C). Izvrševalci gospodarske diplomacije so pripravljene storiti vse, kar bodo podjetja izrazila, da potrebujejo; v kolikor pa tega ne storijo, se krog oziroma partnerstvo med njima ne sklene (Intervjuvanca C, VI).

Posledično je nabor podjetij, ki koristijo storitve gospodarske diplomacije preozek, ker so le-te pogojene z interesom podjetij (Intervjuvanca IV, V). Razloga za to pa ne smemo iskati samo v nepovezanosti podjetij ali neučinkovitosti gospodarske diplomacije, pač pa v realnosti slovenskega gospodarstva, ki temelji na srednje stoječih podjetjih z omejenimi kapacitetami. Prav to je pogosto vzrok, da podjetja nimajo interesa po rasti in širjenju (Intervjuvanca IV, V). Ravno zaradi tega je Slovenija premajhen trg tudi za področje gospodarske diplomacije (Intervjuvanca VI in C), ki je vse preveč razvejana po številu tako državnih kot nedržavnih akterjev. Delovni tokokrog gospodarske diplomacije obsega najmanj 5–6 institucij s svojimi proračuni in aktivnostmi, ki so bolj ali manj usklajene⁷. Na drugi strani pa je podjetje, ki v končni fazi potrebuje isto (neposreden kontakt, ki jim bo omogočil nov posel), a se velikokrat zgodi, da v tej razpršenosti enakih storitev ne dobijo tistega,

⁷ V skladu s tem bi bilo potrebno vzpostaviti centralno vodenje (po principu manj je več), kjer vsebina in finance izhajajo iz enega naslova (Intervjuvanec II).

kar potrebujejo (Intervjuvanca II in C). Danski sistem ima recimo samo dva stebra (nemški tri), struktura za podjetja je v tem primeru je zelo jasna. Zato bi se moralo konsolidirati sistem, kar je seveda odvisno od politične volje. Takšna zapletena struktura vsekakor vpliva na učinkovitost delovanja gospodarske diplomacije in še dodatno pogloblja razdor med podjetji in gospodarsko diplomacijo, ki ga je ustvarilo prostovoljstvo na tem področju (Intervjuvanca III in V).

Delokrog gospodarske diplomacije bi tako morali gledati skozi fiksne stroške in potrebo dela storitev, kar v bistvu pomeni, da storitve ni, če po njej ni potrebe. Zato majhnost trga prav tako vpliva na pokrivanje držav po svetu. Neoptimalno je imeti konzula oziroma ekonomskega svetovalca v številnih državah po svetu (Intervjuvanci C, IV, VI). Glede na shemo izvoza slovenskih podjetij se preveč pozornosti namenja državam tretjih trgov, medtem ko je glavčina izvoza ravno Evropa⁸ (Intervjuvanca II in IV). V okviru programa za internacionalizacijo bi se tako morali osredotočiti na tiste programske dele in trge, kjer bi z razpoložljivimi sredstvi lahko dosegli večji učinek (Intervjuvanca VI in C). Čeprav lahko gospodarska diplomacija *de facto* največ naredi za podjetja v državah, ki so bolj piramidno urejena in v katerih se javni razpisi in ostali postopki odvijajo preko ozkih vzvodov, je v tem primeru učinek gospodarskih delegacij na ravni političnega vrha izjemen (Intervjuvanec V).

Zato bi bilo smotno s storitvami gospodarske diplomacije okrepiti trge interesa slovenskih izvoznikov. V tem primeru bi bilo potrebno na ključnih trgih (kjer je Nemčija na prvem mestu) okrepiti število ekonomskih svetovalcev, prav tako pa tudi vzpostaviti kontinuiteto na diplomatskih predstavništvih. To pomeni, da se ekonomskemu svetovalcu doda asistent/ka (Intervjuvanca I in V), ki je lociran lokalno in ni odvisen od štiriletnega mandata, ampak je konstantna kontaktna oseba na tujem trgu in tako kot predstavnik slovenskega gospodarstva neprekinjeno v kontaktu z vsemi tamkajšnjimi partnerji, podjetji in industrijskimi združenji, s katerimi so odnosi že vzpostavljeni in jih je potrebno neprestano vzdrževati, z njimi sodelovati in se nenehno tržiti (Intervjuvanec V). V tem trenutku pa zaradi pomanjkanja kadrov (eden ekonomski svetovalec na veleposlaništvo), potencial veleposlaništev ni izkoriščen dovolj dobro⁹ (Intervjuvanca VI in III). Poleg tega pa je pomembno tudi to, katera vrsta kadra to funkcijo opravlja. V interesu bi moralo biti spodbujanje

⁸ Sogovornik IV natančneje prikaže shemo glavnih trgov izvoza za slovenska podjetja: 1. Nemčija, 2. Italija, 3. Hrvaška, 4. Avstrija, 5. Francija, 6. Srbija, 7. Poljska, 8. Rusija, 9. Madžarska, 10. BiH, 11. Češka Republika. Izvoz v te države od skupnega prometa v višini 25 milijard evrov doseže okoli 15,5 milijard evrov prometa. To pomeni, da teh 11 držav ustvari 60 odstotkov izvoza. Številke prikazujejo jasno sliko o tem, kako odprti smo. Res pa je, da se majhne ekonomije težje odločajo za vstop na oddaljene trge (na primer v Afriko itd.) (Intervjuvanec IV).

⁹ Avstrijsko veleposlaništvo ima na primer v Sloveniji zaposlenih 12 ljudi samo na področju gospodarstva, torej celotno ekipo ljudi samo za tako majhno državo kot je naša. Ta ekipa deluje preudarno; analizirali so okolje in regijo, z resnimi strateškimi manevri so postali investitor št. 1 po vsej bivši Jugoslaviji vključno s Slovenijo. Ravno Avstrijci so tako svoj cilj z ekipo 12 ljudi v celoti uresničili. V Sloveniji pa že samo pomanjkanje strategije na tem področju onemogoča doseganje kakršnihkoli ciljev (Intervjuvanca III, VI).

kvalitetnega kadra in tistim zaposlenim podaljšati mandate, v kolikor bi seveda le-ti tudi sami tako želeli. Obstajajo pa seveda tudi določeni ljudje, ki na žalost niso primerni za ta delovna mesta (Intervjuvanec III), kar je značilno za celotno področje gospodarske diplomacije. Še vedno se namreč (prepogosto) dogaja, da razni funkcionarji, ministri in zaposleni na visoko plačanih sekretarskih delovnih mestih zaposlujejo ljudi brez ustreznih kompetenc, kar se posledično skozi kredibilnost zaposlenih na tem področju odrazi navzven (Intervjuvanka VI). Tako bi morali na področju sistematizacije delovnih mest slediti ustrezni ukrepi, ki bi nadrejene privajali na to, da od zaposlenih zahtevajo sistematično izpolnjevanje delovnih nalog in ciljev. V nasprotnem primeru bi morali uvesti ustrezne sankcije, kakršna je tudi praksa v gospodarstvu (Intervjuvanec C).

Podjetja (Intervjuvanca A, C; tudi II) poudarjajo, da bi morala biti vloga gospodarske diplomacije veliko bolj proaktivna in v državah, kjer smo prisotni, delovati veliko bolj usmerjeno glede na industrijske panoge. To pomeni, da bi morali imeti ekonomski svetovalci analitične sezname slovenskih podjetij razdeljene po panogah in interesih izvoza v državo, za katero so pristojni. Takšni izraženi interesi držav že obstajajo na portalu SLOEXPORT in nudijo informacije, ki bi se lahko bolje izkoristile. Ob napovedi projektov ali izkazanem povpraševanju trga po določenih izdelkih v tisti državi bi moralo biti gospodarski diplomaciji v interesu samodejno obveščanje zainteresiranim podjetjem iste panoge. To pomeni, da bi morale institucije med seboj intenzivneje sodelovati. Ekonomski svetovalci se morajo namreč pri posredovanju podatkov o potencialnih priložnostih, povpraševanju ali ključnih dogodkih po posameznih panogah v Slovenijo obrniti na domače institucije (kot so GZS ali tudi SPIRIT), ki bodo le-te podatke posredovale naprej na primerno izbrana podjetja, ki so za te trge zainteresirana in dotični panogi pripadajo. Med drugim tudi pomanjkanje slednjega ustvarja vakuum med podjetij in akterji gospodarske diplomacije, kar bi bilo potrebno sprostiti in vrzel zapolniti (Intervjuvanca A, C). Zato bi morali akterji s področja gospodarstva (GZS, SPIRIT, ekonomski svetovalci ...) preseči obveščanje preko e-pošte ter neposredno pristopiti do uporabnikov njihovih storitev (predvsem do tistih podjetij, ki imajo glede na industrijsko panogo in kakovost izdelkov velik potencial), svoj paket storitev predstaviti in jih seznaniti s koristmi, ki bi jih podjetja od tega lahko imela. Hkrati s tem pa bi se razbili stereotipi o gospodarski diplomaciji kot nekoristni uradniški dejavnosti (Intervjuvanec C).

V situaciji, kakršna je na področju slovenske gospodarske diplomacije trenutno, bi se tako morale bolje prisluhniti podjetjem (predvsem MSP) in v tej smeri izenačiti povpraševanje in ponudbo z nudenjem tistega, po čemer podjetja povprašujejo. Zaradi tega se podjetja velikokrat odločijo za vstopanje na tuje trge brez pomisleka o koriščenju tovrstnih državnih storitev. Zato bi jim bilo le-te potrebno približati ter omogočiti enakovreden položaj na razpisih (Intervjuvanci III, IV, VI). Vse

prevečkrat se namreč sredstva na razpisih podeljujejo večjim podjetjem, ki že imajo razvite mehanizme za širjenje poslovanja, a kljub temu črpajo sredstva, namenjena MSP, ki še niso tako razvita, da bi bila zmožna samostojno izvesti proces internacionalizacije (Intervjuvanca III in VI).

Istočasno bi bilo potrebno graditi na ugledu Slovenije kot zanesljive države in gospodarske lokacije, ki se ponaša s kakovostjo in bo na tujih trgih prodrla v spomin (Intervjuvanka I). Nenazadnje je namreč ugled države tisti, ki pripomore k trženju in prodaji slovenskih izdelkov¹⁰ ter rešitev. Obenem pa slovenski izdelki s svojo kakovostjo ustvarjajo ugled Slovenije in njenega gospodarstva. Slednje velikokrat predstavlja izziv, saj se izhaja iz tega, da se bo izdelek oziroma *know how* rešitev prodajala sama od sebe, vendar se ne. Zato zgolj sprejetje odločitve o tem, kje želimo biti čez deset, dvajset in več let lahko ustvari ugled (kot si ga je na primer Švica) (Intervjuvanca II in C). V prvi vrsti je za to potrebno stremeti k standardu kakovosti in slednjega tudi vzdrževati, kar pa slovenskemu gospodarstvu pogosto predstavlja težavo¹¹ (Intervjuvanec C). Slovensko gospodarstvo s segmentom nizkocenovnih izdelkov ne more preživeti in v kolikor se ne bo osredotočilo na izdelke z višjo dodano vrednostjo, ki so zahtevni za proizvodnjo (premium izdelki z vidika kakovosti, znanja, rešitev) in če se podjetij ne bo spodbujalo k proizvodnji le-teh, se dnevno izgublja na konkurenčnosti in ugledu Slovenije kot kredibilne gospodarske lokacije (Intervjuvanca C in II)¹².

Kot slednje pa akterji gospodarske diplomacije izpostavljajo težavo odsotnosti komunikacije med deležniki ter podatkovnega sistema, ki je v času Jugoslavije obstajal v okviru GZS, ki je takrat imela močan analitični sektor (Intervjuvanca V in VI). Podjetja pri vstopanju v tujino svoj posel opravijo korektno, redko pa delijo svoje mednarodne izkušnje (že zaradi varovanja svoje konkurenčne prednosti) ali poročajo o uspehu (*follow up* delegacije). Če bi obstajala (plačljiva) pogodba, bi povzetek izkušenj (*follow up*) sledil po pogodbi, s tem pa bi se gradila enotna baza podatkov, ki bi bila skladna s pogodbami s podjetji (Intervjuvanec V). Prav tako ima AJPES (kot tudi SURS) zbrane vse možne podatke, ki so zaradi zakonodaje varovanja podatkov nedostopni, vendar bi se iz njih lahko ustvarila baza podatkov, ki bi bila ciljna samo za internacionalizacijo, kar bi omogočalo hitro iskanje ključnih podjetij za določene potencialne investitorje iz izbrane

¹⁰ Če se ne bo bolj promoviralo slovenskega porekla in znanja, bo višje cene izdelkov težko doseči. Še naprej se bodo slovenska podjetja v tujini dojemala kot podjetja z Balkana, kjer je delovna sila poceni. Na žalost nas evropska podjetja še vedno tako dojemajo, na oddaljenih trgih pa smo zelo pogosto nepoznani (nepoznano pa lahko hitro preide v zaupanja nevredno) (Intervjuvanec C).

¹¹ Vsi za zgled postavljamo inovativna podjetja kot so Akrapovič, Boscarol, Seaway itd. To so podjetja, ki presegajo okvire proizvodnje segmenta nižjecenovnih izdelkov in se usmerjajo v premium kakovost, zaposlujejo sposobne, mlade, inovativne, kreativne ljudi in spodbujajo inovativnost. 20 odstotkov top premium izdelkov, ki se prodajajo, ustvari 80 odstotkov prometa in to je logika, ki jo je potrebno zasledovati (Intervjuvanec C).

¹² Slovaška, ki je bila pred dobrimi petimi leti še za nami, nas danes dohiteva, če ne že prehiteva. Na žalost imamo še zmeraj preveč nekonkurenčnih izdelkov in večino energije posvečamo temu, da ustvarjamo poceni izdelke (Intervjuvanca C, II).

industrijske panoge. Smisel seveda ni v desetih naključno izbranih podjetjih, potrebno je eno samo pravo podjetje, ki ustreza (Intervjuvanca V in VI)¹³. Trenutno pa ima vsak akter svojo podatkovno bazo, ki daje usmeritev o tem, kaj podjetja v resnici potrebujejo. S temi podatki je prav tako potrebno ravnati zelo previdno in v skladu z zakonodajo o varovanju podatkov (Intervjuvanca V in VI).

Vse omenjeno pa niso težave, ki bi bile nepremostljive. Rešitev zanje je cenovno ugodna, vseeno pa je potrebno nekje začeti in rešitev ne sloni toliko na tem, da je potrebno vložiti denar, kot predvsem na tem, da je potrebno vložiti čas in znanje; v tem primeru se bo vzpostavil tudi delovni tokokrog med podjetji in akterji gospodarske diplomacije (Intervjuvanec C).

5.2.3 Komunikacija in sodelovanje med akterji gospodarske diplomacije ter njimi in podjetji

Sodelovanje med deležniki gospodarske diplomacije se (z vidika samih deležnikov) ocenjuje kot dobro, glede na to, da v zadnjih letih napreduje (Intervjuvanci I, III, V). Pri konkretnih projektih akterji med sabo sodelujejo, izvajajo promocijske aktivnosti in iščejo investitorje za slovenski trg (Intervjuvanka I). Prav tako se akterji gospodarske diplomacije redno srečujejo na skupnih ter bilateralnih sestankih, ki potekajo med dvema institucijama. Srečanja v okviru Sveta za internacionalizacijo, ki je neformalna oblika *ad hoc* srečevanja med vsemi akterji gospodarske diplomacije, predstavljajo korak h krepitvi komunikacije, zavedanju o pomembnosti sodelovanja in usklajevanju aktivnosti (Intervjuvanec IV, V, VI). Pri sodelovanju pa je potrebno pogledati tudi širše; slovenski akterji gospodarske diplomacije (SPIRIT, GZS, itd.) bi morali sodelovati in se povezovati z drugimi podobnimi in sorodnimi tujimi institucijami, kakršne so AHK Slovenija (Nemčija), slovensko-britanska zbornica, AmCham v Sloveniji itd. in pri tem omogočati povezovanje slovenskih podjetij, ki so zainteresirana za njihove trge (Intervjuvanca VI in C).

Naslednji izziv, ki med akterji povzroča neugodja, je financiranje (Intervjuvanka VI). Pri financiranju vedno pride do zapletov, zaradi interesov posameznih organizacij, ki prevladajo nad skupnimi interesi, se ustvarjajo trenja. Zato bi bilo potrebno razdelitev financiranja in sofinanciranja urediti. Pereč problem predstavlja tudi situacija neobveznega članstva OZS in GZS, ki sta ob boku

¹³ Konkurenčna prednost Avstrije, ki ima obvezno članstvo v gospodarski zbornici, je v tem, da imajo narejene sektorske analize in močno bazo podatkov, kar jim omogoča, da točno vedo, kaj hočejo njihovi predstavniki posameznih gospodarskih panog (kmetijstvo, transport, ...) in je transplantacija tega v akcijski načrt zelo enostavna. Sklenjen je jasen krog komunikacije med podjetji in akterji gospodarske diplomacije, ki je mi v konkretni obliki nimamo. Kako torej "zdraviti pacienta, ko pa ne vemo, kje ga boli, ali pa nam je o tem podal napačne informacije" (Intervjuvanec V).

državnih institucij eni izmed najmočnejših nevladnih institucij na tem področju. S tem, ko se instituciji obremenjujeta s preživetjem na trgu in zagotavljanjem sredstev za tekoče delovanje, da se sploh lahko posvetijo podjetjem in njihovim problemom, vplivata na kakovost njihovih storitev. Delovanje bi bilo veliko lažje, če bi imeli po vzorcu v tujih državah (na primer v Avstriji in Nemčiji, kjer imajo obvezno članstvo) urejeno financiranje (Intervjuvanec III). Zato je med akterji na osebni ravni še toliko bolj pomembno, da imajo korekten in kooperativen odnos. Ti akterji se morajo med sabo posvetovati o tem, kaj je izvedljivo in česar ni mogoče izvesti oziroma o tem, ali se je potrebno odzvati na vsako povpraševanje podjetij, saj nekatera od teh ne predstavljajo nujno resnega povpraševanja (Intervjuvanka VI).

Trenja med GZS in OZS, ki ga je ustvarila ukinitve obveznega članstva ter trenje med MGRT in MZZ, ki ga je leta 2009 okrepil zakon o zunanjih zadevah, zelo negativno vplivajo na komunikacijo med njimi in še zdaleč ne pozitivno na učinkovitost gospodarske diplomacije (Intervjuvanka VI).

Sodelovanja akterjev gospodarske diplomacije s podjetji (z vidika deležnikov) je oteženo z vrzeljo v komunikaciji med njima. Obveščanje podjetij z istimi informacijami z več strani namreč kvečjemu pripomore k dodatni zmedenosti podjetij (Intervjuvanec III). Kljub temu pa se v zadnjih letih beleži napredek v sodelovanju med podjetji in akterji gospodarske diplomacije, kar je dobro (Intervjuvanca I, V). Velikokrat je sodelovanje odvisno od samih posameznikov na določenih funkcijah (Intervjuvanka VI). V interesu akterjev je, da se vzpostavljeni kontakti čimbolj vzdržujejo in negujejo. Povezovanje s podjetji poteka neposredno skozi neposredno povpraševanje podjetij¹⁴ ali skozi določene aktivnosti, kot so na primer sejmi. Povezovanje pa poteka tudi posredno preko aktivnosti drugih deležnikov gospodarske diplomacije (Intervjuvanca I, II, V, VI).

Da bi se akterji in podjetja bolje razumeli, bi akterji morali podjetja razumeti, kar je možno doseči s stalnim izobraževanjem, ki ga primanjkuje ter z zavedanjem, da akterje gospodarske diplomacije poganja interes podjetij (Intervjuvanci II, III, VI). Podjetja je potrebno razumeti empatično (skozi posloven in strokoven vidik)¹⁵, kar le-ti v procesu internacionalizacije potrebujejo in se jim pri tem prilagoditi, kar pomeni, da je z njimi potrebno komunicirati neposredno in konkretno v podajanju

¹⁴ V tem primeru je komunikacija s podjetji lažja, če imajo podjetja jasno strukturirane interese sklenjene v poročilo, v katerem jasno pokažejo, kje potrebujejo pomoč. Prav tako je komunikacija olajšana, če naredijo predpripravo, raziščejo trg in jasno predstavijo svoje potrebe (Intervjuvanca I, IV).

¹⁵ Vsi, ki so vezani na trg, s podjetji komunicirajo na dva načina (s pomočjo marketinga in prodaje). Tudi na ministrstvih se sicer zelo trudijo in jim dela ne zmanjka, drugo vprašanje pa je seveda učinkovitost. Na področju administracije so absolutno profesionalni, ko pa je potrebno to kombinirati s tehničnimi znanji ali prakso, jim slednje vedno ne uspe, vendar pa je to tudi problem znanja in kadrov. Dobri kadri ne ostanejo na ministrstvih, ampak najdejo boljše delovno mesto in ministrstva zapustijo. Ministrstva niso na trgu (Intervjuvanec IV). Izkušnje kažejo, da je poslovodstvo vseh tistih podjetij, ki dobro delajo, odlično, saj jih odlikujejo odlični sogovorniki, ki so zelo ustrezljivi in kooperativni. Že to lahko predstavlja selekcijo. Hipotetično je tako možno trditi, da če jim na drugo stran stopi neko zelo odrezavo okolje, ne bodo uspešni (Intervjuvanec IV).

rešitev, ki jih podjetje potrebuje (Intervjuvanec II). Politika na drugi strani deluje po svojem interesu. Kljub vsemu pa se ne sme pozabiti, da je podjetništvo največji vzvod politike (Intervjuvanec V).

Razpon med politiko in gospodarstvom se prav tako kaže v anomaliji, da interes podjetij deluje po sistemu NDA "non disclosure agreement", torej na zaupanju, v kolikor to omogoča zakon. Zakon, ki opredeljuje MZZ, predvsem javno in transparentno opredeljuje delovanje uradnikov, podjetja pa ne želijo javno izpostavljati podrobnosti poslovanja. Zato se je pri sodelovanju z mrežo DKP po svetu potrebno zavedati, da imajo omejitveni faktor, ker so predstavniki politike in je njihova glavna zakonodaja zakon o zunanjih zadevah. V tem pa tiči razlog, da so njihove poti delovanja občasno neskladne z akterji in da delujejo po interesu podjetij (Intervjuvanka VI).

Podjetja ocenjujejo, da je komunikacija z akterji slovenske gospodarske diplomacije korektna (Intervjuvanca B, C), pri čemer je pozitivna prav dostopnost in aktivnost akterjev, ko podjetja povprašujejo po storitvah neposredno, predvsem glede administrativnih stvari (Intervjuvanca A, C). S službami, ki so locirane v Sloveniji, je sodelovanje zelo dobro, več težav pa nastopi za tiste, ki so malo bolj oddaljene, čeprav oddaljenost ne bi smela predstavljati ovir.

5.2.4 Izvajanje promocije gospodarstva in poslovnega mreženja

Promocijo slovenskega ugleda, t.i. znamke, izvajata STO (Slovenska turistična organizacija, zadolžena za celovito turistično podobo) in UKOM (Urad RS za komuniciranje, zadolžen za *branding*). Biti prisoten pa seveda še ne pomeni ničesar, potrebno je biti viden. Na žalost je na koncu vse povezano s sredstvi¹⁶; na velikih sejmih so visoka sredstva in prednost v tem, da si viden, končni rezultat (*output*) pa pod vprašajem in težko merljiv (Intervjuvanec V). Nekatera podjetja tovrstne dogodke izkoristijo bolje, druga manj, odvisno od podjetja. Diplomacija lahko na ta način napravi prvi stik, nadaljnje odvijanje pa je odvisno od podjetij samih (Intervjuvanec IV). Nastop na sejmu je sicer dober prodajni kanal, marsikatero podjetje pa se s tem ne ukvarja, še posebej, če je usmerjeno bolj lokalno. Zato bi v teh primerih promocija gospodarske diplomacije morala delovati bolj povezovalno s povabilom kakšnega izmed potencialnih kupcev izbrane panoge v Slovenijo. To bi predstavljalo še en možen način trženja in predstavitve (Intervjuvanec C).

¹⁶ Pri tem se pogosto dogajajo nepravilnosti, na primer zakasnitve pri sofinanciranju, ki vplivajo na izvajanje aktivnosti (kot so pomembni mednarodni sejmi) (Intervjuvanca II, III).

Po posameznih finančnih instrumentih so za promocijske aktivnosti predvideni skupinski in individualni sejamski nastopi, marketinške analize itd. (Intervjuvanka VI)¹⁷. Slovenija kot država je še mlada in šele gradi na ugledu, kar je nekaj pozitivnega. Primerjanje z Nemčijo, z idolom, ki je neosvojljiv, je nesmiselno in napačno (Intervjuvanec V). Dejstvo je, da nas na ključnih tujih trgih še ne poznajo dovolj dobro, zato bi bilo potrebno vse promocijske aktivnosti, vsaj na najpomembnejših trgih, še posebej okrepiti (Intervjuvanci I, A, B). Organiziranje dogodkov za vsa podjetja ni smiselno, važna je osredotočenost na najbolj perspektivne segmente gospodarstva in ciljno delovanje (Intervjuvanec A). Prav tako izkoriščenost potenciala promocije gospodarstva in poslovnega mreženja ni dovolj velika (Intervjuvanca VI in B), zato bi bilo potrebno graditi na marketingu, prodaji, povezovanju in organiziranju gospodarskih dogodkov za medsebojno povezovanje investorjev (Intervjuvanec V). V okviru promocijskih aktivnosti bi prioriteto morale predstavljati, kot že omenjeno, vlaganje v znamko (*brand*) (Intervjuvanec C). Še bolj kot doslej bi to znamko slovenskega gospodarstva in lokacije za investicije morali negovati, spodbujati in promovirati vse, kar je slovensko/ega. Slednje bi še posebej resno morali upoštevati posamezniki na vodilnih mestih (Intervjuvanci IV, II, VI, B).

Iskanje primernih podjetij, ki bi jim interes predstavljala predstavitev na promocijskih dogodkih, je zapleten, administrativno kompleksen in brez baze podatkov neučinkovit postopek. Brez tovrstnih informacij se je namreč težko obrniti na podjetja, ki povprašujejo po določenih dogodkih ali aktivnostih, ki so izkazali interes in veljajo za primerne kandidate (Intervjuvanka VI). Če želimo, da pride do odziva podjetij in do udeležbe izbrane ciljne skupine ljudi in potencialnih investorjev na tovrstne dogodke, je za to predhodno potrebno vložiti veliko dela. Za tovrstne dogodke namreč na žalost ni pravega interesa in ga zato je potrebno ustvariti, kar je možno s pomočjo tujega partnerja (npr. nemškega), ki promovira Slovenijo kot zanesljivo gospodarsko partnerico in investicijsko lokacijo. Sodelovanje s tujimi javnimi agencijami za TNI (kot je GTAI),¹⁸ katere glas velja za kredibilnega ter prinaša večjo težo ugledu slovenskega gospodarstva in trga, je za Slovenijo pomembno.

¹⁷ Slabost je v tem, da za vse podatke, pridobljene s pomočjo aktivnosti, kakršne so sejamski nastopi, veljajo soglasja o njihovi uporabi samo za te enkratne določene aktivnosti. Za ponovno uporabo teh podatkov je soglasja o uporabi potrebno pridobiti ponovno (Intervjuvanka VI).

¹⁸ GTAI je Slovenijo označila kot dobro in zanesljivo gospodarsko partnerico z visoko kakovostno delovno silo, katere teža besed je veliko večja kot jo poudarjamo sami. Prav tako imajo nemški potencialni investitorji oziroma interesenti za sodelovanje s Slovenijo na takšen način določeno garancijo oziroma verodostojnost o zanesljivosti slovenskega gospodarstva za sodelovanje (Intervjuvanka I). To je primer dobre prakse izvajanja promocije Slovenije kot gospodarske lokacije.

6 PRIPOROČILA ZA RAZVOJ GOSPODARSKE DIPLOMACIJE V PRIHODNJE

Slovenska gospodarska diplomacija je še mlada, skozi svoje delovanje se uči na napakah in nabira izkušnje. Za napredek je potreben čas, vendar tovrstno prepričanja ne sme biti izgovor, da se reševanje ovir prelaga na kasnejši čas. Brez hitrejšega ukrepanja in spreminjanja dotičnega področja na bolje ter dvigovanja kvalitete gospodarski diplomaciji tvegamo ceno lastne konkurenčnosti¹⁹ v primerjavi z drugimi državami.

Slovenska gospodarska diplomacija je po ocenah sogovornikov strukturno pravilno zastavljena, v svojem delovanju in lastni vlogi pa napreduje in se izboljšuje. Če bo nadaljevala po tej poti, ki je prava, se bodo konkretni rezultati sčasoma tudi pokazali. V kolikor želimo ujeti korak z razvojem, se bomo morali s številnimi težavami, ki bremenijo področje gospodarsko diplomacijo, soočiti, čeprav sta v prvi vrsti za to potrebna politična volja in angažiranost podjetij. Prav zaradi tega uvida so nekateri sogovorniki mnenja, da se slovenska gospodarska diplomacija mora konsolidirati in posodobiti na tak način, da postane kvalitetna partnerica gospodarstvu v procesu internacionalizacije. Ker je opozarjanje na spremembe nekaj, kar počnemo vsi, želim v tem poglavju ponuditi sklop ukrepov, ki bi lahko pripomogli k rešitvi nekaterih aktualnejših težav slovenske gospodarske diplomacije.

1. **Gospodarstvo kot prioriteta** na najvišji politični ravni premierja, kjer bi se skozi politično dejavnost sprejemale odločitve ali izvajale aktivnosti deležnikov gospodarske diplomacije v dobrobit slovenskih podjetij (s čimer je pogojeno sprejemanje zakonodaje na področju izboljševanja poslovnega okolja in odpravljanja administrativnih ovir; vzpostavljanje bilateral z državami z obstoječim potencialom trgovanja; odpiranje predstavništva v državah z izraženim gospodarskim interesom itd.).
2. **Vzpostavitev *one stop* spletne strani** o internacionalizaciji za vsa podjetja, ki jim je poslovanje s tujino oziroma investiranje v Slovenijo v interesu. Na tem spletnem mestu bi bili predstavljeni vsi akterji, njihove storitve, koledar dogodkov in javnih razpisov. Vse trenutno obstoječe spletne strani (izvozno okno, podjetniški portal, sloexport itd.) bi se morale združiti v eno samo skupno spletno stran, preko katere bi lahko podjetja na enem mestu dostopala do vseh analiz in raziskav ter informacij javnega značaja. Del spletne strani, t.i. IZVOZ, ker gre za spodbujanje mednarodne trgovine, bi bil namenjen slovenskim

¹⁹ Na lestvici konkurenčnosti smo letos, leta 2017, zasedli 43. mesto. Kazalniki gospodarske uspešnosti (tj. mednarodne investicije, področje zaposlenosti ...) so se izkazali za šibko točko (Delo, 30. maj 2017).

podjetjem, ki vstopajo v tujino. Drugi del spletne strani pa bi bil t.i. INVEST, v angleškem in nemškem jeziku z vsemi možnimi preglednimi in jedrnatimi informacijami in bi služil kot paket za potencialne tuje investitorje. Šlo bi torej za stran, ki bi Slovenijo tržila kot investicijsko lokacijo, podala bi analize slovenske industrije, raziskavo trga, koledar poslovno–gospodarskih dogodkov, finančno shemo subvencioniranja itd. Najpomembneje pri tej strani bi bilo dejstvo, da so informacije jasne, jedrnate in konkretne.

3. **Vzpostaviti interne platforme vseh deležnikov gospodarske diplomacije**, na kateri bi bile na voljo interne informacije, koledar dogodkov, možnosti podajanja iniciativ, predlogov in virtualnih razprav o aktualnih temah, povezanih z gospodarsko diplomacijo. Omogočeno bi moralo biti virtualno sodelovanje pri organizaciji določenih projektov in virtualno reševanje *ad hoc* zadev. Namen rešitve je čimbolj privarčevati čas z odpravo nepotrebnih sestankov, a hkrati doseči boljšo medsebojno povezanost vseh akterjev. Komunikacija med njimi bi tako potekala hitro in nemoteče. Ta platforma seveda ne bi služila kot nadomestek za srečanja v okviru Sveta za internacionalizacijo in podobnih instancah.

4. **Celotna grafična podoba programa trženja znamke Slovenije** kot lokacije R&D in investicijske lokacije, ne samo za vse deležnike gospodarsko diplomacijo, ampak za celotno nacionalno raven. Vse aktivnosti države, tako doma in v tujini, bi morale biti izkoriščene za trženje Slovenije kot varne, uspešne, v svetu spoštovane države. V gospodarskih krogih pa bi morala biti vidna še kot tehnološko razvita, moderna, R&D država s cenovno dražjo delovno silo za tehnološko zahtevnejša delovna mesta. Vsi akterji gospodarske diplomacije v svojih mednarodnih aktivnostih na tem mestu delujejo poenoteno in sodelujejo s STO.

Z grajenjem te znamke in ustvarjanja njene pozitivne podobe (ter v korist gospodarstva) bi bilo potrebno skozi gospodarstvo in politiko sprejeti ukrepe za dviganje konkurenčnosti: zmanjšanje birokracije, ustvarjanje ugodnega poslovnega okolja in klime, davčne olajšave za podjetja, itd. To je področje, na katerem mora delovati celotna država, saj brez konkurenčnosti tudi gospodarska diplomacija izgublja pomen, vrednost pa pada tudi slovenskim podjetjem.

5. **Vzpostavitev jasne trisestberne strukture gospodarske diplomacije**

(I. steber) Politična raven. MGRT in MZZ jasno opredelita naloge in pristojnosti deležnikov znotraj gospodarske diplomacije, ki pa se ne podvajajo, pač pa sovpadajo. Na podlagi te odločitve MZZ v vlogi nadzornega organa preverja delovno uspešnost posameznih akterjev.

V njuni vlogi ostaja MZZ krovni organ in glavni koordinator gospodarske diplomacije. Vloga MGRT (Direktorat za internacionalizacijo) pa se omeji na politično in na področju gospodarstva vsebinsko vlogo.

Oba deležnika se morata usklajevati glede gospodarskih obiskov na državni ravni v tujino, kot tudi v Slovenijo, saj so slednji v pristojnosti MZZ. Potovanja ministra za gospodarstvo v tujino bi morala biti usklajena z MZZ in njeno DKP mrežo. MGRT ima politično vlogo določanja politike razvoja gospodarstva (industrijskih panog), razvoja in tehnologije, v okviru katere skupaj z MZZ uskladi glavne strateške trge. Prav tako MZZ v skladu s tem odloča glede odpiranja in zapiranja predstavništev in uskladi gospodarsko diplomacijo, katere delovanje na določenih trgih bi moralo biti pogojeno izključno z gospodarskimi koristmi (primer Nizozemska). Na trgih, kjer predstavništva RS nimamo, prevzame vlogo pokrivanja države in tamkajšnje aktivnosti MZZ. Poleg tega mora MZZ bdeti nad ustreznostjo zaposlenih v tujini ter redno preverjati, da so ti posamezniki v prvi vrsti izkušeni, proaktivni, sposobni in jih odlikuje razumevanje gospodarstva ter način dela podjetij. Na vsakem predstavništvu (ali vsaj na naših ključnih trgih), bi moral biti zaposlen vsaj še en lokalni sodelavec, ki bi predstavljal kontinuiteto in ne bi bil vezan na mandat. Če je možno, bi moral biti zraven lokalno stacioniranega sodelavca še en predstavnik SPIRIT-a, ki bi skrbel za promocijo slovenskega trga in privabljanje ter iskanje TNI.

(II. steber) GZS in OZS se združita v eno institucijo (po principu nemške DIHK–IHK–AHK mreže), kjer to telo predstavlja glas slovenskega gospodarstva na državni ravni in zagovornika gospodarskih interesov ter partnerja pri poslovanju s tujino.

Znotraj te institucije se vzpostavita dva sektorja, ki sta ena enota, kar pomeni, da ne gre za dva ločena organa pod eno streho, ampak za institucijo, ki deluje usklajeno:

(1) sektor za nudenje podpore in storitve podjetjem znotraj meja Slovenije – nacionalni sektor izobraževanja, certificiranje, pomoč pri ustanavljanju podjetij, štipendiranje, izvajanje analiz industrijskih panog, tržnih raziskav, organiziranje dogodkov, javni razpisi, sodelovanje z regionalnimi razvojnimi skladi, itd.).

(2) sektor za internacionalizacijo, ki služi kot podpora podjetjem pri vstopanju na tuje trge oziroma pri nadaljnjem širjenju znotraj tujega trga. Pri tem izvaja različne dogodke, poslovne delegacije v tujino, organizira izobraževanja podjetij na to temo itd. Pri svojem delu intenzivno sodeluje z zunanjimi predstavništvi (s katerimi izvaja skupne aktivnosti – napotovanje ustreznih podjetij na

ustrezne sejme; sodelovanje pri povezovanju potencialnih kupcev s slovenskimi podjetji, izmenjava poročil in analiz trgov itd.) in z agencijo SPIRIT (pri vhodnih delegacijah, mednarodnih poslovnih dogodkih, poročanju o analizah in raziskavah novih trgov in obratno).

Sektor v Slovenijo prav tako vabi potencialne kupce, ki bi bili zainteresirani za določene produkte slovenskih MSP (v tem primeru se uskladi z agencijo SPIRIT), ki so zadržani do internacionalizacije. Pri tem sodeluje z nacionalnim sektorjem, ki je povezovalac na strani MSP.

Članstvo v tej instituciji je obvezno, višina članarine se določa proporcionalno glede na velikost podjetja in njegov prihodek. Institucija se pri tem vseeno zaveže k proaktivnemu sodelovanju prav z vsakim podjetjem članico in prilagodi svoje storitve njihovim dejanskim potrebam. Določene kompleksnejše storitve so tudi plačljive, vendar ne do te mere, da bi podjetja finančno izčrpavala. Priporočljiva je uvedba članskih pogodb, s pomočjo katerih lahko podjetja sklenejo tudi paket storitev ali zgolj storitve v okviru članarine. Pomembno je, da se institucija z vsakim članom dogovori o pogojih članstva, podjetja pa se zavežejo k določenim obveznostim: poročanje, udeležba določenih aktivnostih itd. Institucija se zaveže k ohranjanju in izvajanju kvalitetnega standarda storitev. Podjetja morajo namreč s to institucijo dobiti dodano vrednost, kar pomeni, da storitve ustrezajo povpraševanju in ga celo nadgrajujejo.

Sklep o ustanovitvi institucije bi predvidel vzpostavljanje baze podatkov podjetij članic (primer IHK Nemčija), kar bi omogočila dopolnitev zakona o varstvu podatkov. Podatke bi zbirala ta novonastala institucija v vlogi skrbnice baze podatkov ki bi delovala skupaj z ostalimi akterji gospodarske diplomacije, saj bi bilo vnašanje omogočeno vsem. Tako bi se zbirali podatki vseh (mednarodnih) podjetij in tujih zbornic, investicijskih agencij ter ostalih gospodarskih akterjev, ki so sodelovale s katerikoli izmed akterjev gospodarske diplomacije (MZZ, MGRT, SPIRIT, zbornica). Podatki bi se lahko uporabljali izključno v dobrobit podjetij z namenom iskanja potencialnih poslovnih priložnosti, investitorskih dogodkov in iskanja potencialnih kupcev. Najbolje bi bilo, če bi bilo z zakonom o varstvu podatkov vsem ključnim akterjem mogoče omogočiti dostop do te baze. V nasprotnem primeru bi ta novonastala institucija akterjem posamezno pripravljala nabore podatkov za posamezne aktivnosti. Znotraj baze bi se ustvaril sistem ključnih kontaktov (*key account system*).

V okviru novonastale institucije bi se vzpostavil analitični sektor za vzpostavljanje analitične baze, do katere imajo dostop vsi deležniki, ki obenem prispevajo s svojim znanjem, vnašanjem informacij o državah, tujih trgih za razne raziskave, tržne analize in povpraševanje po industrijah; doprinesli bi

torej z vsemi možnimi informacijami, povezanimi z internacionalizacijo. Ta baza bi bila namenjena vsem deležnikom pri pomoči, podpori podjetjem pri vstopanju na tuje trge oziroma pri privabljanju TNI. Ta nova institucija (združitev GZS, OZS) je odgovorni skrbnik baze.

Prihodek od članarin v celoti pokriva nacionalni sektor, delno pa sektor za internacionalizacijo. Drugi del sektorja za internacionalizacijo (recimo 1/3) je sofinanciran iz proračuna MGRT za internacionalizacijo. S tem se vzpostavi javno–zasebno partnerstvo in z njim sodelovanje na skupnih aktivnostih. Sedež institucije postane sedež trenutne GZS. Pri vzpostavitvi institucije bi skozi kadrovske selekcije zaposlenih na OZS in GZS ohranili strukturo zaposlenih, ki bi bila izbrana glede na kriterije sposobnosti, izkušnje, delovno uspešnost in proaktivnost.

(III. steber) Agencija SPIRIT ostane pristojna za privabljanje tujih neposrednih investicij ter promocijo Slovenije kot investicijske lokacije, financirane s strani države (proračuna MGRT). Pri svojem delu bi morala biti bolj avtonomna in samostojna od MGRT, katerih vloga je bolj spremljevalne, usmerjevalne in politične narave, privabljanje TNI pa v pristojnosti izključno agencije. Agencija bi morala uživati zaupanje, da dela dobro za ljudi in gospodarstvo in pri tem igrati odločno in kredibilno vlogo²⁰. Na podlagi delovnega plana za dve leti in več se v skladu z opredeljenimi konkretnimi prioritetami, trgi, panogami in cilji (tudi po številu pripeljanih investicij v Slovenijo) agencija udeležuje sejmov in dogodkov v tujini, kjer proaktivno išče tuje neposredne investitorje ter si prizadeva za doseganje ciljev (in ni sama sebi namen). Na tujih trgih skupaj s slovenskimi predstavništvi organizira poslovne investitorske dogodke ali konference na teme izbranih industrijskih panog. Doma pa se povezuje z GZS in občinskimi razvojnimi agencijami. Agencija je tudi redna spremljevalka gospodarskih delegacij v tujino (kamor MGRT ne potuje brez agencije), vendar potuje tudi samostojno na delegacije, za katere MGRT ni pristojen.

Agencija deluje proaktivno, saj javni razpisi nikoli ne bi smeli biti njihova osrednja dejavnost, pač pa iskanje potencialnih tujih investitorjev (kjer se osredotoča na investitorje, ki ustvarjajo tehnično strokovnejša delovna mesta) in kupcev slovenskih produktov. Proaktivno trži Slovenijo kot investicijsko lokacijo. Za namen tega bi morala pripraviti transparentno shemo sofinanciranja TNI ter paket koristi za namen trženja in ponudbe za potencialne tuje investitorje.

Agencija bi se morala preseliti na drug naslov, kjer bo infrastruktura primernejša ugledu Slovenije,

²⁰ Pri tem se ne strinjam s predlogom, da glavne projekte agencije prevzema MGRT (npr. Magna Styer).

ki se trži kot moderna, tehnološko razvita država, kamor lahko zainteresirana mednarodna podjetja prihajajo na sestanke in povpraševanja. Prav tako bi bilo primerno, da se spremeni ime, ki nosi jasen namen agencije, torej izpeljanko imena države in besede invest (na primer **SloveniaInvest**). Identifikacija, skladna s področjem delovanja, pripomore k lažjemu prepoznavanju agencije pri tujih partnerjih in potencialnih investitorjih.

6. Jasni strateški načrt za razvoj gospodarstva, ki bo na dolgi rok del sistema, čeprav so bili pred kratkim sprejeti določeni dokumenti, med njimi tudi Strateški dokument Slovenija: varna, uspešna, v svetu spoštovana država, akcijski načrt Mednarodni izzivi 2017–2018 (MGRT) in kasneje še Manifest industrijske politike (GZS). Uspešnost implementacije je trenutno težko predvideti, vendar menim, da na tem področju gospodarska diplomacija še ni usklajena, manjka ji konkretizacija. Prav tako podjetja teh usmeritev še ne zaznavajo. Kritike letijo na to, da se v Sloveniji vse preveč deluje *ad hoc*, torej reaktivno. Panoge, ki so izbrane kot ključne, bi morali spodbujati in tržiti vsi akterji gospodarske diplomacije.

7. Zmanjševanje vrzeli med akterji gospodarske diplomacije in podjetij

- Organiziranje dejavnosti glede na panoge, ki omogočajo stik s potencialnimi kupci, a imajo hkrati informativno in izobraževalno naravo ter omogočajo podajanje mnenj (*brain storming*) podjetij o potrebah, storitvah, ki jih potrebujejo, B2B;
- Pri organizaciji dogodkov, sejmov, konferenc in delegacij se morajo vsi deležniki gospodarske diplomacije držati strogega pravila: pravočasno organiziranje, po sprejemu se dogovor o morebitnih prednostih udeležbe ne sme spreminjati, konkretni kontakti, konkretna vsebina, izbrani udeleženci istih panog, ki izražajo podoben interes glede trgov vlaganja, produktov, predložitev poročil o osnovnih tržnih analiz itd.;
- Informiranje in trženje storitev posameznih akterjev gospodarske diplomacije, tudi z neposrednim kontaktom s podjetji. Hkrati bi morali akterji gospodarske diplomacije obveščati konkretne industrijske panoge/podjetja o potencialnih možnostih, kupcih na določenem trgu;
- Proaktivno ustvarjanje poslovnih priložnosti za podjetja na tujih trgih, istočasno trženje slovenskega gospodarstva, usklajeno z DKP mrežo ekonomskih svetovalcev;
- Akterji gospodarske diplomacije morajo pričeti razmišljati kot podjetja, torej skozi čas, stroške, koristnost vložka in konkretne kontakte;

- Do podjetij pristopati neposredno, ponujati rešitve, ne samo svetovalne vloge (vloga novo nastale zbornice);
- Podjetja bi pod novonastalo institucijo (GZS in OZS) morala izraziti svoje interese, tudi največje strahove, ker se da iz njih osmisliti storitve, ki bi rešile določene ovire na poti do tujega trga;
- Določene potencialne kupce pripeljati tudi v Slovenijo in organizirati srečanja z MSP iz istih panog (informacije, posredovane od DKP mreže, skupaj s SPIRIT ali novonastalo zbornico).

7 SKLEP

Gospodarska diplomacija je področje, znotraj katerega si sklop deležnikov, katerih dejavnosti in funkcije se velikokrat prepletajo, ki si s svojimi storitvami prizadeva podpirati gospodarstvo (podjetja) pri širjenju poslovanja na nove tuje trge oziroma znotraj določenega tujega trga. Govorimo o orodju internacionalizacije, kjer je v ospredju gospodarsko tematiziran dvostranski odnos podjetje–država ali država–država. Njena vloga je najizrazitejša na trgih in v državah, kjer je močan državni aparat, sistem pa hierarhično urejen. Podobno je tudi v situaciji, ko diplomatski status pripomore h kredibilnejši podpori podjetjem v mednarodnem sodelovanju. S svojimi storitvami podpre podjetjem, med katere prištevamo posredovanje na najvišjih nivojih, preverjanje informacij, posredovanje kontaktov, povezovanje in mreženje, organiziranje poslovnih in promocijskih dogodkov, izpeljevanje gospodarskih delegacij, obveščanje in pomoč podjetjem v težavah, si gospodarska diplomacija prizadeva spodbujati gospodarski razvoj in posledično blaginjo države. Isti cilj istočasno dosega s privabljanjem tujih neposrednih investicij v lastno državo in promocijo domačega trga kot investicijske lokacije. Z mobiliziranjem podjetij za udeležbo na sejnih in gospodarskih delegacijah ter za pospeševanje poslovanja in prodaje pri podjetjih, ki jim sejni predstavljajo učinkovito sredstvo za pridobivanje znanj o tujih trgih, izvozni prodaji in povečevanju dobička. Na drugi strani gre pri gospodarskih delegacijah za zagotavljanje dolgoročnega izvoznega razvoja. Vsi deležniki gospodarske diplomacije bi se morali zavedati, da uspešno delovanje gospodarske diplomacije ugodno koristi državi, uspešno podjetje pa ustvarja njen ugled. Kar pomeni, da je krog sklenjen. Bolj kot si gospodarska diplomacija prizadeva podpirati podjetja v mednarodnem poslovanju, toliko bolj lahko uspešna podjetja izboljšajo ugled države, ki seveda pozitivno vpliva na ugled podjetij.

Slovenska gospodarska diplomacija ima zametke ciljev, strategije razvoja gospodarstva in internacionalizacije, prioriternih panog in trgov, saj so nekateri strateški dokumenti in akcijski

načrti, kot so Mednarodni izzivi in strategija zunanje politike, že sprejeti. Vendar trenutno še ne moremo govoriti o konkretni implementaciji ter učinkih le-teh. Tisto, kar manjka, je občutek dolgoročnosti. Struktura slovenske gospodarske diplomacije je dobro zastavljena in odkar je prešla na MZZ, je možno občutiti napredek in opaziti, kako se področje odvija v pravo smer. Na žalost pa je še zmeraj obremenjena s številnimi težavami, ki jo otežujejo do te mere, da bi prešla okvirje osnovnega informiranja. Jasni strateški načrt za razvoj gospodarstva, ki bo na dolgi rok del sistema ter vzpostavitev gospodarstva kot prioritete na najvišji politični ravni, bi v tem primeru stabilizirala področje gospodarske diplomacije.

Čeprav bi bilo nemško gospodarsko diplomacijo po neki logiki nemogoče primerjati s slovensko (zaradi njene velikosti, razpoložljivih virov in močne industrije), jo želim primerjati iz drugih razlogov. Govorim o jasni tristebni strukturi nemške gospodarske diplomacije. Strukturi, ki je pri slovenski gospodarski diplomaciji razvejana in posledično vzrok za nekatere težave. Transparentnost in povezanost glavnih nemških treh stebrov (1. MZZ z DKP mrežo, financirano iz proračuna MZZ, 2. mreža nemških gospodarskih zbornic, delno financirana iz obveznega članstva ter delno iz proračuna MGRT in 3. agencija GTAI za promocijo Nemčije kot investicijske lokacije, privabljanje TNI in močno analitično podporo, ustanovljena in financirana iz proračuna MGRT, a pri svojem delu avtonomna) vzpostavlja trden delujoč sistem, ki pa v Sloveniji to ni. Učinkovitost delovanja tega sistema temelji na sodelovanju in povezovalnosti vseh treh stebrov v podpori podjetjem pri internacionalizaciji, na promocijskih dogodkih, investicijskih dogodkih, na sejnih tako doma kot v tujini in ostalih. Osredotočenost njihovega dela izvira iz samega zavedanja, da delujejo za gospodarstvo (*Wirtschaftsförderung* – spodbujanje gospodarstva). Hkrati imajo urejeno transparentno shemo financiranja ter močno podatkovno bazo podjetij, ki jo je ustvarila IHK, GTAI pa ima močan analitični sektor, kar jim omogoča proaktiven pristop do podjetij. Njihove storitve povezovanja podjetij glede na industrijske panoge, promocijo in privabljanje TNI so na neprimerno višji kakovostni ravni in boljše organizirane od slovenskih.

Na področju slovenske gospodarske diplomacije delujejo državni akterji, kot so MGRT, MZZ, Agencija SPIRIT in SID Banka ter nedržavni akterji, med katerimi sta sta GZS in OZS. Vsi izmed teh si prizadevajo pomagati podjetjem, še zmeraj pa se pogosto dogaja, da podjetja ne poznajo njihovih storitev in se za njih ne odločajo ter samostojno stopajo skozi internacionalizacijo. Na drugi strani pa prihaja tudi do nepoznavanja področja in zaradi napačnega razumevanja gospodarske diplomacije od nje pričakujejo konkretizacijo poslov, kar razširi stigmo o njeni neučinkovitosti. Vzel med povpraševanjem in ponudbo s tem ostaja, zmanjšati pa bi jo bilo mogoče z nekaterimi koraki, ki jih omenjam v šestem poglavju.

V zadnjem obdobju je sicer možno zaznati napredek. Podjetja imajo več možnosti, če se odločajo za vstop in poslovanje v tujini in tudi več možnosti izbire v smislu tega, na koga se v tem primeru obrniti. Tudi akterji so med seboj začeli bolje sodelovati in komunicirati, delokrog pa je na tak način vzpostavljen. Kljub boljšemu informiranju podjetij zaradi strukture slovenskega gospodarstva, ki temelji na malih in srednje velikih podjetjih, le-ta še vedno ostajajo precej indiferentna do področja. Pomanjkanje interesa podjetij za širjenje na tuje trge in odsotnost njihovega vpliva na ponudbo storitev gospodarske diplomacije se odlikava v današnji situaciji. Korak približevanja gospodarske diplomacije podjetjem vidim v vzpostavitvi *one stop* spletne strani o internacionalizaciji, na kateri bi podjetja našla vse informacije, zbrane na enem mestu in si s tem lažje predstavljala celoten delokrog podpore.

Prav tako se morajo državni akterji gospodarske diplomacije zavedati, da podjetja delujejo na trgu in po tržni logiki povpraševanja in ponudbe. To pomeni, dokler gospodarska diplomacija ne bo tržila svojih storitev in ponujala nabora le-teh, ki sovpada s povpraševanjem podjetij, tako dolgo med podjetji in akterji gospodarske diplomacije ne bo stekla komunikacija in sodelovanje, kar podjetja razumejo kot poslovanje. Nenazadnje podjetja nimajo ne časa ne denarja za aktivnosti, ki nimajo dodane vrednosti ali kakršnekoli koristi za podjetja. Ko se bodo vsi akterji gospodarske diplomacije začeli zavedati, da je njihov obstoj premosorazmeren s povpraševanjem podjetij, bodo na tem trgu internacionalizacije pričeli izvajati analize t.i. trga in značilnosti ciljnih strank (podjetij iz različnih panog) ter pričeli z ustvarjanjem potrebe po teh storitvah. Nenazadnje je za uspešno lansiranje izdelka na trg potrebno ustvariti potrebo po njem (kot to počne lepota industrija), če ta sama od sebe še ni izražena, kar je značilno za slovensko gospodarstvo, ki je nepovezano in nima svojega predstavnika interesov. Slednje bi se verjetno spremenilo, če bi se situacija GZS in OZS primerno rešila. Ugotavljam, da se sodelovanje akterjev gospodarske diplomacije izboljšuje, vendar ni redno vzpostavljeno, še zmeraj gre namreč samo za neke vrste enkratne akcije v primeru povpraševanja ali kakšnega projekta. Prvi korak v rešitvi za to vidim v vzpostavitvi interne platforme vseh deležnikov gospodarske diplomacije.

Na podlagi tega ocenjujem, da je odzivnost gospodarske diplomacije na potrebe gospodarstva še zmeraj zelo pasivna. Zaradi razvejane organiziranosti je akterjev gospodarske diplomacije preveč, ti pa med seboj niso usklajeni, zaradi ukinitve obveznega članstva pri GZS in OZS se je kvaliteta njunega delovanja zmanjšala. Podjetja ugotavljajo, da deležniki delujejo večinoma reaktivno, torej na povpraševanje odreagirajo, v njihovem delovanju pa ni nikakršne dodane vrednosti, kot bi to bilo v primeru konkretnjšega povezovanja s potencialnimi investitorji ali kupci. Kadar so se podjetja

obrnila na akterje gospodarske diplomacije z določenim problemom (administrativni, neplačevanje kupcev, vize itd.), je bila odzivnost le-teh vedno zelo učinkovita. Seveda pa to ni dovolj glede na finančni in kadrovski vložek v področje. V delovanju gospodarske diplomacije ni bilo narejenega večjega napredka v smislu preseganja okvirjev informiranja in enosmernega odzivanja v primeru povpraševanja. Zato predlagam vzpostavitev jasne tristranske strukture gospodarske diplomacije, ki bo bolj obvladljiva in uporabniku prijaznejša.

Prav tako sem želela preveriti, kako se izvaja promocija gospodarstva in poslovnega mreženja v mednarodnem okolju. Ugotovila sem lahko, da se tudi na tem področju ni veliko spremenilo in je potencial še zmeraj dokaj neizkoriščen. V mednarodnem poslovanju se podjetja srečujejo z omejitvami glede prepoznavnosti Slovenije. Prav tako na ključnih tujih trgih, med katerimi je tudi naša najpomembnejša gospodarska partnerica Nemčija, kjer nas prav tako še ne poznajo dovolj dobro. Zato so vse promocijske aktivnosti na sejnih in na različnih dogodkih zelo pomembne, a bi jih bilo potrebno še dodatno okrepiti. Na področju marketinga, prodaje, povezovanja in organiziranja gospodarskih dogodkov za povezovanje podjetij s potencialnimi investitorji, bi bilo potrebno kontinuirano in intenzivnejše delati ter povezati celotno grafično podobo in program trženja znamke Slovenije.

Akterji gospodarske diplomacije bi morali med sabo proaktivno sodelovati. Eden od sogovorcev je mnenja, da se ministrstva pogosto skrivajo za orodji, kakršna so e-pošta, poročila in dogodki. Vpeljava jasnejših ciljev v njihovo delovanje bi pripomogla k večji osredotočenosti in doseganju namena svojega dela. Prav tako je financiranje tisto, pri katerem se vedno zaplete, kot pri prostovoljstvu. Odvisnost sofinanciranja od pristojnih državnih akterjev gospodarske diplomacije je vzrok za mnoge ovire pri izvajanju aktivnosti na tem področju. Nepravočasna potrditev rebalansa proračuna namreč sovпада premosorazmerno s kvalitetno izvedbo aktivnosti, zaradi česar se podjetja težje odločajo za prisotnost na dogodkih, katerih priprave zahtevajo svoj čas. Velikokrat se zatakne že pri organizaciji, v primeru nenadnih odpovedi ali sprememb dogovorov s strani ministrstva, v okviru aktivnosti, pri katerih podjetja pričakujejo podporo in sodelovanje, odidejo pa z dvomom o njihovi uporabnosti.

Na podlagi ugotovitev, da se pri vseh štirih raziskovalnih vprašanjih o strukturi, strategijah in ciljih, o kvaliteti komunikacije, o odzivnosti na potrebe podjetij ter o promociji gospodarstva in poslovnega mreženja, ugotavljam, da se razmere niso bistveno spremenile. Na vseh področjih v zadnjih letih od ustanovitve Direktorata za gospodarsko diplomacijo je možno zaznati napredek. Kljub temu, da se slovenska gospodarska diplomacija še zmeraj sooča z nekaterimi težavami in

trenji, menim, da si prizadeva delovati pravilno in bolj učinkovito. Opaziti je mogoče pozitivne spremembe, vendar se je zdaj primorana spoprijeti z reševanjem ovir, ki jo hromijo. Na podlagi študijskega raziskovanja, intervjujev in pridobljenih odgovorov na raziskovalna vprašanja ugotavljam, da je slovenska gospodarska diplomacija s trenutnim delovanjem delno učinkovita. Slednje se odraža v tem, da je na določenih administrativnih segmentih v veliko oporo podjetjem, a premalo proaktivna, da bi bila v oporo, ki jo podjetja potrebujejo.

8 LITERATURA

AHK. 2016. *Für die Wirtschaft. Weltweit vor Ort.* Dostopno prek: https://www.ahk.de/fileadmin/DEinternational/Bilder/Ueber_uns/2016_AHK-Broschuere_A4_web.PDF (1. marec 2017).

--- 2017a. Deutsche–Amerikanische Handelskammern. *Drei Funktionen.* Dostopno prek: <http://www.gaccmidwest.org/about-us/> (1. marec 2017).

--- 2017b. *Die Deutschen Auslandshandelskammern.* Dostopno prek: <https://www.ahk.de> (1. marec 2017).

Auswärtiges Amt. 2011. *Aufgaben des Auswärtigen Amts.* Dostopno prek: http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Aussenwirtschaft/AufgabenAA_node.html (17. januar 2017).

--- 2016a. *Auslandsvertretungen.* Dostopno prek: http://www.auswaertiges-amt.de/DE/AAmt/Auslandsvertretungen/Uebersicht_node.html (17. januar 2017).

--- 2016b. *Akteure und Partner der Außenwirtschaftsförderung.* Dostopno prek: http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Aussenwirtschaft/AkteurePartner_node.html (17. januar 2017).

--- 2017. *Haushaltsmittel für die deutsche Außenpolitik, Personal und Verwaltungsausgaben.* Dostopno prek: http://www.auswaertiges-amt.de/DE/AAmt/AuswDienst/Haushalt_node.html (8. maj 2017).

Baldwin, David A. 1985. *Economic Statecraft.* Princeton: Princeton University Press.

Barany, Pavol. 2009. *Modern Economic Diplomacy. Publications of Diplomatic Economic Club.* Dostopno prek: http://www.dec.lv/mi/Baranay_Pavol_engl.pdf (17. april 2013).

Bayne, Nicholas in Stephen Woolcock. 2003. *The New Economic Diplomacy.* Surrey: Ashgate Publishing Limited.

--- 2007. What is Economic Diplomacy? V *The New Economic Diplomacy. Decision–Making and*

Negotiation in International Economic Relations, ur. Nicholas Bayne and Stephen Woolcock, 1–19. Surrey: Ashgate Publishing Company.

Bayne, Nicholas. 2007. Bilateral Economic Diplomacy. V *The New Economic Diplomacy: Decision-Making and Negotiation in International Economic Relations*, ur. Nicholas Bayne and Stephen Woolcock, 163–80. Surrey: Ashgate Publishing Company.

Benko, Vladimir. 1997. *Zgodovina mednarodnih odnosov*. Ljubljana: Fakulteta za dužbene vede.

BMWi – Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. 2017a. *Außenwirtschaftsförderung*. Dostopno prek: <http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/aussenwirtschaftsfoerderung.html;jsessionid=5CCD06F7950E2CD213253E7F3E278E28> (1. marec 2017).

--- 2017b. *Haushalt 2017*. Dostopno prek: <http://www.bmwi.de/Navigation/DE/Ministerium/Haushalt/haushalt.html> (1. marec 2017).

Bojinović Fenko, Ana. 2010. *Premoščanje ločnice med proučevanjem mednarodnih odnosov in zunanje politike: primer mednarodnega regionalizma*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Založba FDV.

Borštnik, Maja. 2013. Članstvo v OZS je vendarle prostovoljno! *Mladi podjetnik*, 30. oktober. Dostopno prek: <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/clanstvo-v-ozs-je-vendarle-prostovoljno> (8. maj 2017).

Bozyk, Pawel. 2006. *Globalization and the Transformation of Foreign Economic Policy*. Hampshire: Ashgate Publishing Limited.

Burkelc, Tadej in Boštjan Udovič. 2011. Gospodarska diplomacija Slovenije: med zmožnostmi (države) in pričakovanji (podjetij). *IB Revija* 3: 27–35.

Buschers, J. A. 2011. *The value of commercial diplomacy from an SME perspective*. Enschede: University of Twente. Dostopno prek: http://essay.utwente.nl/61477/1/MSc_JA_Busschers.pdf (1. marec 2017).

Bull, Henrik. 1995. *The Anarchical Society: A Study of Order in World Politics*. London:

Macmillian.

BVMW – Bundesverband mittelständische. 2013. *Wirtschaft*. Dostopno prek: https://www.bvmw.de/fileadmin/_migrated/content_uploads/Leistungen_der_deutschen_Entwicklungs-zusammenarbeit_fuer_die_Wirtschaft.pdf (1. marec 2017).

Cohen, Stephen D. 2000. *The Making of United States International Economic Policy: Principles, Problems and Proposals for Reform*. Westport, Connecticut: Praeger Publishers.

Deklaracija o zunanji politiki Republike Slovenije (DeZPRS-1). Ur. l. RS 53/15 (10. julij 2015). Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/prehledPredpisa?id=DEKL37> (8. maj 2017).

Delo. 2015. Ustanovljen Svet za internacionalizacijo gospodarstva (29. april). Dostopno prek: <http://www.delo.si/gospodarstvo/ustanovljen-svet-za-internationalizacijo-gospodarstva.html> (8. maj 2017).

--- 2017. Slovenija za šest mest izboljšala konkurenčnost (30. maj). Dostopno prek: <http://www.delo.si/gospodarstvo/finance/napredka-ne-bo-brez-volje-za-spremembe.html> (30. maj 2017).

DIHK. 2017a. *AHK – weltweit kompetent vor Ort*. Dostopno prek: <http://www.dihk.de/wir-ueber-uns/wer-wir-sind/ahk/ahks> (1. marec 2017).

--- 2017b. *Dienstleistungen*. Dostopno prek: <https://www.ahk.de/dienstleistungen/> (1. marec 2017).

--- 2017c. *Wer wir sind*. Dostopno prek: <http://www.dihk.de/wir-ueber-uns/wer-wir-sind> (1. marec 2017).

--- 2017č. *Der DIHK als Arbeitsgeber*. Dostopno prek: <https://www.dihk.de/wir-ueber-uns/jobs-karriere/jobsundkarriere> (1. marec 2017).

--- 2017d. *Der Deutsche Industrie- und Handelskammertag e. V. (DIHK)*. Dostopno prek: <http://www.dihk.de/wir-ueber-uns/wer-wir-sind/dihk> (1. marec 2017).

--- 2017e. *Die Finanzen des DIHK*. Dostopno prek: <http://www.dihk.de/wir-ueber-uns/wer-wir->

sind/dihk/dihk-finanzen (1. marec 2017).

--- 2017f. *Die Industrie- und Handelskammer (IHK)*. Dostopno prek: <https://www.dihk.de/wir-ueber-uns/wer-wir-sind/ihk/ihk> (1. marec 2017).

Dnevnik. 2012. Ustanovljena javna agencija SPIRIT Slovenija (2. november). Dostopno prek: <https://dnevnik.si/1042744853> (8. maj 2017).

Encyclopedia of Management. 2009. Effectiveness and Efficiency, *Encyclopedia.com*. Dostopno prek: <http://www.encyclopedia.com/management/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/effectiveness-and-efficiency> (2. februar 2017).

Finance. 2006. Danes je začel veljati zakon o gospodarskih zbornicah, ki v zbornični sistem uvaja prostovoljno članstvo (24. junij). Dostopno prek: <https://www.finance.si/156419/Zacel-je-veljati-zakon-o-gospodarskih-zbornicah> (8. maj 2017).

Gareis, Sven Bernhard. 2009. Deutsche Außenpolitik: Grundlagen, Akteure, Strukturen und Prozesse. *Bundeszentrale für politische Bildung – BPB*. Dostopno prek: <http://www.bpb.de/izpb/7884/grundlagen-akteure-strukturen-und-prozesse?p=all> (17. januar 2017).

Grosse, Richard in Jack N. Behrman. 1992. Theory in International Business. *Transnational Corporations I* (1): 93–126.

GTAI. 2017a. *What we do*. Dostopno prek: <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/Meta/About-us/what-we-do.html> (1. marec 2017).

--- 2017b. *Export Promotion*. Dostopno prek: <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/Meta/About-us/What-we-do/export-promotion.html> (1. marec 2017).

--- 2017c. *Investor Consulting*. <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/Meta/About-us/What-we-do/investor-consulting.html> (1. marec 2017).

--- 2017č. *Historie*. Dostopno prek: <https://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Meta/Ueber-uns/Wer-wir-sind/historie.html> (5. maj 2017).

--- 2017d. *Networking für Profis*. Dostopno prek: <https://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Meta/Presse/Markets/Markets-international/Ausgaben-2015/markets-international-ausgabe-2015-06,t=networking-fuer-profis,did=1354356.html> (1. marec 2017).

--- 2017e. *Location Marketing*. Dostopno prek: <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/Meta/About-us/What-we-do/location-marketing.html> (1. marec 2017).

GZS. 2017a. *Predstavitev*. Dostopno prek: https://www.gzs.si/o_gzs/vsebina/Predstavitev-GZS (1. marec 2017).

--- 2017b. *Zgodovina GZS od 1946 do 1990*. Dostopno prek: https://www.gzs.si/o_gzs/vsebina/Delo-GZS/GZS-jeva-zgodba-v-casu/1946-1990 (8. maj 2017).

Haart, de Mart. 2013. *The relationship between the diplomatic network and the outward foreign direct investments: an application to the Netherlands*. Diplomaska naloga. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.

Heyne, Paul. 2017. Efficiency. *The Concise Encyclopedia of Economics*. Dostopno prek: <http://www.econlib.org/library/Enc/Efficiency.html> (2. februar 2017).

Hirschman, Otto Albert. 1969. *National Power and the structure of Foreign Trade*. Berkeley, Los Angeles: University of California Press.

Hobson, John M. in Leonard Seabrooke. 2007. *Everyday Politics of the World Economy*. Cambridge: University Press.

Hribar Milič, Samo. 2016. Gospodarska rast in pasti njenega razumevanja. *Glas gospodarstva*, september 2016. Dostopno prek: <https://www.gzs.si/Portals/SN-informacije-Pomoc/Vsebine/novice-priponke/glas-gospodarstva.pdf> (1. marec 2017).

IHK24. 2013. IHK–Beitrag (19. junij). Dostopno prek: <https://www.youtube.com/watch?v=J28J8XudXg> (8. maj 2017).

IHK Baden–Württembergischer Industrie- und Handelskammertag. 2017. *Firmendatenbank des Baden-Württembergischen Industrie- und Handelskammertages*. Dostopno prek: <https://www.bw->

firmen.ihk.de/sites/fitbw/welcome.aspx (26. maj 2017).

IHK München und Oberbayern. 2017. *Adress-Service der Bayerischen Industrie- und Handelskammern*. Dostopno prek: <https://www.ihk-muenchen.de/de/Service/Betrieb-Nachfolge/Adress-Service/> (26. maj 2017).

IXPOS. 2017. *iXPOS: Your Information Platform about Germany*. Dostopno prek: <https://www.ixpos.de/IXPOS/Navigation/EN/Meta/about-ixpos.html> (1. marec 2017).

Jaklič, Andreja in Marjan Svetličič. 2005. *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Jaklič, Andreja, Anže Burger in Matija Rojec. 2010. Ali posebnosti slovenskega poslovnega okolja vplivajo na delovanje in širitev podjetij s tujim kapitalom? *IB revija*: 44 (3/4): 5–21.

Jaklič, Andreja. 2011. Razvoj storitev ekonomske diplomacije; verzeli med ponudbo in povpraševanjem v pospeševanju internacionalizacije. *Teorija in praksa* 48(3): 751–775.

Jaklič, Andreja, Aljaž Kunčič in Anže Burger. 2011. Javnost in tuje neposredne investicije. *Javnost – the public* 23: 23–44.

Ješovnik, Peter in Marjan Svetličič. 2005. Kako z ekonomsko-poslovno diplomacijo okrepiti zmožnosti slovenskih subjektov v Evropski uniji. V *Slovenija v EU: zmožnosti in priložnosti*, ur. Miro Haček in Drago Zajc, 219–243. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Justinek, Gorazd. 2010. *Model ekonomske diplomacije Slovenije*. Doktorska disertacija. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta.

Keens–Soper, Maurice. 2001. Callières. V *Diplomatic the Theory from Machiavelli to Kissinger*, ur. G. R. Berridge, Maurice Keens–Soper, T. G. Otte, 106–24. Basingstoke: Pelgrave.

Kostecki, Michel in Olivier Naray. 2007. *Commercial Diplomacy and International Business. Discussion Papers in Diplomacy, No. 107*. Haag: Institute of International Relations 'Clingendael'.

Kosters, Martin J. 2013. *The future of commercial diplomacy*. Magistrska naloga. Enschede:

University of Twente.

Kovač, Matej. 2010. Trgovski potniki in diplomati. *Finance*, 11. januar. Dostopno prek: <https://www.finance.si/268389/Trgovski-potniki-in-diplomati?cctest&> (30. april 2017).

Lee, Donna. 2004. The growing influence of business in U.K. diplomacy. *International Studies Perspectives* 5: 50–54.

Lee, Donna in David Hudson. 2004. The old and new significance of political economy in diplomacy. *Review of International Studies* 30: 343–60.

Lederman, Daniel, Marcelo Olarreaga in Lucy Payton. 2010. Export Promotion Agencies: Do They Work? *Journal of Development Economics* 91(2): 257–65.

Manfreda, Dragica. 2004. Moti jih članstvo GZS. *Dnevnik*, 15. september. Dostopno prek: <https://www.dnevnik.si/94944> (8. maj 2017).

Mercier, Alexandre. 2007. Commercial diplomacy in advanced industrial states. *Discussion Papers in Diplomacy*. Haag: Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael'. Dostopno prek: http://www.clingendael.nl/sites/default/files/20070900_cdsp_diplomacy_mercier.pdf (10. februar 2017).

MGRT 2013. Slovenska industrijska politika – SIP. *Strateški dokument*. Dostopno prek: http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/DPK/SIP/SIP_-_vladni_dokument.pdf (8. maj 2017).

--- 2015a. *Svet za internacionalizacijo gospodarstva ustanovljen*. Dostopno prek: http://www.mgrt.gov.si/si/medijsko_sredisce/novica/browse/70/article/2186/10478/6fb15e41ff5b7a9b721f64c821bf97e3/ (1. marec 2017).

--- 2015b. Manifest industrijske politike. *Strateški dokument*. Dostopno prek: https://vrhgospodarstva.gzs.si/Portals/Portal-Vrhgospodarstva/Vsebine/novice-priponke/manifest%205%200_tisk-slo.pdf (8. maj 2017).

--- 2015c. Program spodbujanja internacionalizacije 2015–2020. *Strateški dokument*. Dostopno

prek:http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/SEKTOR_ZA_INTERNACIONALIZACIJO/Internacionalizacija_TNI/Program_INTER_2015-2020_koncna.pdf (8. maj 2017).

--- 2016. Mednarodni izzivi 2017–2018. *Akcijski načrt*. Dostopno prek: http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/SEKTOR_ZA_INTERNACIONALIZACIJO/Internacionalizacija_TNI/Mednarodni_izzivi_2017_2018.pdf (8. maj 2017).

--- 2017a. *Internacionalizacija*. Dostopno prek: http://www.mgrt.gov.si/si/delovna_podrocja/internacionalizacija/ (1. marec 2017).

--- 2017b. *Izvajalske institucije*. Dostopno prek: http://www.mgrt.gov.si/si/o_ministrstvu/izvajalske_institucije/ (8. maj 2017).

--- 2017c. *Tuje neposredne investicije*. Dostopno prek: http://www.mgrt.gov.si/si/delovna_podrocja/internacionalizacija/tuje_neposredne_investicije/ (8. maj 2017).

--- 2017č. *Internacionalizacija*. Dostopno prek: http://www.mgrt.gov.si/si/delovna_podrocja/internacionalizacija/internacionalizacija/ (1. marec 2017).

MMC RTVSLO. 2016. Spirit: IBM pričakoval subvencijo 8.000 evrov na zaposlenega letno (11. maj). Dostopno prek: <https://www.rtvsl.si/gospodarstvo/spirit-ibm-pricakoval-subvencijo-8-000-evrov-na-zaposlenega-letno/392774> (8. maj 2017).

Morozov, Sebastjan in Katja Svenšek. 2014. Spirit Napovedal vojno gospodarskemu ministrstvu. *Dnevnik*, 6. februar. Dostopno prek: <https://www.dnevnik.si/1042622193> (8. maj 2017).

Müller, Harald. 2016. Deutsche Außenpolitik: Diplomatie als Instrument deutscher Außenpolitik. *Bundeszentrale für politische Bildung – BPB*. Dostopno prek: <http://www.bpb.de/apuz/230577/diplomatie-als-instrument-deutscher-aussenpolitik?p=all> (1. marec 2017).

MZZ. 2015. Slovenija: Varna, uspešna in v svetu spoštovana Zunanja politika Republike Slovenije. *Strateški dokument*. Dostopno prek: http://www.mzz.gov.si/fileadmin/pageuploads/foto/1507/STRATESKI_DOKUMENT_-_KONCNO_-_PDF.pdf (8. maj 2017).

--- 2017. *Gospodarska diplomacija*. Dostopno prek: http://www.mzz.gov.si/si/gospodarska_

diplomacija/ (1. marec 2017).

Naray, Oliver. 2008. *Commercial diplomacy: A conceptual overview*. Haag: 7th World Conference of TPOs. Dostopno prek: <https://www.researchgate.net/publication/255601282> (10. februar 2017).

Naray, Olivier. What a Good Commercial Diplomat Has to Know and Be Capable Of. *IBDE – International Business & Diplomatic Exchange*. Dostopno prek: <http://www.ibde.org/component/content/article/83-what-a-good-commercial-diplomat-has-to-know-and-be-capable-of.html> (1. marec 2017).

OECD. 2009. Top barriers and drivers to SME internationalization. *Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD*. Dostopno prek: <https://www.oecd.org/cfe/smes/43357832.pdf> (1. marec 2017).

Odell, James. 2000. *Negotiating the World Economy*. New York: Cornell University Press.

Okano–Heijmans, Maaïke. 2011. Conceptualizing Economic Diplomacy: The Crossroads of International Relations, Economics, IPE and Diplomatic Studies. *The Hague Journal of Diplomacy* 6: 7–36.

Otte, T. G. 2001. Nicolson. V *Diplomatic the Theory from Machiavelli to Kissinger*, ur. G. R. Berridge, Maurice Keens–Soper, T. G. Otte, 106–24. Basingstoke: Palgrave.

OZS. 2017a. *Poslanstvo OZS*. Dostopno prek: <http://www.ozs.si/Ozbornici/Predstavitev/Poslanstvointemeljnaloge.aspx> (8. maj 2017).

--- 2017b. *Štiri desetletja – štiri organizacije*. Dostopno prek: <http://www.ozs.si/Portals/0/Media/Dokumenti/OZS/Predstavitev/Zgodovina%20obrti/7.%20a.%20Štiri%20desetletja%20-%20štiri%20organizacije.pdf> (8. maj 2017).

Panjan, Eva. 2016. Javni razpis: »Spirit je podjetja nategnil, na suho«. *Dnevnik*, 27. julij. Dostopno prek: <https://www.dnevnik.si/1042747488/slovenija/javni-razpis-spirit-je-podjetja-nategnil-na-suho> (8. maj 2017).

Pihlar, Tatjana, Nina Knavs in Katja Svenšek. 2011. V zbornice obrtnikov, zdravnikov in kmetov

tudi v prihodnje z uzakonjeno prisilo? *Dnevnik*, 31. maj. Dostopno prek: <https://www.dnevnik.si/1042448465> (8. maj 2017).

Pihlar. 2013. Agencija Spirit vse bolj buri duhove. *Dnevnik*, 29. november. Dostopno prek: <https://dnevnik.si/1042614928/slovenija/agencija-spirit-vse-bolj-buri-duhove-> (8. maj 2017).

Podjetniški portal. 2015a. Znova samostojna Slovenska turistična organizacija. Dostopno prek: <https://www.podjetniski-portal.si/index.php?t=news&id=2531> (8. maj 2017).

--- 2015b. Ustanovljen svet za internacionalizacijo. Dostopno prek: <https://www.podjetniski-portal.si/e-publikacije/36951-Ustanovljen-svet-za-internationalizacijo/> (8. maj 2017).

Prpič, Andrej. 2016. Čemu sploh obstaja Spirit? *Dnevnik*, 14. julij. Dostopno prek: <https://www.dnevnik.si/1042746750/mnenja/odprta-stran/-cemu-sploh-obstaja-spirit> (8. maj 2017).

Ragin, Charles C. 2007. *Družboslovno raziskovanje – enotnost in raznolikost metodologije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Rašković, Matevž in Marjan Svetličič. 2011. Pomen poznavanja nacionalnega značaja in kulturnih posebnosti za slovensko gospodarsko diplomacijo: primer Hrvaške in Srbije. *Teorija in praksa* 48(3): 776–799.

Raztočnik, Jure. 2015. *Gospodarska diplomacija kot orodje internacionalizacije mladih inovativnih podjetij*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Reja, Urša in Katja Lozar Manfreda, Valentina Hlebec, Vasja Vehovar. 2003. Open-ended vs. Close-ended Questions in Web Questionnaires. V *Developments in Applied Statistics*, ur. Anuška Ferligoj in Andrej Mrvar, 159 – 177. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Reuvers, Shirin in Huub Ruël. 2012. Research on Commercial Diplomacy: A Review and Implications. V *Commercial Diplomacy and International Business: A Conceptual and Empirical Exploration*, ur. Huub Ruël, 1–27. Bradford: Emerald Group Publishing Limited.

Romih, Dejan. 2014. Economic Diplomacy – The Case of Slovenia. *Bulletin of the Transilvania*

University of Brasov 7(56): 179–184.

Rose, Andrew K. 2007. The Foreign Service and Foreign Trade: Embassies as Export Promotion. *The World Economy* 30(1): 22–38.

Ruël, Huub in Lennart Zuidema. 2012. *The Effectiveness of Commercial Diplomacy: A survey Among Dutch Embassies and Consulates*. Haag: Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael'.

Ruël, Huub in Donna Lee in Robin Visser. 2013. Commercial Diplomacy and International Business: Inseparable Twins? *AIB Insights* 13(1): 14–17.

Ruël, Huub. 2013. *Diplomacy means business*. Zwolle: Windesheim University of Applied Sciences.

Russett, Bruce in Harvey Starr. 1992. *Svetovna politika*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Saner, Raymond in Lichia Yiu. 2003. International Economic Diplomacy: Mutations in Post-Modern Times. V *Discussion Papers in Diplomacy*, ur. Spencer Mawby, 1–37. Haag: Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael'.

Schneider, Sven. 2014. *Finanzierung und Strukturen der Aussenwirtschaftsförderung*. Dostopno prek: <https://dgfhp.wordpress.com/2014/08/11/finanzierung-und-strukturen-der-aussenwirtschaftsfoerderung/> (1. marec 2017).

Siol.net. 2016. Bruselj: Slovenija je na področju podjetništva med najslabšimi, 24. november. Dostopno prek: <http://siol.net/posel-danes/novice/kritika-iz-bruslja-slovenija-ni-ugodno-okolje-za-podjetnistvo-430417> (8. maj 2017).

Sklep o ustanovitvi Javne agencije RS SPIRT. Ur. l. RS 01402-3/2012 (25. oktober 2012). Dostopno prek: <http://www.spiritslovenia.si/resources/files/pdf/Sklep-o-ustanovitvi-javne-agencije-SPIRIT-Slovenija-25-10-2012.pdf> (8. maj 2017).

SSKJ – Slovar slovenskega knjižnega jezika. 2017. Učinkovit. *Strežnik ZRC SAZU*. Dostopno prek: <http://bos.zrc-sazu.si/cgi/neva.exe?name=ssbsj&tch=14&expression=zs%3D81335> (2. februar

2017).

SPIRIT. 2016. *Program dela in finančni načrt za leti 2016 – 2017*. Dostopno prek: http://www.spiritslovenia.si/resources/files/2016/Razpisi/JR_Slo_poslovni_klubi_2016/Program_in_financi_nart_SPIRIT_Slovenija_2016_in_2017.pdf (8. maj. 2017).

--- 2017. *Internacionalizacija in tuje neposredne investicije*. Dostopno prek: <http://www.spiritslovenia.si/spirit-slovenija/internacionalizacija-in-tuje-neposredne-investicije> (1. marec 2017).

STA. 2015. Slovenska industrijska politika že daje rezultate, 30. maj. Dostopno prek: <https://krog.sta.si/2139997/slovenska-industrijska-politika-ze-daje-rezultate> (8. maj 2017).

Stergar, Aleš. 2009. Rivalstvo na mesto sodelovanja. *Delo*, 29. september. Dostopno prek: <http://www.delo.si/gospodarstvo/rivalstvo-namesto-sodelovanja.html> (8. maj 2017).

Stopford, John M. in Susan Strange, John S. Henley. 1991. *Rival states, rival firms: competition for world market shares*. Cambridge: Cambridge University Press.

Svetličič, Marjan. 2011a. Diplomacija in mednarodno poslovanje v 21. stoletju: komplementarnost in nadomestnost. *Teorija in praksa* 48(3): 604–627.

--- 2011b. Kompetence za ekonomsko diplomacijo in mednarodno poslovanje; konvergenca ali divergenca? *Uprava* 9(1): 123–144.

Staack, Michael. 2000. *Handelsstaat Deutschland*. Paderborn: Ferdinand Schöningh Verlag.

SURS – Statistični urad Republike Slovenije. 2015. V letu 2014 aktivnih 186.433 podjetij (26. november). Dostopno prek: <http://www.stat.si/StatWeb/News/Index/5583> (8. maj 2017).

Toš, Niko in Mitja Hafner–Fink. 1998. *Metode družboslovnega raziskovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Udovič, Boštjan. 2009. *Ekonomska in gospodarska diplomacija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene

vede.

--- 2011. Zgodovina razvoja slovenske gospodarske diplomacije: od politike h gospodarstvu? V *Prispevki za novejšo zgodovino*, ur. Zdenko Čepič, Damijan Guštin in drugi, 63–79. Ljubljana: Inštitut za novejšo zgodovino.

--- 2013. *Zgodovina gospodarske diplomacije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Udovič, Boštjan in Penev Slavica, Djukić Mihajlo, Svetličič Marjan. 2014. Ko gospodarska diplomacija spregovori o sebi: empirična primerjava med Slovenijo in Srbijo. *IB revija* 48(2): 49–59.

Verhagen Maxime in Henk Bleker. 2011. Economic Diplomacy in a Changing World. *The Hague Journal of Diplomacy* 6: 171–186.

Wilkinson, Timothy in Lance Eliot Brouthers. 2006. Trade Promotion and SME Export Performance. *International Business Review* 15(1): 233–252.

Woolcock, Stephen. 2007. Theoretical Analysis of Economic Diplomacy. V *The New Economic Diplomacy. Decision–Making and Negotiation in International Economic Relations*, ur. Nicholas Bayne and Stephen Woolcock, 21–41. Surrey: Ashgate Publishing Company.

Yakop, Mina in Peter van Bergeijk. 2009. The Weight of Economic and Commercial Diplomacy. *International Institute of Social Studies Working Paper, No. 478*. Haag: International Institute of Social Studies.

Zakon o pravnih regulativah IHK – Gesetz zur vorläufigen Regelung des Rechts der Industrie- und Handelskammern. Ur. I. Teil III, Gliederungsnummer 701-1 (18. decembra 1956). Dostopno prek: <https://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/ihkg/gesamt.pdf> (8. maj 2017).

Zuidema, Lennart H. 2011. *Explaining commercial diplomacy effectiveness: An empirical examination as a starting point towards an holistic framework of commercial diplomacy effectiveness*. Enschede: University of Twente.

Žurnal24. 2015. GZS bi rada prodala Esmeraldo (15. januar). Dostopno prek:

PRILOGA: PREPISI VSEH INTERVJUJEV

Zbrani intervjuji za magistrsko delo

Kako učinkovita je slovenska gospodarska diplomacija?

Mentor: doc. dr. Boštjan Udovič

Avtorica: Petra Gorišek, petra.gorisek@gmail.com

Intervjuvanka I

Institucija: Veleposlaništvo RS v Berlinu

Funkcija: Ekonomska svetovalka

Kraj in datum: Berlin, 30. marec 2017

Vprašanja:

1. Ali je slovenska gospodarska diplomacija (tj. podpora podjetjem v poslovanju s tujino – internacionalizacija podjetij, promocija slovenskega gospodarstva, privabljanje TNI) učinkovita ali neučinkovita? Zakaj menite tako?

Glede na trenutno situacijo in glede na razpoložljive vire, ki jih imamo, ocenjujem, da delamo po najboljših močeh in smo učinkoviti. Žal pa zaradi kadrovske podhranjenosti ne moremo pokriti vseh gospodarskih področij. Podjetjem, ki se obračajo na nas, le-to tudi pojasnimo in ob tem poudarimo, da je za uspešen vstop na nemški trg nujna predhodna analiza trga in dobra predpriprava. Na ta način tudi veleposlaništvo lažje in bolj učinkovito pomaga. Čim bolj podjetje samo razišče trg in prepozna, kaj hoče na trgu, bolj so pri tem konkretni, tem bolj jim lahko pomagamo. Opažamo, da se v zadnjem času podjetja na veleposlaništvo obračajo vse bolj pripravljena in s konkretnimi vprašanji – vedo, kaj iščejo in vstopajo v stik z nami bolj pripravljena.

Na veleposlaništvo se predvsem obračajo mala podjetja, ki se prvič odločajo za vstop na tuj/nemški trg in v prvi vrsti potrebujejo splošne informacije. Veliko se ukvarjamo tudi z iskanjem agentov, zastopnikov, tu so še gradbena podjetja, ki pošiljajo svoje delavce, kjer se pojavljajo predvsem administrativna vprašanja glede pridobivanja vseh potrebnih listin, kot tudi zapleti zaradi plačilne nediscipline.

2. Kaj bi bilo po vašem mnenju potrebno spremeniti? Na kaj bi se bilo potrebno osredotočiti?

Glede na izkušnje, ki sem si jih pridobila v času mojega mandata v Nemčiji, se bom omejila samo na nemški trg. Kot prvo ocenjujem, da bi bilo potrebno okrepiti število ekonomskih svetovalcev v Nemčiji, oziroma še bolj ključno bi bilo, da se ekonomskemu svetovalcu doda asistent, ki je lociran lokalno in je stalen ter ima spomin. To pomeni, da ni odvisen od štiriletnega mandata, ampak je konstantna kontaktna oseba. Slovenija je v Nemčiji še premalo prepoznavna, zato je potrebno promocijo še bolj okrepiti. Ob tem je pomembno, da se pojavlja kot zanesljiva država z dobro gospodarsko pozicijo. Izpostavljati je potrebno poudarjanje naše kakovosti, dobre življenjske pogoje, izobraženo delovno silo, infrastrukturno mrežo itd. Na ta način nam bo uspelo Slovenijo zasidrati v spomin. Zato bi bilo v prihodnosti potrebno okrepiti promocijsko področje preko turizma in t.i. kulinarčne diplomacije, kot ji pravimo, saj ko nas enkrat tuja podjetja spoznajo, vodijo koraki samo še naprej.

3. Ali v zadnjih letih opazate na tem področju kakšen napredek? Če da, kako ga ocenjujete?

Z uvedbo gospodarske diplomacije kot ene izmed prioritete slovenske diplomacije se na tem področju vidijo velike spremembe. Slovenija postaja z gospodarskega vidika zanimiva država za tuje investicije. Učimo se sproti in širimo svojo ponudbo storitev. Pomembno je tudi, da podjetja vedo, kakšno vrsto pomoči lahko od veleposlaništva pričakujejo. V zadnjih letih se je le-to izboljšalo. So pa včasih pričakovanja podjetij še zmeraj previsoka. Na začetku se je govorilo, da gospodarska diplomacija odpira vrata. Kaj pravzaprav to pomeni? To ne pomeni, da podjetje s takšno predstavo pošlje povpraševanje in pričakuje, da jim (mi) priskrbimo skoraj zaključen posel, recimo tri stranke, oni pa samo še podpišejo pogodbo in pričnejo prodajati.

4. Kako ocenjujete sodelovanje in komunikacijo z ostalimi akterji slovenske gospodarske diplomacije (torej institucijami MZZ, GZS, OZS, SPIRIT), ki delujejo na omenjenem področju?

Sodelovanje ocenjujem kot zelo dobro. Nemčija je vsekakor trg, na katerega si prizadeva vstopiti večina slovenskih podjetij in v to smer se tudi intenzivno dela. Sodelovanje konkretno z agencijo SPIRIT, MGRT, GZS je v izvajanju promocijske aktivnosti. Čeprav je Nemčija naš najpomembnejši gospodarski partner, nas tu še ne poznajo dovolj dobro. Osredotočeni smo predvsem na jug Nemčije (Baden-Württemberg, severno Porenje Vestfalija in Bavarska), ostale zvezne dežele so slabše zastopane oziroma je sodelovanja, čeprav obstajajo potenciali, veliko manj in ravno v tem obziru delamo promocijo. Kar pomeni, da organiziramo poslovne dogodke.

Intenzivno smo delali tudi na iskanju investitorjev v okviru privatizacijskega paketa, kar pomeni, da smo organizirali investicijsko konferenco v Frankfurtu, kjer smo poiskali nemškega partnerja ter v

sodelovanju z agencijo SPIRIT in MGRT ter DUTB predstavili investicijski katalog. Med drugim v primeru, če se določeno nemško podjetje zanima za investiranje na slovenski trg in sprašuje po tovrstnih možnostih, povežemo neposredno z agencijo SPIRIT, ki je pristojna za nadaljnjo vstopanje tujih podjetij na slovenski trg ter mu sestanek v Sloveniji tudi organiziramo. Z ostalimi akterji t.i. gospodarske diplomacije smo redno v kontaktu, tudi če oni planirajo aktivnosti, namenjene za nemški trg, nas o tem obvestijo, nam pošljejo dokumentacijo, aktivnosti tudi sofinancirajo, skratka na ta način redno sodelujemo.

5. Kako ocenjujete sodelovanje in komunikacijo s podjetji? Kako se odzivate (s svojimi dejavnostmi/storitvami) na potrebe gospodarstva?

Sodelovanje s slovenskimi podjetji se v zadnjih letih krepi. Omenim lahko naše aktivnosti v Nemčiji, kjer neposredno srečujemo slovenske gospodarstvenike predvsem na sejnih, ki jih večinoma obiščemo, se z njimi srečamo, pogovorimo in pogledamo, kje so možnosti našega sodelovanja, kakšen je lahko naš prispevek. Predstavimo jim možnosti o oblikah pomoči, obenem pa jim ponudimo informacije o tem, kako se morajo sami pripraviti, da jim mi sami z našo podporo lahko pridemo naproti.

Eden izmed načinov, kako poteka povpraševanje podjetij, je tudi ta, da se skozi elektronsko povpraševanje obrnejo na veleposlanstvo ter s tem z nami vzpostavijo prvi kontakt. Na podlagi tega sledi nadaljnjo sodelovanje. V primeru nejasnosti lahko najprej tudi samo telefonsko, da natančneje določimo, kaj podjetje potrebuje. Tovrstnih primerov pa ni toliko, da ne bi vsakega primera individualno obravnavali. Kajti vsa uspešna (slovenska) podjetja nas načeloma ne potrebujejo pri običajnem sklepanju poslov, pač pa v primeru pridobivanja kontakta oziroma povezave do kakšne močne/pomembne stranke/podjetja. V tem primeru gre predvsem za gospodarsko-politično delovanje. Nadaljnje povezovanje s podjetji pa poteka tudi posredno preko aktivnosti agencije SPIRIT v Sloveniji, preko sodelovanja z GZS, pa tudi z OZS.

6. Na kakšen način se izvaja promocija gospodarstva in poslovnega mreženja v mednarodnem okolju in kako uspešno je izkoriščen potencial teh storitev?

Kot že omenjeno, nas tu kljub dejstvu, da je Nemčija naš najpomembnejši gospodarski partner, še ne poznajo dovolj dobro, zato so vse promocijske aktivnosti na sejnih, na različnih dogodkih in organiziranju gospodarskih dogodkov za povezovanje investorjev zelo pomembni, a bi jih bilo potrebno še okrepiti. Za odziv podjetij na tovrstne dogodke je potrebno predhodno vložiti veliko dela, da pride do udeležbe izbrane ciljne skupine ljudi/nemških gospodarstvenikov, kajti za tovrstne dogodke na žalost pravega interesa ni in ga je potrebno dodatno ustvariti. V sodelovanju z nemškim

partnerjem je tovrstna organizacija dogodka bistveno lažja. Nemški partner v tem primeru nastopa kot neke vrste garant Slovenije, ki jo promoviramo kot zanesljivo gospodarsko partnerico in investicijsko lokacijo. Sodelujemo tudi z nemško agencijo GTAI, ki opravlja industrijske analize, analize trgov, investicij in tveganja za nemška podjetja ter katere glas znotraj gospodarstva velja za kredibilnega. Omenjena agencija je Slovenijo označila kot dobro in zanesljivo gospodarsko partnerico z visoko kakovostno delovno silo, kar prinaša večjo težo ugledu slovenskega gospodarstva in trga, kot a če to poudarjamo mi sami. Zato je za nas ključno, da sodelujemo z nemškim partnerjem ter smo v koraku z njimi. Kajti nemški potencialni investitorji oziroma interesenti za sodelovanje s Slovenijo imajo na takšen način neke vrste garancijo oziroma verodostojnost, da smo zanesljivi za sodelovanje.

Intervjuvanec II

Institucija: Gospodarska zbornica Slovenije – GZS

Funkcija: direktor CEMP, Centra za mednarodno poslovanje na GZS

Kraj in datum: Ljubljana, 18. april 2017

Vprašanja:

1. Ali je slovenska gospodarska diplomacija učinkovita ali neučinkovita? Zakaj menite tako?

Vprašanje je, kako jo dojemate vi? Ali vi to razumete kot delokrog ali je to direktorat znotraj MZZ ali kaj drugega? (omenim sodelovanje vseh akterjev v prizadevanju za gospodarstvo, gospodarsko promocijo, internacionalizacijo in vstopnih TNI).

Lahko bi bilo boljše, veliko boljše. Znotraj različnih deležnikov obstaja nekaj posameznikov, ki si to želijo. Vendar institucionalno, znotraj državne uprave, vsak vleče na svojo stran. Čisto formalno izhodišče je recimo takšno, da imamo en delokrog internacionalizacije, potem je tu še MGRT in njegov program mednarodni izzivi, finance so vezane na to, potem imamo direktorat za gospodarsko diplomacijo na MZZ-ju, ki ima 22 ekonomskih svetovalcev po tujini in 23 lokalnih uslužbencev, ki so deloma vezani tudi na ta program. Potem imamo razne ministre, ki se tudi gredo to svojo zgodbo. Gre za to, da je vse preveč razpršeno, ne delamo skupaj za ta "output", ki ga omenjate, da ustvarimo dodano vrednost iz področja. Potem pa imamo še institucije izven državne uprave, kakršna je naša (op. GZS) ali OZS in kakršne so bilateralne zbornice, vsaka izmed katerih iz nekega svojega konteksta in išče dodano vrednost. Če se vrnem na vprašanje, lahko bi bilo bolje.

(dodam: recimo v Nemčiji, ki v moji nalogi služi kot dober zgled, prav tako nastopa veliko

deležnikov, vendar so ti strukturno povezani, njihove dejavnosti se povezujejo, dopolnjujejo, prepletajo).

Kar se tiče Slovenije, jaz ne znam naštetih glavnih nalog gospodarske diplomacije, gre za retorično vprašanje. Bi jih lahko vi? Kaj je torej "core business" gospodarske diplomacije? Govorim o tem, da če samo pogledate na spletne strani veleposlaništev, na katerih piše gospodarsko sodelovanje, sem na kar nekaj straneh (5–6) opazil več različnih stvari, ki jih počnejo. Že tukaj je nekdo, ki je uporabnik teh storitev, torej neko podjetje, ki ne pozna materije in najmanj, kar je, je zmeden.

2. Kaj bi bilo po vašem mnenju potrebno spremeniti? Na kaj bi se po bilo potrebno osredotočiti?

Centralno vodenje, kjer vsebina in finance izhajajo enega naslova. Potrebno bi bilo izobraziti kader, uradniško razmišljanje bi bilo potrebno nadomestiti s proaktivnim gospodarskim razmišljanjem, kjer bodo rezultati bolj pomembni od forme.

3. Kakšen program bi predlagali za učinkovitejšo slovensko gospodarsko diplomacijo?

Vsekakor je velika večina MSP, ki išče podporo podpornega okolja in na tem področju dela dober kontakt, ki ga bo ceneje in hitreje pripeljal do dobrega posla. Bojim pa se, da podporno okolje trenutno tekmuje v tem, kdo bo ponudil bolj zveneče pridevnike v smislu "globalni", "strateški" in podobno, ki so sami sebi namen in ne upoštevajo realnosti slovenskega gospodarstva na tem področju dela.

Imamo samo en delokrog, to je podpora pri vstopu in izstopu na tuje trge. Zakaj imamo potem najmanj 5–6 organizacij s svojimi proračuni, aktivnostmi, ki so lahko bolj ali manj usklajene, vendar zakaj jih imamo pet, če govorimo o enem delokrogu. Kajti podjetje konec koncev, ne glede na to, na katero institucijo se obrne, želi/potrebuje isto in to je v veliki večini primerov, kot že omenjeno, direkten kontakt, ki mu bo omogočil nov posel. Vzpostaviti bi bilo potrebno centralno vodenje po principu manj je več, opredeliti bi bilo potrebno nabor glavnih storitev (ki pa ne bi smele biti v *Wordovem* dokumentu na 120-ih straneh, ampak na treh straneh), da bo podjetje razumelo, kaj lahko dobi od podpornega okolja. Opredeliti bi bilo potrebno izhodišča, saj MSP recimo potrebuje nekaj drugega kot eno veliko uveljavljeno podjetje. Opredeliti bi bilo potrebno točke, storitve trga, kjer smo mi kot gospodarstvo močni in kamor bomo usmerjali svoj čas in druge vire. To je mogoče že opredeljeno, vendar preslabo. V nasprotnem primeru se država ne bi ukvarjala s trgi kot so Senegal, Vietnam, Turkmenistan. Po drugi strani pa vemo, da je 73 odstotkov izvoza znotraj EU, 85–88 odstotkov prinese celotna Evropa kot taka. Rabimo enovit pogled. Zakaj je temu tako? Upam si trditi, da zaradi DNK naroda (ki si radi mečemo polena pod noge/sosedu z veseljem komolec nastavimo). Za razliko od Nemcev, ki vidijo svoj cilj, mi s tem svoj cilj izgubimo, se

spremo s sosedom, izgubimo tudi energijo, tj. motivacijo, vire in kar ostane, vidi uporabnik storitve, ki seveda vidi nekoga, ki je ves utrujen, ki ne ve kaj bi rekel, povedal in ki mu manjka znanja. Kaj bi potem od takega naj dobil?

Slovensko investicijsko okolje bi lahko bilo veliko bolj konkurenčno kot je. Potenciala ne izkoriščamo dovolj (še posebej, če se tržimo samo z geografsko lokacijo, Slovaki pa so na drugi strani *land lock country*, primerjalno so za nami; samo pogledjmo, kdo je danes tam in kdo je danes tukaj). Magna je super, a s tem se ukvarja Cerar, to je delokrog nekega drugega Spirita, dve investiciji v zadnjih treh letih, imamo pa armado ljudi, ki se v državni upravi s tem ukvarjajo.

Definirajmo vložek in definirajmo rezultat. Vložek zato, da vemo, kakšno orodje imamo v rokah, rezultat za podjetja, da bodo vedela, kaj od tega dobijo. Mi pa na področju vložka vemo samo to, da imamo 10 milijonov evrov na razpolago in sploh še nismo kupili orodij/definiranih storitev. Kako se potem lahko prepriča podjetja v to, kakšen bo output kot rezultat, če še nimaš orodij. AHK (ga. Rantzen) na primer ne glede na to, kar počne v Sloveniji in ne glede na temo ne želi sodelovati oziroma ničesar početi skupaj s katerokoli slovensko institucijo. Zakaj je temu tako (vprašanje za prof. Udoviča)?

Odgovor g. Milevoja: Ker vedo, da ne bodo dobili nobene dodane vrednosti.

4. Ali v zadnjih letih opazate napredek na področju gospodarske diplomacije? Če da, kako ga ocenjujete?

Seveda, napredek je. Je počasen, a recimo, da gre v pravo smer. Vendar, spet se vračam na izhodišče, pri takšnih kadrovskih in finančnih virih je kljub temu, da je napredek opazen, ta premajhen, prenizek in prepočasen. Recimo ljudje, ki so v državni upravi zaposleni na področju gospodarske diplomacije: državni proračuni letno stanejo precej samo za plače (domnevam, da vsaj 2 milijona evrov letno za plače) in iz vložka tega denarja ne prepoznam "outputa". Kaj je torej doprinos pri temu? Gospod Erjavec sicer poudarja, da odpira vrata, kar je super. Ampak na drugi strani je cel kup MSP, ki iščejo podporo, a je ne dobijo, ker podpornemu okolju in znotraj tega tudi kolegom na gospodarski diplomaciji primanjkuje znanja ali imajo organizacijske izzive ali je kaj tretjega. Skratka, manjka ta podpora.

(Dodajam vprašanje: Kam gremo v prihodnosti? Nemci namreč sprejemajo odločitve in delujejo strateško na dolgi rok)

Težka primerjava. Izhodišča so popolnoma drugačna, Slovenija je dobaviteljska ali pa pod dobaviteljska ekonomija in v tem kontekstu samo Nemčija predstavlja 20 odstotkov izvoza. Vendar

tudi na drugih trgih ni drugače. Redko kdaj »*Made in Slovenia*« pomeni končni izdelek (*retail* izdelek) za končnega uporabnika, v večini primerov pomeni industrijski dobaviteljski/pod dobaviteljski izdelek in tudi *know how*. Če je to izhodišče, potem se moramo odločiti, kje želimo biti čez pet, deset, dvajset in več let. Eden od izzivov je zagotovo trženje, prodaja, način, s katerim bi lahko prodali naše izdelke. Tu smo zelo deficitarni. Izhajamo iz tega, da se bo naš izdelek, *know how* rešitev prodajala sama od sebe, vendar se ne. Nismo *made in Switzerland*, nismo *made in Germany*.

5. Kako ocenjujete sodelovanje in komunikacijo z ostalimi akterji slovenske gospodarske diplomacije (torej z institucijami MZZ, MGRT, GZS, OZS, SPIRIT), ki delujejo na omenjenem področju?

Mi si za potrebe podjetij in njihovih sodelovanj prizadevamo proaktivno, trudimo se uporabljati makro informacije in jih aplicirati v mikro zgodbe, s čimer si konkretno podjetje lahko pomaga in to dvoje pogrešam pri državni upravi. Preveč se skrivajo za e-pošto, za poročili, tudi za dogodki. Tudi sami dogodki in delegacije so samo orodja, ki te pripeljejo do cilja in niso samo sebi namen.

6. Kako ocenjujete sodelovanje in komunikacijo s podjetji? Kako se odzivate na potrebe gospodarstva?

Vprašanje, ki bi si ga vsi morali postaviti na tej točki je, kdo je tu zaradi koga? Kdo je moj delokrog? Seveda lahko posamezniki s strani gospodarstva pričakujejo nemogoče in je z njimi težko sodelovati, isto velja za posameznike iz javne uprave. A v končni fazi so na eni strani pričakovanja podjetij in podporno okolje na drugi strani. Mi kot CEMP si prizadevamo s podjetji delovati na individualni ravni in skozi komunikacijo in sodelovanje priti do rešitev, ki so izvedljive za obe strani. Medtem pa v državni upravi prevečkrat opažam, da nekdo zna učinkovito analizirati, v čem je problem ali zakaj nekaj ni možno, ne ponudi pa rešitve. In s tem ni narejenega nič drugega kot samo en kup papirja depeš. Mi skušamo našim članom ponujati rešitve. Ljudje delajo posel, ljudje v privatnem sektorju, ki iščejo nove izzive na tujem trgu ali pa stare, ki jih hočejo nadgraditi, so vezani na nas kot na osebo, ki smo tukaj zaposleni.

Rešitev za izboljšanje komunikacije je izobraževanje, stalno izobraževanje, ki ga zelo manjka. Recimo, če želim enemu podjetju dati dodano prednost, moram biti vsaj dva koraka pred njo na specifični temi, na specifičnem trgu. Podjetja je potrebno razumeti empatično in se vprašati, kaj ta v procesu internacionalizacije potrebuje, se jim prilagoditi, z njimi komunicirati direktno in konkretno v podajanju rešitev (v tem primeru se moramo znebiti famoznih pridevnikov strateško, globalno itd.), ki jih podjetje potrebuje.

7. Na kakšen način se izvaja promocija gospodarstva in poslovnega mreženja v mednarodnem okolju in kako uspešno je izkoriščen potencial teh storitev?

Mi kot entiteta znotraj gospodarske diplomacije. Naša temeljna naloga je, da kreiramo poslovne priložnosti za naše člane na tujih trgih, pri čemer je osnovna razlika z deležniki, ki še delujejo na tem področju dela mikro in ne makro. To pomeni, da delamo s podjetji individualno, kar pomeni, da vsakemu posebej glede na njihove potrebe pomagamo pri vstopu na tuj trg, s tem, ko jim lociramo kanal, osebo, podjetje, da povemo, kje je dodana vrednost za to dotično podjetje, da jih povežemo s tem kanalom v tujini ter smo z njimi do podpisa pogodbe, potujemo z njimi v tujino ali namesto njih. Podpora z vidika države je formalno na dveh naslovih prvič MGRT s programom Mednarodni izzivi in drugič kadrovske v veliki meri na MZZ-ju v okviru Direktorata za gospodarsko diplomacijo in njihovih satelitnih ekonomskih svetovalcev po svetu. Opažamo pa, da oboji gledajo makro na to področje dela, skratka, če se nekaj zgodi na nekem trgu (recimo Rusija), bodo posledice le-tega na rusko gospodarstvo in slovenske izvoznike uspešno predstavili, v manjši meri pa bodo pa to znali aplicirati na mikro raven, v smislu, da s to informacijo pomagajo nekemu, ki želi tja izvažati. Kako mu ta informacija lahko pomaga pri poslovanju? Makro informacija ni sama sebi namen, ampak je orodje, ki bi določenemu podjetju lahko konkretno pomagalo pri uspešnejšem poslovanju. To pa pogrešamo. Tega je malo ali skoraj nič. In zdi se mi, da imamo tak pristop, princip dela samo pri nas na Centru za mednarodno poslovanje. Zakaj je temu tako, ne vem, zdi se mi pa ravno to tisto, kar podjetja pričakujejo in potrebujejo od podpornega okolja. Govorim o tem, da če imamo konkretno podjetje, ki išče posel v avtomobilski industriji na ruskem trgu in bo soočeno na eni strani z aktualno politično-gospodarsko analizo na eni strani in s konkretnim kontaktom potencialnega partnerja na drugi strani, bo seveda slednje tisto, kar bo iskalo. Izziv je torej vrzel med povpraševanjem in ponudbo.

Konkretna aktivnost na promocijskih, sejmskih dogodkih: pri nas je osem sodelavcev in vsak od njih ima približno 10 do 14 dni poti na mesec v tujino ali na sejme ali v okviru delegacij ali individualno. Skratka, če hočemo kaj narediti, moramo biti tam na kraju dogajanja, pa naj bo to Evropa ali ostali deli sveta. Na splošno pa se mi zdi, da preveč govorimo o t.i. tretjih trgih, medtem ko je glavnina našega izvoza ravno Evropa. Vprašanje, ki se mi tukaj poraja, je, zakaj se toliko ukvarjamo na primer s Senegalom in Vietnamom in tako malo z Nemčijo?

Glede poslovnega mreženja se mi zdi da manjka kontinuiteta na določenih trgih, še posebej bi izpostavil sistem ključnih kontaktov (*key account system*). Pri tem bi nekdo bil zavezan, da vsaj pet let pokriva določene trge in sektorje, v tem pa bi poudaril, da mora biti ta oseba proaktivna (imeti

mora podjetniško in tržno naravnost in razumevanje, kliče naokoli, je na terenu, išče kontakte in partnerje, ter se ne skriva za e-pošto, kar je pogosto birokratska mentaliteta in slabost).

Intervjuvanec III

Institucija: Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije – OZS

Funkcija: Sodelavec na področju mednarodnega poslovnega sodelovanja

Kraj in datum: Ljubljana, 20. april 2017

Vprašanja:

1. Ali je slovenska gospodarska diplomacija učinkovita ali neučinkovita? Zakaj menite tako?

V bistvu je zadeva dobro zastavljena. Načeloma se je gospodarska diplomacija vzpostavila in začela delovati. Tako kot zdaj trenutno deluje, je zadeva veliko boljša, kot je bila prej. Prišli smo do nekih novih poslovnih poti, do novih kontaktov, podjetja imajo več možnosti, če se odločajo za vstop in poslovanje v tujini, več možnosti za to, na koga se v tem primeru obrniti. Tudi bolj smo začeli sodelovati med sabo, torej organizacije in institucije, ki podpiramo podjetništvo, sodelujemo z institucijami na državni ravni. Tako da en tak krog, cikel se je vzpostavil. Mislim, da je pot prava, so pa sigurno še določene rezerve, ki se bodo pokazale z leti. Kajti za vsako izvedeno delegacijo, za vsakim problemom, ki pride v poslovanju s podjetji, se pokaže, kaj bi bilo potrebno spremeniti, izboljšati. Tako da mislim, da se bo časom, ko bodo stvari stekle, celotna struktura še bolj postavila na prave temelje, se še izboljšala in res služila temu, za kar je bila vzpostavljena.

2. Kaj bi bilo po vašem mnenju potrebno spremeniti? Na kaj bi se bilo potrebno osredotočiti?

Še večji poudarek bi bilo potrebno dati podjetjem, njihovim željam, potrebam, jim še malo bolj prisluhni. Recimo določena podjetja imajo res specifične želje in ne smemo dajati prednosti samo političnim interesom na tem področju, ampak tudi gospodarskim. V tej smeri bi bilo potrebno bolj izenačiti povpraševanje in ponudbo, torej ponuditi tisto, po čemer podjetja povprašujejo.

3. Kakšen program bi predlagali za učinkovitejšo slovensko gospodarsko diplomacijo?

Na ravni države sprejemati primerne dokumente, kot so na primer mednarodni izzivi (MGRT), znotraj katerega vsaka podporni institucija, ki se ukvarja z internacionalizacijo, na nek način gospodarsko diplomacijo, priloži svoj plan aktivnosti, ki jih ima namen izvesti v določenem časovnem obdobju. Večina teh stvari se potem dejansko izvede, tako da je to potem produkt, ki je zanimiv za podjetja. So pa zagotovo tukaj še določene rezerve, ki bi se jih dalo narediti, mogoče še bolj prisluhni podjetjem, recimo MSP. Sicer so programi za njih, ampak opažamo, da vse

prevečkrat na razpisih sredstva podeljujejo večjim podjetjem, ki že imajo razvite določene službe, torej podjetja, ki bi lahko sama nastopila na določenih trgih, črpajo ta denar, ki je prvenstveno namenjen MSP, ki še niso toliko razvita in nimajo razvitih toliko oddelkov v samem podjetju, da bi bilo proces internacionalizacije zmožni samostojno izvesti.

4. Ali v zadnjih letih opazate napredek na področju gospodarske diplomacije? Če da, kako ga ocenjujete?

Sigurno je napredek, čeprav smo na določeni točki malo zaspali, kot je bila vsa zadeva od začetka dobro zastavljena. Razlog za to so še mogoče finančne težave pri sofinanciranju, kjer bi izpostavil tudi, da je sofinanciranje določenih aktivnosti, kot so na primer tudi sejemski nastopi, vezano na sprejetje proračuna, kjer se delajo rebalansi, to pa lahko vpliva na zakasnitve pri sofinanciranju, kar seveda nadalje vpliva na izvajanje aktivnosti. Velikokrat se nam je namreč že zgodilo, da je na primer, če govorimo o skupinskih sejemskih nastopih, ki so sofinancirani s strani agencije SPIRIT, prišlo do tega, da se v januarju ali februarju še ni vedelo, kateri sejemski nastopi za tisto leto bodo potrjeni, ker rebalans proračuna še ni bil narejen. Mi pa vemo, da se je za dobre sejme, ki so mednarodno zanimivi, potrebno ne samo eno leto, pri nekaterih tudi več let vnaprej prijaviti. Tako da tukaj vsekakor vidim še tiste dodatne možnosti, ki bi se jih dalo izkoristiti.

5. Kako ocenjujete sodelovanje in komunikacijo z ostalimi akterji slovenske gospodarske diplomacije (torej z institucijami MZZ, MGRT, GZS, OZS, SPIRIT), ki delujejo na omenjenem področju?

Komunikacija je veliko boljša kot je bila včasih, vendar spet omenjam, da bi se tudi tukaj lahko še dalo stvari izboljšati oziroma okrečiti. Na žalost na koncu še zmeraj vsakdo gleda samo na svoj vrtiček, preveč. Nenazadnje so tukaj še zmeraj določeni interesi posamezne organizacije, ki prevladajo nad nekimi skupnimi interesi. Tako da sodelujemo, sodelovanje je boljše in zadeve gredo v pravo smer, kot rečeno pa so še stvari, ki bi jih bilo potrebno urediti. Možnosti za izboljšave še imamo. Tukaj naj omenim predvsem vlado in ministrstva, ki so vključena na to področje, naloga predvsem za njih, da najdejo nek način, kajti po navadi se vse zakomplicira vedno pri sofinanciranju. Potem pa na tej točki prične vsak vleči na svojo stran, vsak s svojim planom, ki je podvržen določenim finančnim vložkom. Tako da je ta razdelitev financiranja in sofinanciranja tisto, kar bi bilo potrebno urediti. Menim, da če institucije v ozadju ne bi bile obremenjene s tem, bi bilo veliko lažje delati in določene stvari izpeljevati naprej. Dokler pa bodo na ta način obremenjene, je težje. Če čisto realno pogledamo, sta OZS in GZS eni izmed najmočnejših institucij na tem področju, ki sta zraven državnih institucij nevladni. Tako mi kot oni smo brez obveznega članstva, ker ga nam je država ukinila, enim prej, drugim kasneje in tukaj pride do problema. Kajti

mi moramo najprej zagotoviti sredstva za tekoče delovanje, da se sploh lahko posvetimo podjetjem in njihovim problemom, ki nastanejo v tujini in jim pri tem pomagamo. Tako da menim, da bi bilo veliko lažje, če bi imeli mi urejeno financiranje, če bi bila zadeva urejena po vzorcu v tujih državah (na primer v Avstriji in Nemčiji, kjer imajo obvezno članstvo) in če povzemamo številne modele po njih, ne vidim razloga, zakaj ne bi potem še tega. Na tak način ne bi bili ne mi ne oni obremenjeni s financiranjem in istočasno bi bilo veliko manj tako imenovanega, zajedalstva, kar bi omogočalo precej lažje uresničevanje celotnega področja.

6. Kako ocenjujete sodelovanje in komunikacijo s podjetji? Kako se odzivate na potrebe gospodarstva?

Podjetja so obveščena in zaradi zgoraj omenjenega po navadi tudi z več strani. Pogosto prihaja do tega problema, da več različnih institucij bombardira podjetja z istimi informacijami in vsaka od njih jih poskuša pritegniti na svojo stran, saj konec koncev ponujamo vsi isti produkt. Tako da podjetja niti ne vedo, da se vse skupaj vrti v enem krogu in so na koncu zmedena in sploh ne vedo, kam se obrniti. Iste informacije dobijo z naše strani kot tudi s strani kolegov na GZS. Namesto, da bi se že v samem začetku dogovorili in si porazdelili delovna področja in bi podjetja dobila dvojne različnih storitev, zdaj dobijo samo eno. Na ta način prihaja do podvajanja. Torej s tem, ko so ukiniteli obvezno članstvo institucijam, so nas postavili na trg, na katerem se vsi borimo za svoje stranke in na koncu vsak ponuja tiste produkte, po katerih večina podjetij najbolj povprašujejo, saj si zavezan k temu, da pridobiš čim več strank in preživiš. Če pa bi bilo področje financiranja in razdelitve delovnih področij urejeno, cilj ne bi bil več doseganja kupne mase in bi se bilo lažje specializirati ter kvalitetnejše opravljati storitve. Če ni problema preživetja, se je lažje posvetiti podjetjem in njihovim potrebam, ne pa najprej reševati svojih problemov in šele nato probleme podjetij.

7. Na kakšen način se izvaja promocija gospodarstva in poslovnega mreženja v mednarodnem okolju in kako uspešno je izkoriščen potencial teh storitev?

Menim, da so tudi tukaj še možnosti izboljšanja. Če samo pogledamo, kaj določene druge institucije v drugih državah, ki so na isti ravni, počnejo. Sicer niso institucije zmeraj same krive, po navadi težave izvirajo iz tega, koliko sredstev je za to namenjenih. Bi pa bilo mogoče tudi ta sredstva, ki so, malo bolj smotno porazdeliti ter pozornost polagati na to, kje bodo imela podjetja več določene koristi in se izogibati delovanju po prijateljski liniji oziroma tekmovati v tem, kdo bo uspešnejši pri lobiranju, komu se bo več namenilo. Seveda je v prvi vrsti ministrstvo tisto, ki bi moralo več sredstev nameniti za izvajanje promocije. Drugače pa menim, da se tudi s temi sredstvi, ki so na voljo, promocijske dejavnosti dobro izvajajo, predvsem z vidika turizma. Bi pa se dalo še več narediti, mogoče še posebej pri določenih gospodarskih panogah. Ponavljam pa, da verjetno ni

težava v sami agenciji (SPIRIT), ampak je nekaj odvisno tudi od tega, koliko sredstev ima na razpolago. Osebo mi je bil zmeraj zanimiv avstrijski model gospodarske diplomacije (po katerem se zgledujem), mi smo sicer pomemben trg za Avstrijo, saj smo mala država z majhnim gospodarstvom, ampak Avstrija ima recimo v Sloveniji zaposleno manjšo ekipo (cca. 7-8 ljudi) samo na gospodarskem oddelku, mi pa imamo enega samega ekonomskega svetovalca na eno veleposlaništvo (vse se torej stavi na eno osebo, ki ni zmeraj uspešno izbran kader). Recimo v Nemčiji, ki je za nas najbolj gospodarsko pomembna, imamo lokalno 3-4 ljudi na celotno državo. To je malo. Da bi vsaj tiste trge, na katere najbolj gravitiramo, malo bolj podkrepili z osebjem s področja gospodarske diplomacije. Zraven tega je, glede na omejeno število ekonomskih svetovalcev, pomembno, kateri kader je na teh pozicijah. Tisti, ki so dobri, naj ostajajo dlje na mandatih, v kolikor jim je to v interesu. Se pa seveda tam znajdejo tudi določeni ljudje, ki niso primerni za te pozicije.

Intervjuvanec IV

Institucija: SID Banka

Funkcija: Direktor

Kraj in datum: Ljubljana, 19. april 2017

Vprašanja:

1. Ali je slovenska gospodarska diplomacija učinkovita ali neučinkovita? Zakaj menite tako?

Večino ljudi poznam, ki delajo na tem področju in lahko potrdim, da se zelo trudijo in vlagajo veliko energije, bi pa hkrati omenil, da je sama internacionalizacija povezana z velikimi investicijskimi vložki, ne samo v obliki denarja, ampak tudi v obliki človeških virov, znanja, energije in tako dalje. To so običajno veliki koraki, ki se ne dogajajo vsak dan in trajajo več časa, tako da morda ne vidimo vsak dan tistih konkretnih učinkov, tisti, ki pa smo blizu temu dogajanju, vidimo (vsaj po mojem mnenju), da se vsak dan nekaj naredi vsaj za eno podjetje v Sloveniji. Je pa dejansko tako, da izmed naštetih akterjev GZS in OZS, ki so na trgu, prav tako SID banka, niso tam za to, da to počnejo za dober vtis, če se smem tako izraziti. Absolutno se strinjam s tem, da mora znati institucija ali podjetje za uspešnost na trgu ponuditi dodano vrednost za svoje kliente, sicer te ni. V kolikor nismo uspešni, ne bi imeli strank, članstva na prostovoljni ravni, komitentov. Drži, da mi ponujamo določene zadeve zato, ker jih drugi ne morejo, ker smo kot banka v državni lasti, določene mehanizme z državo smo navezali, ampak vseeno, danes je kapitalski trg globalen.

2. Kaj bi bilo po vašem mnenju potrebno spremeniti? Na kaj bi se bilo potrebno osredotočiti?

Vsako stvar se da izboljšati. Kar bi pa izpostavil in se tukaj navezal na aktivnosti, ki jih neposredno izvaja gospodarska diplomacija, je to, da je nabor podjetij, ki koristijo storitve gospodarske diplomacije, malo preozek. Mislim pa, da to ni krivda ministrstva ali pa omenjenih institucij gospodarske diplomacije, ampak je morda bolj krivda prepričanja ljudi, ki delajo v podjetjih, ki jih je pogosto bodisi strah tujine, ali niso sigurni za ta korak itd. Čeprav mislim, da so podjetja dobro obveščena, institucije se trudijo z javnimi pobudami itd., ima na koncu še vedno privatni sektor svojstven odnos do vladnih institucij (predvsem glede tega, s čim jim oni lahko pomagajo, saj si vendarle lahko mi sami ...). Te zadeve na žalost trajajo. Gospodarska diplomacija kot taka je vsako leto bolj intenzivna tudi po številu raznih delegacij, srečanj. Zdi pa se mi, da bi lahko zajeli še širši nabor podjetij.

Z zavedanjem, da se GZS in predsednik vlade zelo trudijo vzdrževati dobre odnose z našimi največjimi trgovskimi partnericami (Nemčija, Avstrija, Italija, Hrvaška ...) tam, kjer pa lahko gospodarska diplomacija največ naredi, na tistih trgih so slovenska podjetja manj prisotna, to so trgi tretjih držav. V Evropi je že vse znano, vse dogovorjeno, postopki so več ali manj napisani, zato je podjetje, ki želi na Nemški trg, ne rabi gospodarske diplomacije, potrebuje mogoče kaj manjšega, lahko se udeleži kakšne delavnice na GZS na to temo, tam je tudi nabor kontaktov itd. Kdor pa želi delati v Afriki, Aziji, južni Ameriki, tam pa je gospodarska diplomacija potrebna, ker so potrebni pogovori na višjem nivoju, na makro ravni, potem pomaga, da se določene bančne relacije ustrezno vzpostavijo, drugačen je odnos okolja, če vidi, da neko podjetje spremlja nek vladni predstavnik, ali če ga ne. Na tistih trgih je to lahko največja dodana vrednost. Govorim seveda za področje izvoza, za področje uvoza investicij (je Agencija Spirit primernejši sogovornik), tam je sicer drugače, investitorji so tudi iz zahodne Evrope, Amerike, Indije, Rusije ... trg kapitala je globalen in kapital najde svojo pot iz vseh možnih koncev.

Opažam, da podjetja velikokrat delajo v lastni režiji, vstopajo na tuji trg brez koriščenja pomoči ekonomskega svetovalca na veleposlaništvih (če ne druga, vsaj za preverjanje kontaktov, s katerimi želijo poslovati). Škoda je, da ne izkoristijo potenciala, ki ga imajo na voljo. Že iz lastnih izkušenj mojega delovanja v podjetju se spomnim, da nikoli nismo pomislili na koriščenje tovrstnih državnih storitev. Ne vem, zakaj je to tako. Ne vem, kako bi storitve, ki so na voljo, lahko približali podjetjem. Opis konkretnih storitev je lahko tudi dvorezen meč, saj takoj, ko konkretno ubesediš, kaj ponujaš, se lahko to obrne proti ponudniku (v smislu ponudiš prst, pa hočejo vso roko). Potem bi samo eno podjetje lahko izčrpalo prevelikokrat še tistega enega samega ekonomskega svetovalca na veleposlaništvu. Podjetje mora imeti občutek, do kam lahko gre in od kje naprej mora samo najeti strokovne svetovalce (pravne, ekonomske, ...).

3. Ali v zadnjih letih opazate napredek na področju gospodarske diplomacije? Če da, kako ga ocenjujete?

Absolutno. Govorim za zadnja tri leta in zdi se mi, da je bil narejen velik napredek. Tako v številu, ki se s tem ukvarjajo in tudi ko imam sam kakšno zadevo, opažam, da se na primer na MZZ vedno trudijo v najhitrejšem času servisirati. Opažam bistveno večjo zavzetost kot jo prepoznavam pri podjetjih.

4. Kako ocenjujete sodelovanje in komunikacijo z ostalimi akterji slovenske gospodarske diplomacije (torej z institucijami MZZ, MGRT, GZS, OZS, SPIRIT), ki delujejo na omenjenem področju?

Lahko rečem, da skupni sestanki so. Na leto jih je vsaj okoli 6 ali 7, kjer so prisotni GZS, ministrstva, SID Banka, SPIRIT; potem pa je tu še mnogo bilateralnih sestankov tekom leta. Dejansko sam ne moreš nič, ali pa zelo malo. Ko smo imeli 100-milijonski projekt z Iranom, nam je GZS pri tem pomagal in pripravil tudi oglaševal projekt. Zavedanje o pomembnosti sodelovanja je absolutno prisotno. Je sodelovanje in tudi odnosi so dobri. Govorim seveda na relaciji nivoja SID Banke. Tistim, ki vodimo, je zaupana ta odgovornost, da moramo poiskati delo za več ljudi in ne samo za sebe, vsem tistim ljudem, ki so ti zaupani, je potrebno najti področja, na katerih so dobri in kjer delajo z dodano vrednostjo za tistega, ki je odjemalec teh storitev.

5. Kako ocenjujete sodelovanje in komunikacijo s podjetji? Kako se odzivate na potrebe gospodarstva?

V podjetjih in tudi ostalih institucijah sta običajno dva oddelka prodaja in marketing, ki poskušata navezati čim pristnejše odnose s klientelo, v tem primeru s podjetji, z namenom plasiranja in prodaje produktov. Enako moramo početi tudi mi, ker bi drugače prišli v neko situacijo, ko ne bi nihče rabil o nas nič vedeti. Postali bi sami sebi namen. Mi tekoče komuniciramo s podjetji na oba načina (z marketingom in prodajo). S podjetji smo dnevno v kontaktih (tj. spodbujamo prodajo zavarovanj), kar se tiče strateškega pozicioniranja (kaj moramo razviti danes, kaj boste potrebovali čez dve leti). Vsi, ki so vezani na trg, mislijo tako, in koliko vidim, tudi drugi akterji glede na aktivnosti, ki jih počnejo, mislijo enako. Menim, da se tudi na ministrstvih zelo trudijo, vedno imajo veliko dela, ki ga ne zmanjka, drugo vprašanje pa je seveda učinkovitost. Ministrstvo je običajno neka zmes administrativnih sposobnosti in prepletati se mora s tehničnimi znanji. Na področju administracije so absolutno profesionalci, ko pa je potrebno to kombinirati, jim vedno ne uspe, vendar pa je to tudi problem znanja in kadrov. Dobri kadri ne ostanejo na ministrstvih, najdejo boljšo službo in gredo. Ministrstva niso na trgu.

V podjetjih je tako, da je veliko govora, veliko je v glavi, te ideje spraviti na papir je to za podjetje zelo težko. Ne razumejo, da je potrebno razmisliti in to nekomu posredovati v taki obliki, da bo ta druga oseba lahko o tem razmislila. Vsekakor je komunikacija s podjetji lažja, če imajo podjetja jasno strukturirane interese in sklenjene poročilo, v katerem jasno pokažejo, kje bi radi pomoč.

(Glede ugotavljanja o tem, katere storitve bi bile najboljše za podjetja): Analiza trga na makro nivoju, absolutno kot storitev za podjetja, vendar analizo niše, v katero vstopajo, morajo podjetja narediti sama, tega ne more država namesto njih. To je pač naloga podjetja. Profilirati se in ugotoviti ali sodijo na določen trg ali ne, morajo narediti sama. Glede tržnih analiz sem malo skeptičen (dvomim, da ima katerokoli podjetje, ki vstopa v Iran, narejeno tržno analizo). Gre za informacijo o povpraševanju, potencialnih kupcih in sklenitvi posla. Res pa je, da večina naših podjetij proizvaja takšne produkte, ki jih ni potrebno masovno oglaševati. Same tehnične prilagoditve se pač delajo *ad hoc*. Mislim, da moramo biti na tej točki iskreni in priznati, da podjetja, ki vstopajo na tuje trge, ne delajo neke velike analize. Zelo dvomim, da jo.

V poslovnem svetu so pravila jasna, veljajo neka nenapisana pravila o tem, kako pomembna je v poslu prijaznost, ustrežljivost. Tista okolja, ki so uspešna, so običajno zelo prijazna, zelo naklonjena vsem tistim, ki želijo delati z njimi in tudi do svojih zaposlenih in jih skušajo spodbujati k razmišljanju. So pa na drugi strani verjetno tudi zahtevna. Moje izkušnje so, da so bili kadri posloводства vseh tistih podjetij, ki so dobro delala, odlični sogovorniki, zelo ustrežljivi, kooperativni. Tako da bi se že po tem lahko delala neka selekcija; če je na drugi strani neko zelo odrezavo okolje, verjetno tudi niso najbolj uspešni (to je samo moja hipoteza).

6. Na kakšen način se izvaja promocija gospodarstva in poslovnega mreženja v mednarodnem okolju in kako uspešno je izkoriščen potencial teh storitev?

Seveda je naloga industrijske politike, da tudi *brand name* Slovenije kot takega vzdržuje. Švicarji, Nemci imajo svojega, absolutno. Verjetno se počne tudi kaj na tem, pa nismo toliko glasni.

Ko se gre na nove trge, je potrebno najprej narediti obisk države na politični ravni in tukaj menim, da je naša država v zadnjem obdobju slednje dokaj dobro izpeljala (od Irana, S. Afrike, Bližnjega vzhoda, Rusije, Ukrajine, Belorusije ...). Ena podjetja tovrsten dogodke bolje izkoristijo, druga pa manj, odvisno od vsakega podjetja posebej. Nek prvi stik lahko diplomacija naredi, pomaga z nadaljnjimi informacijami, vendar je od tam naprej vse odvisno od podjetij samih, posel sklepa država sama.

Govorim za tretje trge, kjer smo tudi mi malo bolj dejavni. Tam se na promocijski ravni dogajajo

stvari, lahko bi se še več, vedno je možno še kaj, ampak moramo vedeti, da mi smo majhna država in ne bomo nikoli prodajali v 200 državah enako. Za nas bo vedno glavna Nemčija in zahodna Evropa. Potem moramo tudi razumno razmisliti, da če ne bomo v Afriko nikoli prodali več kot 50 milijonov letno, ali je potem kalkulacija, da gre vsak mesec tja vlada, da se tam odpre 10 predstavništev oziroma se ogromno investira v oglaševanje in promocijo Slovenije za ta trg in tako dalje. Potem bi bilo potrebno narediti neko *cost benefit* analizo. Tako da se na tem področju vsekakor nekaj dogaja, vendar bi bilo vedno možno narediti še več.

Če pogledamo, kam podjetja največ izvažajo, si je po tem možno ustvariti sliko o tem, kakšna je pripravljenost podjetij, da gredo na tuje trge. Torej glavni trgi za slovenska podjetja so: 1. Nemčija, 2. Italija, 3. Hrvaška, 4. Avstrija, 5. Francija, 6. Srbija, 7. Poljska, 8. Rusija, 9. Madžarska, 10. BiH, 11. Češka Republika. Oni naredijo cca. 15,5 milijard evrov prometa od skupnega izvoznega prometa v višini 25 milijard evrov. Se pravi teh 11 držav naredi 60 odstotkov izvoza. Glede na to, koliko smo odprti, ne vem. Je pa res, da majhne ekonomije malo težje hodijo v Afriko itd.

Intervjuvanec V

Institucija: Ministrstvo za zunanje zadeve, Direktorat za gospodarsko in javno diplomacijo

Funkcija: pooblaščen minister

Kraj in datum: Ljubljana, 20. april 2017

Vprašanja:

1. Ali je slovenska gospodarska diplomacija učinkovita ali neučinkovita? Zakaj menite tako?

To je odvisno od metodologije in od tega, katere spremenljivke vzamemo v obzir. Zato bom odgovoril malo drugače in sicer si prizadevamo biti maksimalno v pomoč na podlagi dejstev in okolja, v katerem delamo (kar pomeni na podlagi števila ljudi, denarnih sredstev, ki jih imamo na voljo). In sicer nas je na MZZ je 31 ter 22 ekonomskih svetovalcev v tujini. S tem se dejanska pomoč ali učinkovitost lahko začne meriti. S podjetji, ki nas kontaktirajo, smo korektni, razložimo jim okvirje naših zmožnosti podpore in se dogovorimo za obseg sodelovanja. Naša največja učinkovitost je v tem, da s statusom diplomata oziroma predstavnika države lažje dostopamo do nekaterih, za poslovanje ključnih akterjev (recimo večje, bodisi multinacionalno podjetje je zaradi velikega povpraševanja po sodelovanju z njimi zelo selektivno in je zato dostopnost do njih težja, možna skozi ožje vzvode, ki so nam dostopni in kjer je naša vloga ključna). V tem je dodana vrednost naše pomoči/storitev, ki so brezplačne, kar je pomembno poudariti. V nekaterih sistemih, kot je tudi nemški, je veliko stvari odplačljivih.

Ključno je, da se podjetja, preden vstopajo v stik z nami in preden se odločijo za vstop na tuj trg, pripravijo. Mi smo učinkoviti v določenem segmentu internacionalizacije gospodarstva, kjer imamo vzvode in tako lahko pridemo, glede na naše zmožnosti, podjetjem naproti, ko le-ta konkretno vedo, kje in kakšno pomoč potrebujejo. Dejstvo pa je, da lahko največ storimo za podjetja v državah, ki so bolj piramidno urejena, kjer se javni razpisi in podobno odvijajo preko ozkih vzvodov, kjer je učinek gospodarskih delegacij na ravni političnega vrha izjemen, kjer je močna administracija. Mi smo pri tem zelo učinkoviti pri prvem kontaktu, v navezovanju, vendar je pri tem zelo pomembno, da dobimo pravilen *input* in usmeritev (s strani podjetij o tem, kaj želijo, potrebujejo), da vso zadevo pravilno nastavimo in pri tem moram jasno izpostaviti, da se v Sloveniji dela vse preveč *ad hoc* in hitro. Priprave na tovrstne aktivnosti, kar je značilno za nemški in avstrijski način dela, potekajo najmanj tri mesece, da lahko povežemo prave sogovornike s ključnimi podjetji, ker v nasprotnem primeru skoraj ne bi imelo smisla izvajati aktivnosti.

Dejstvo je, da je vsako podjetje, vsaka delegacija itd. zgodba zase. Mi odpiramo vrata v tem administrativnem okolju, v poslovni svet pa se mi ne smemo in ne moremo vtikati že zaradi našega mandata. Zato se tukaj postavi vprašanje, ali je gospodarska diplomacija merljiva. Merljiva je npr. proizvodnja. Zato menim, da ne moremo govoriti o učinkovitosti. Govorimo lahko o odzivnosti (o odzivnosti/proaktivnosti ali neaktivnosti posameznikov), govoriti o učinkovitosti v slovenskem sistemu pa je skladno z mojo oceno zavajajoče zaradi neobstoja merilnega sistema. V tujini bi bilo recimo merjenje lažje, kajti nekateri sistemi delujejo drugače, saj imajo storitve plačljive. Sam sem raziskoval Švico, Avstrijo, Nemčijo, Italijo, Španijo, UK, kjer je osnova pogodba o sodelovanju. Vsi smo veseli, ko se izpelje investicija, kdo je k temu prispeval pa je neizmerljivo, ker so lobiranja, so sejne sobe, saloni in je to tudi nekaj, kar je del poslovne tajnosti. Pri tem moramo biti zelo previdni. Zato menim, da je učinkovitost neprimerni termin, odzivnost je tisti primernejši, sodelovanje in odzivnost, ki sta pomembna za trenutno postavitev slovenske gospodarske diplomacije. Namreč ko pridemo do števil, moramo biti zelo natančni in merilni sistem mora biti vzpostavljen, to pa je možno v državah, ki ga imajo, kot že omenjeno, kjer so storitve plačljive in kjer sta vložek (*input*) ter rezultat (*output*) transparentna.

Torej, kot že rečeno, mora biti za merjenje učinkovitost vzpostavljen tehnični merilni sistem, recimo to bi bilo najbolje tako da se stranke in ponudniki zavežejo k pogodbi in potem je učinkovitost merljiva s poslom. Jaz sem državni uradnik, nisem plačan po proviziji in tudi deležniki niso plačani po proviziji, iskreno, kar pomeni, da moram biti prisoten, navzoč, odziven državni uradnik, ki ima zavest nekemu pomagati. Vsi pa moramo sodelovati. Menim pa, da slovenska diplomacija z deležniki v dani situaciji in okoliščinah ter nacionalni mentaliteti deluje dobro na podlagi

prevladujočega vzorca entuziazma in oseb, ki se tega zavedajo. Na koncu je vse skupaj skoncentrirano na osebo, od katere je odvisno, koliko dela bo vložila, kako proaktivna je. Pomembno je zavedanje, da se gospodarstvo dotika vsakega od nas. Pri nas delamo po načelu, da člen odzivnosti pripelje do tega, da je podjetje doseglo rezultat.

2. Kaj bi bilo po vašem mnenju potrebno spremeniti? Na kaj bi se bilo potrebno osredotočiti?

Izpostavil bi mogoče kontinuiteto na diplomatskih predstavništvih na ključnih trgih. Na naših gospodarsko ključnih trgih bi bilo pomembno imeti enega nacionalnega predstavnika in vsaj enega lokalnega predstavnika, ki je del omenjene kontinuitete, da se čim več akumuliranega znanja, izkušenj, naslovov ne izgubi, ampak preda nasledniku.

Drugače je tudi v tem sistemu kot smo, nacionalni sistem gospodarske diplomacije takšen, kot je, pravi.

3. Kakšen program bi predlagali za učinkovitejšo slovensko gospodarsko diplomacijo?

Na tej točki, kot sem omenil, je trenutni sistem, ki ga imamo, pravi. Trenutno je aktualen program mednarodni izzivi (MGRT), spisani so še drugi dokumenti. Omenil bi večjo konsolidacijo skupaj za mizo. Sicer pa, v Sloveniji je glavna odsotnost komunikacije in popkovine med deležniki ter bazo podatkov podjetij. Podjetja pri vstopanju v tujino svoj posel opravijo korektno, redko pa so na voljo *follow up* delegacije. Podjetja svoje mednarodne izkušnje redko delijo z deležniki (že zaradi varovanja svoje konkurenčne prednosti). Če pa bi obstajala plačljiva pogodba, sledi še povzetek izkušenj (*follow up*).

Dodal bi še recimo, da ima AJ PES zbrane vse možne podatke, ki so zaradi zakonodaje varovanja podatkov nedostopni, vendar bi se lahko iz njih ustvarila neka baza podatkov, ki bi bila ciljna samo za internacionalizacijo. Zakaj? Vlada naredi projekt obiskov visoke ravni za leto 2017 in ko pripravljam nabor podjetij, potencialnih za določen trg, rabim 15 minut, da bi jih v tej bazi po ključnih točkah poiščem in kontaktiram. Kako naj se poiščejo prava ključna podjetja, če za to nimamo orodij? Mi ne rabimo 10 naključno izbranih podjetij, mi rabimo eno pravo podjetje, ki ustreza. Ni učinkovito delovati na količini, kar pomeni, da dve skrbno izbrani podjetji, ki imata interes, sta pripravljena in veta, kaj želita, skleneta več posla kot bi ga mogoče 10 slabo izbranih podjetij skupaj.

4. Ali v zadnjih letih opazate napredek na področju gospodarske diplomacije? Če da, kako ga ocenjujete?

Sam menim, da ga. Vendar bi bilo to potrebno vprašati predvsem podjetja, kako oni ocenjujejo naše

storitve. Jaz osebno lahko govorim samo zase in trudim se maksimalno. Včasih se mi zdi, da bi bilo v Sloveniji potrebno sistem konsolidirati. Podjetja so danes soočena s tem, da jih MZZ kontaktira, MGRT kontaktira, GZS kontaktira, OZS kontaktira in možno je, da vsi z isto zadevo. Iskreno povedano, moramo na tem nekaj narediti. Brez ovinkarjenja, dajmo iz vrtičkarstva narediti plantažo in imeli bomo prednost, ekonomske kriterije in prodajali bomo. Ampak za doseg tega moramo sestiti za mizo, napisati dogovor in se ga držati. Vsi smo v fluktuaciji, vendar bi imeli sistem, vlade padejo, sistem je strokoven, deluje naprej in ta podstrat bi morala biti strokovna. Za to pa je potrebna politična volja. Na tej točki imamo mi uradniki omejen domet vpliva, tu je vsak akter v svojem interesu. In popolnoma razumljivo je, da se podjetja s tem nočejo več igrati in je zanje vse skupaj moteče, kar nam tudi povedo. To pa seveda samo še pogloblja razdor med podjetji in gospodarsko diplomacijo, ki ga je ustvarilo prostovoljstvo na tem področju.

Avstrija, ki ima obvezno članstvo v gospodarski zbornici, ima konkurenčno prednost v tem, da ima narejene sektorske analize in močno bazo podatkov. Tako točno vedo, kaj hočejo njihovi predstavniki posameznih gospodarskih panog (kmetijstvo, transport, ...) in je transplantacija tega v akcijski načrt zelo enostavna. Sklenjen je jasen krog komunikacije med podjetji in akterji gospodarske diplomacije, ki je mi v konkretni obliki nimamo. Torej "kako zdraviti pacienta, ko ne vemo, kje ga boli, ali pa nam je napačno povedal?". Mi nimamo baz podatkov, vsak akter ima svojo, mi imamo samo svoje. S podatki, ki jih dobimo, pa moramo biti zelo previdni in z njimi ravnati v skladu z varovanjem podatkov.

Omenila sva zmedenost podjetij, da ne vedo, na koga se obrniti. Na področju gospodarske diplomacije je pri nas 5–6 ključnih akterjev. Danski sistem ima dva stebra (nemški tri), struktura za podjetja je v tem primeru zelo jasna. Zato je, kot omenjeno, konsolidacija potrebna, za slednjo pa je potrebna politična volja. Ta zapletena struktura vsekakor vpliva na učinkovitost našega delovanja.

Situacija se ne more spremeniti, če podjetja med sabo ne bodo trdno povezana in če ne bodo imela predstavnika/govornika, ki bo lobiral v državnem zboru, pri zakonodaji. Vsepovsod v tujini so močna podjetniška združenja. Recimo Nemčija s svojimi združenji iz vsake gospodarske panoge; ko se oni za nekaj odločijo (ker delujejo skupaj in enotno), se jim prisluhne, ker predstavljajo gospodarstvo države in so ključni za proračun. To pa je pomembno. Mi ne moremo spreminjati zadev, če podjetja ne prispevajo svoje plati (*from down to up*), priti mora do partnerstva. Če se bodo podjetja povezala, bo prišlo do spremembe sistema gospodarske diplomacije. Vendar je to proces, ki se gradi. Ne moremo samo kopirati drugih držav, zgraditi je potrebno državni lasten sistem, ki bo skladen s specifikko mentalitete, okolja, zgodovine, zmožnosti, interesov itd. Menim, da delamo

dobro, vendar pa je nadgradnja nek naravni proces vseh področij našega funkcioniranja. Družba se spreminja s podjetji, podjetja določajo tempo, združena so pod enim glasnikom.

5. Kako ocenjujete sodelovanje in komunikacijo z ostalimi akterji slovenske gospodarske diplomacije (torej z institucijami MZZ, MGRT, GZS, OZS, SPIRIT), ki delujejo na omenjenem področju?

Tudi tu komunikacija poteka korektno, dobro in partnersko. Vsak ima svoj interes, ki ga je potrebno spoštovati. Gradimo na kompromisu. Jaz osebno z vsemi ljudmi sodelujem zelo dobro. Svet za internacionalizacijo, neformalna oblika *ad hoc* srečevanja med vsemi akterji gospodarske diplomacije je prizadevanje h krepitvi komunikacije in usklajevanju aktivnosti, kar je korak v pravo smer.

6. Kako ocenjujete sodelovanje in komunikacijo s podjetji? Kako se odzivate na potrebe gospodarstva?

Delujemo vsekakor po najboljši moči in korektno. Podjetja nas kontaktirajo, z njimi se sestanemo, določimo okvirje sodelovanja. V primeru konkretnih interesov jih povežemo s svetovalci v tujini, poiščemo jim kontakte. Na splošno dobro sodelujemo, oni od nas pričakujejo določeno ravnanje, mi od njih, tako da gre za vzajemno sodelovanje. Te kontakte poskušamo čimbolj vzdrževati, negovati stike. Kontakti so dobri. S številni podjetji smo v redni komunikaciji, ker počnemo tudi različne projekte skupaj. Da bi razumeli podjetja, moramo gledati poslovno in strokovno, ker le-ta delujejo po podjetniškem interesu. Politika deluje po svojem interesu. Vendar pa ne smemo pozabiti, da je podjetništvo največji vzvod politike.

Vendar vse poteka na interesu. Kot sva že izpostavila, mi lahko pripravljamo številne aktivnosti, če na koncu dneva podjetij to ne zanima, je naše delo zaman. Zavedati se je potrebno, da je večina naših podjetij srednje stoječih z omejenimi kapacitetami in po naravni rasti nimajo interesa, ker jim največji problem predstavlja širitev, kar je največja past rasti in obstoja podjetja, to je ključno. Koliko povpraševanj podjetja odklonijo, ker bi s tem izgubila na poslovnem ugledu, na moči svojega uspeha, ki so ga težko ustvarila. Dejstvo slovenskega gospodarstva so družinska podjetja s 100–150 zaposlenimi.

7. Na kakšen način se izvaja promocija gospodarstva in poslovnega mreženja v mednarodnem okolju in kako uspešno je izkoriščen potencial teh storitev?

Promocijo slovenskega ugleda izvajata STO (Slovenska turistična organizacija, zadolžena za celovito turistično podobo) in UKOM (Urad RS za komuniciranje, zadolžen za *branding*).

Biti prisoten še nič ne pomeni, potrebno je biti viden. Na žalost je na koncu dneva vse povezano s sredstvi (na velikem sejmu so velika sredstva), si pa viden, imaš možnost biti v medijih, kakšen je *output*, pa je vprašanje, težko je merljiv. Mi ugled šele gradimo, kot država smo še mladi, kar pa ni kritika, je nekaj pozitivnega. Primerjamo se z Nemčijo, z idolom, ki je neosvojljiv, to je narobe.

Na marketingu, prodaji in povezovanju se vedno da narediti še več.

Intervjuvanka VI

Institucija: Agencija SPIRIT

Funkcija: Sekretar v Sektorju za spodbujanje INT in TNI

Kraj in datum: Ljubljana, 8. maj 2017

Vprašanja:

1. Ali je slovenska gospodarska diplomacija učinkovita ali neučinkovita? Zakaj menite tako?

Odgovor se navezuje na posameznika, ki je vključen v to področje in na projekt, ki ga le-ta vodi ali izvaja. To je zato, ker je vse precej odvisno od tega, kakšno je razumevanje lastne osebne vloge in tega, kaj posameznik v tej vlogi lahko naredi. Ob omembi gospodarske diplomacije se razumeva, da gre za diplomata, torej uslužbenca MZZ ali pa javnega uslužbenca, ki je na nekem drugem ministrstvu, ali celo iz naše agencije, torej posameznika s področja gospodarske diplomacije itd. Bistvo tega dela je strokovnost in na tem področju je še posebej ključno, da imajo posamezniki ustrezne kompetence in funkcionalno izobrazbo, ki jo dnevno dopolnjujejo po načelu "*think global, act local*". To bi morale biti osebe, ki so ponosne, da prihajajo iz države, kakršna je Slovenija (le tako lahko uspešno tržiš njene prednosti navzven) ter so pri svojem delu proaktivne. Na tej točki želim apelirati na razne funkcionarje in ministre, ki na delovna mesta, visoko plačana sekretarska delovna mesta, zaposlujejo ljudi, ki nimajo ustreznih kompetenc.

Trenje med MGRT in MZZ, ki ga je leta 2009 okrepil zakon o zunanjih zadevah in s katerim se je področje gospodarske diplomacije prestavilo na MZZ, s tem pa tudi del kadra in del proračuna, ki pokriva te kadre, je povzročilo dislociranje MGRT od ostalih deležnikov, ki delujejo na tem področju. In ta situacija še zdaleč ne vpliva pozitivno na učinkovitost gospodarske diplomacije.

2. Kaj bi bilo po vašem mnenju potrebno spremeniti? Na kaj bi se bilo potrebno osredotočiti?

Na prvem mestu bi bilo potrebno določiti vizijo in strategijo države, gospodarska diplomacija pa se bi po tem naravnala. Recimo, če kot primer izpostavimo Nemčijo, gospodarska diplomacija je pri njih pozicionirana na najvišji ravni, na ravni zvezne kanclerke. Za razliko od nas pa je omenjeno

področje spuščeno na raven direktorata. Gospodarsko diplomacijo opredeljuje najvišji nivo države (predsednik republike, predsednik vlade, predsednik državnega zbora) in od njihove osebnosti je marsikaj odvisno, te funkcije imajo sposobnost spreminjanja mentalitete, če jih zasedajo pravi ljudje. Uvideti je potrebno, kako pomembna je gospodarska diplomacija.

Potencial veleposlaništev ni izkoriščen dovolj dobro, saj imajo zaradi pomanjkanja kadrov (eden ekonomski svetovalec na veleposlaništvo), ki tudi niso zmeraj ustrezno izbrani, omejene eksekutivne možnosti, saj imamo vsega skupaj 22 ekonomskih svetovalcev. Recimo avstrijsko veleposlaništvo ima v Sloveniji zaposlenih 12 ljudi samo na področju gospodarstva, torej ekipo ljudi za majhno državo kot je naša. Delujejo preudarno, analizirali so okolje in regijo, z resnimi strateškimi manevri so postali investitor št. 1 po vsej bivši Jugoslaviji vključno s Slovenijo. Oni so svoj cilj z ekipo 12-ih ljudi v celoti uresničili. V Sloveniji pa že samo pomanjkanje strategije na tem področju onemogoča doseganje kakršnihkoli ciljev.

V gospodarski diplomaciji je potrebno spremeniti kadrovanje (*recruitment*). Tiste, ki že delujejo znotraj gospodarske diplomacije, bi bilo potrebno preveriti, če sploh so za to. Nekdo, ki že dolgo časa ni izkazal nobenega interesa, rezultatov ali se ni prijavil na noben razpis, ga je pač potrebno zamenjati/premestiti na ustreznjšo delovno mesto. Zraven tega se na interne kadrovske razpise v državni upravi (MZZ, MGRT) lahko prijavijo samo ljudje iz državne uprave in iz nobenega drugega področja, (niti ljudje iz agencije, kot je npr. SPIRIT Slovenija, nimajo te možnosti, ker niso del internega trga), tako da nekateri bolj sposobni/ustreznejši kadri "od zunaj" sploh ne morejo zasesti teh ključnih mest, ki so skoraj vedno objavljena interno.

Kot kaže zgodovina, se kot država s težavo pozicioniramo vse od osamosvojitve dalje. Sprva smo poskušali biti del Višjegrajske skupine, potem smo želeli na hitri vlak EU, zdaj se vrh politike ponovno poskuša približati Višjegrajski skupini skozi pogovore o prednostih in sodelovanju z Luko Koper. Odkar je novoizvoljen ameriški predsednik Donald Trump, poskušamo biti zelo aktivni na ruskem trgu (čeprav kot članica EU uradno podpiramo sankcije proti Ruski federaciji). Vse to vpliva na gospodarsko diplomacijo, ki se seveda ne more tako hitro prilagajati spremembam, hkrati pa dokazujemo, da nimamo lastnega stališča/pozicije, nimamo jasne strategije o tem, kam bi šli, kakšne odnose bi gradili. Brez jasne strategije v gospodarski diplomaciji je naše delovanje zmedeno. Na dolgi rok je tako nemogoče kakorkoli priti. Dokaz za to, kako pomembna je graditev stalnega odnosa, ki krepi zaupanje, so slovenska podjetja, ki so tudi po osamosvojitvi ohranila povezave na Balkanu, pretežno tudi s Srbijo. Le-ta imajo danes od tega koristi, predvsem v poslovanju z Rusijo in Kitajsko, kjer je kontinuirano sodelovanje s Srbijo dobrodošlo za razliko od

drugih slovenskih podjetij, ki tja poskušajo vstopati neposredno.

3. Kakšen program bi predlagali za učinkovitejšo slovensko gospodarsko diplomacijo?

Če je Slovenija po ustavi suverena država, še ne pomeni, da se suvereno obnaša. Mi se na žalost ne obnašamo dovolj suvereno v smislu kapitalskega deleža, ki bi ga slovenska podjetja lahko zavzela, če bi se gospodarska diplomacija z ustreznimi mehanizmi dejansko še bolj zavzela za MSP. Še vedno imamo namreč veliko neizkoriščenih kapacitet. Slovensko gospodarstvo se krepi po zaslugi MSP, ki konstantno rastejo, med njimi pa je cela vrsta srednje velikih in manjših družinskih inovativnih in tehnološko naprednih podjetij. Po številu zaposlenih imajo manjšo kapaciteto in niso v stanju, da bi bile same kos procesu internacionalizacije; to si lažje privoščijo velika podjetja. Zato je nujno, da gospodarska diplomacija sprejme program, ki bi MSP omogočil rast in razvoj ter pri tem spodbudil izkoriščanje gospodarskih kapacitet, ki jih imajo ta podjetja vsekakor še veliko.

Težava gospodarske diplomacije je med drugim tudi ta, da nima podatkovnega sistema, ki je v času Jugoslavije obstajal, in sicer v okviru GZS, ki je imela takrat močan analitični sektor. Verjamem, da si tudi zdaj zelo prizadevajo, ampak omejitve zakonodaje je precejšnja. Recimo za podatke, ki jih zbira SURS (Statistični urad RS), so omejitve glede varovanja podatkov izredno ostre, da je skoraj nemogoče iz tistega, kar lahko posredujejo, sploh kaj razbrati, vse je skrito. Edina alternativa je, da agencija ustvarja svoj lasten CRM – bazo podatkov na popolnoma profesionalnih temeljih, ki ga nihče ne bi smel zlorabljati. Potrebujemo torej svoj lasten podatkovni sistem, ki daje usmeritev o tem, kaj podjetja v resnici potrebujejo in to bazo mi že ustvarjamo (MZZ je sicer želel dostop do podatkov, vendar moramo mi zagotavljati svojo profesionalnost! Mi smo pripravljene podatke deliti z vsemi deležniki, vendar ne vemo in nimamo zagotovila za to, kako in zakaj bodo oni te podatke uporabljali).

Ko govorim o podatkih, naj omenim anomalijo v primerjavi z našim strogim varovanjem podatkov. Futurallia je sistem, ki je po mojem mnenju za Slovenijo dolgoročno zelo škodljiv. Gre za francosko firmo (na slovenskem trgu je že od leta 2012), ki organizira poslovna B2B srečanja za podjetja, pri čemer zbirajo podatke podjetij, ustvarjajo bazo, ki ostaja samo njim, analitskega vpogleda vanje nimamo, še manj pa nismo lastniki te podatkovne baze. Logika je tukaj nerazumljiva, saj smo mi tisti, ki jih plačamo za to, da organizirajo poslovno platformo in našim podjetjem priskrbijo *matchinge*. Le-ti pri tem zbirajo podatke, jih obdelujejo in na takšen način vplivajo na nadaljnje korake. Postavlja se vprašanje, ali tovrstno sodelovanje z nekim francoskim storitvenim podjetjem dolgoročno koristi Sloveniji? Po mojem mnenju je ravnanje s podatkovnim sistemom, ki lahko potencialno usmerja odločitve svetovnih korporacij o prevzemih in drugih oblikah širitve globalne

gospodarske in s tem politične moči, močno zaskrbljujoče za slovensko (malo) gospodarstvo. Tu se ponovno vračam k vprašanju suverenosti države kot refleksije razmisleka o ohranjanju identitete slovenskega gospodarstva kot vplačnika davkov v slovenski proračun!

4. Ali v zadnjih letih opazate napredek na področju gospodarske diplomacije? Če da, kako ga ocenjujete?

Napredek je sicer opazen, kar se tiče sodelovanja in aktivnejšega delovanja področja, tudi na politični ravni je izkazan večji interes za spodbujanje gospodarstva. Kot že omenjeno, največ je odvisno od posameznikov na določenih funkcijah in delovnih mestih, zato ponekod ene zadeve delujejo bolj, drugod pa mogoče malo manj. Vsekakor pa je na tem področju potrebno še veliko izboljšati, ene izmed izboljšav so bile že omenjene.

5. Kako ocenjujete sodelovanje in komunikacijo z ostalimi akterji slovenske gospodarske diplomacije (torej z institucijami MZZ, MGRT, GZS, OZS itd.), ki delujejo na omenjenem področju?

V okviru Sveta za internacionalizacijo (ustanovljenega s strani MGRT septembra 2015) je več partnerjev: MZZ, MGRT in mi (SPIRIT Slovenija) kot edina državna agencija (v celoti financirana iz finančne sheme MGRT) ter ostale zasebne institucije (GZS, OZS itd.), ki pa nimajo koncesije za državno delovanje ter so brez obveznega članstva, torej so na trgu. Financiranje je tisto, kar povzroča neugodje med akterji.

Bistvo uspeha projektov gospodarske diplomacije je v medsebojni komunikaciji. Jaz osebno sem v komunikaciji s posamezniki vseh deležnikov, ki se med sabo razumemo, imamo podobno razumevanje do načina dela in področja, v katerem delujemo. To smo povečini ljudje, ki izhajamo iz dela, iz podjetij. Zelo uspešno sodelujem tudi z regionalnimi razvojnimi agencijami.

Napredek v smislu sodelovanja, je spet, kot že slišano, zelo odvisen od posameznika, kar je kljub temu premalo. Če bi bilo področje bolj sistemsko urejeno, bi bilo tudi sodelovanje veliko boljše in veliko lažje. Ne moremo trditi, da je zgolj Svet za internacionalizacijo dovolj in da je tam možno vse uskladiti. Tam se je sicer možno dogovoriti načelno, pri implementaciji pa se zatakne, financiranje projektov in korist od tega je večni kamen spotike. Sodelovanje in jasna opredelitev tega sta zelo pomembna. Ključno je zavedanje, da se institucije ne da reševati skozi program internacionalizacije (kot je GZS, ki na žalost ima instistucionalni problem v smislu delovanja, katerih letne izgube se ne da pokriti skozi programe internacionalizacije. To je zelo kočljiva situacija, saj potrebujejo denar za preživetje, zato da sploh funkcionirajo, zato sodelovanje na

projekti izbirajo selektivno, kar pa nikakor ne gre). Zato je med nami na osebni ravni še toliko bolj pomembno, da imamo korekten in kooperativen odnos, da se konzultiramo o tem, kaj je izvedljivo in kaj ni. Vprašati se torej moramo, ali bomo, oziroma moramo reagirati na vsako povpraševanje podjetij, od katerih nekatera niso nujno resno povpraševanje.

Manjka nam transparentna shema sofinanciranja tujih neposrednih investicij (kajti denar ne prihaja samo od MGRT ali naše agencije SPIRIT Slovenija, ampak tudi iz občin in iz razvojnih skladov). Če bi se vse to skupaj sestavilo v paket ponudbe Slovenije tujemu neposrednemu investitorju, bi bilo Slovenijo kot investicijsko lokacije lažje tržiti. Ker pa takšna shema ni bila še nikoli narejena, niti nimamo promocije, kakršna je *one stop shop*, pri kateri investitor dobi vse na enem mestu, kajti investitorji svoje odločitve med drugim sprejemajo tudi na podlagi ponujenih finančnih shem (ki so v primeru sklenitve pogodbe zavarovane z bančnimi garancijami).

Naša agencija sodeluje tudi z drugimi tujimi sorodnimi institucijami, kot je na primer AHK Slovenija (Nemčija), s katerimi dobro in strateško sodelujemo in vzdržujemo to partnerstvo. Delamo tudi s slovensko-britansko zbornico, AmCham itd, kar se nam zdi ključno predvsem zaradi vseh tistih slovenskih podjetij, ki so zainteresirana za njihove trge in jim je povezava z njimi pomembna. Krožno gospodarstvo (pri katerem gre za to, da je vse v krogu in se vrača) je bistvo prednosti sodelovanja s temi partnerji, saj ti delujejo na določenih temah, v okviru katerih organizirajo dogodke, kamor smo, skozi omenjena partnerstva, vključeni tudi mi in posledično naša podjetja. Zato je zelo pomembno to mrežo graditi in izkoriščati potencial in mrežo teh storitev.

Druga mreža, ki jo gradimo in s katero si prizadevamo za uspešno sodelovanje in krepitev partnerstva, so nam sorodne agencije (kot je CzInvest in CzTrade, GTAI Nemčija, HITA Madžarska, PAIZ Poljska, Russia Invest, UKTI Velika Britanija, AZPROMO, CIPA, itd.) po celem svetu. Večina jih je vključena v mrežo WAIPA.

Kar se tiče sodelovanja z mrežo slovenskih veleposlaništev po svetu, se je potrebno zavedati, da imajo omejitveni faktor, ker so predstavniki politike in je njihova glavna zakonodaja zakon o zunanjih zadevah. To je tudi razlog, da so naše poti delovanja občasno neskladne, saj delujemo po interesu podjetij. Osem predstavništev JAPTI (zdaj SPIRIT Slovenija) po svetu so z zakonom o zunanjih zadevah leta 2010 ukinili oziroma prenesli na MZZ, kar ocenjujem, da ni bila dobra poteza.

5. Kako ocenjujete sodelovanje in komunikacijo s podjetji? Kako se odzivate na potrebe

gospodarstva?

Poudarila bi, da nas poganja v prvi vrsti interes podjetij. Mi s podjetji intenzivno sodelujemo, kar nam daje funkcionalnost. V nasprotnem primeru bi izgubili stik, saj te podjetja sama od sebe ne kontaktirajo in poročajo o novostih, zato je pomembno, da stik vzdržujemo. Z njimi delamo po sistemu NDA "*non disclosure agreement*", torej na zaupanju. Zakon, ki nas opredeljuje, nam to omogoča; zakon, ki opredeljuje MZZ, pa opredeljuje predvsem javno in transparentno delovanje uradnikov. Podjetja nočejo, da se piše na depeše, da se javno izpostavljajo podrobnosti poslovanja. Zato je še posebej pomembno, da te delovne funkcije zasedajo trdni ljudje, ki ostanejo zvesti svojemu položaju in poslanstvu delovnega mesta ter delujejo z zavedanjem tega, kaj je interes podjetja na eni strani in države na drugi. Naše poslanstvo je med drugim tudi izobraževanje podjetij.

6. Na kakšen način se izvaja promocija gospodarstva in poslovnega mreženja v mednarodnem okolju in kako uspešno je izkoriščen potencial teh storitev?

V okviru programa za internacionalizacijo bi se morali osredotočiti na tiste programske dele, pri katerih bi lahko z razpoložljivimi sredstvi dosegli večji učinek. Vnaprej bi bilo potrebno analizirati, kam je za naše gospodarstvo najbolj optimalno usmerjati energijo, in sicer zaradi tega, ker smo majhen kolektiv. Ne govorim samo o naši agenciji, vsi deležniki tega področja smo majhen kolektiv. Nemogoče je namreč biti enako učinkovit vsepovsod. Na žalost ne bi smelo biti tako, da se strateški interes in usmeritve letno spreminjajo (po želji posameznih političnih skupin). Torej smo spet pri problemu, da nam manjka dolgoročna vizija in strategija.

Po posameznih finančnih instrumentih imamo za promocijske aktivnosti predvidene tako skupinske kot tudi individualne sejemske nastope, marketinške analize itd. Za vse podatke, ki jih skozi tovrstne aktivnosti pridobimo, veljajo soglasja o njihovi uporabi samo za te enkratne določene aktivnosti, za ponovno uporabo teh podatkov pa je seveda soglasja o uporabi potrebno ponovno pridobivati, kar lahko na neki točki predstavlja problem.

Z javnimi pozivi obveščamo podjetja o promocijskih aktivnostih, odziv na slednje pa je seveda odvisen od interesa podjetij. Postopek iskanja primernih podjetij, ki bi jim bila v interesu predstavitev na promocijskih dogodkih je zapleten, administrativno kompleksen, nenazadnje tudi težek, ker se je brez baze podatkov težko obrniti na podjetja, ki povprašujejo po določenem dogodku ali aktivnosti, ki imajo interes in bi bili primerni kandidati. Nadalje pa bi bilo potrebno narediti natančne analize o tem, kaj podjetja zanima, kje so interesi in na podlagi tega prilagoditi tudi promocijske aktivnosti. Baza podatkov, kot že omenjeno, bi v tem primeru zelo pripomogla pri iskanju primernih in zainteresiranih podjetij za določene investitorske dogodke in promocijske

aktivnosti. Zato smo se mi odločili, da bomo že letos sami preverjali interes slovenskih podjetij za promocijsko-investitorske aktivnosti za leto 2018.

Izkoriščenost potenciala teh storitev ni dovolj velika, ker vsi ne razumemo enako tega posla. Eni ga razumejo skozi samo oči funkcionarja (kar je pomembno samo v primeru, ko je srečanje na enaki ravni in tudi sogovornik istega ranga s sabo pripelje podjetja), kar pomeni, da želijo ti biti del določenega dogodka, kjer potrebujejo spremstvo podjetij, a jim z udeležbo ne omogočajo nič konkretnega. Seveda se v tem primeru podjetja za to ne bodo odločala, saj gledajo vedno z vidika "kaj vložim, kaj za to dobim?". V tem primeru to ni prava logika, dogodkov se je potrebno udeleževati zaradi interesov podjetij, ne pa obratno.

Velikokrat se zatakne že pri sami organizaciji, s tem, ko s strani MGRT pride do neke iniciative in potem se dela na njej, išče se podjetja in partnerje in na koncu ministrstvo v zadnjem trenutku odpove, ali pa se dogovor o tem, kaj podjetjem doprinese udeležba na dogodku/aktivnosti, tekom organizacije spremeni. Slednje je zelo neprofesionalno in na ta način je nedopustno delati s podjetji, kar je še predvsem težko za posameznike, ki so z njimi v neposrednjem kontaktu. Kot rečeno, je takšno ravnanje neodgovorno in neprofesionalno ter nikakor ne vodi v zmanjšanje vrzeli med deležniki gospodarske diplomacije in podjetji.

Kot zadnje pa naj omenim, da bi v prihodnje še bolj kot doslej morali negovati, spodbujati in promovirati vse, kar je slovensko/ega, torej naš *brand*, kar bi izjemno resno morali vzeti predvsem funkcionarji.

Intervjuvanec A

Podjetje: Tenzor d.o.o.

Funkcija: Direktor komerciale / razvoj hčerinskih podjetij v tujini

Kraj in datum: Ptuj, 16. maj 2017

Vprašanja:

1. Ali je slovenska gospodarska diplomacija (podpora podjetjem v poslovanju s tujino) učinkovita ali neučinkovita? Zakaj menite tako?

V preteklosti smo koristili storitve gospodarske diplomacije pri odpiranju hčerinskih podjetij v državah bivše Jugoslavije in Albanije. Pomoč v začetnih fazah (registracija podjetja in s tem povezane težave) je delovala. Kljub temu pa v kasnejših fazah za pomoč pri pridobivanju poslov ni

bilo učinkovite podpore. V nekaterih primerih veleposlaništvo sploh ni poznalo projektov, ki so se odvijali na teritoriju, ki so ga pokrivali. Predstavljamo si, da ima veleposlaništvo popoln pregled nad investicijskimi projekti v neki državi in prav tako reden kontakt z investitorji ter je v mogočnosti povezati podjetje iz Slovenije, ki lahko na projektih kaj ponudi.

2. Kaj bi bilo po vašem mnenju potrebno spremeniti? Na kaj bi se bilo potrebno osredotočiti?

Vloga gospodarske diplomacije mora biti pro-aktivna. Predstavniki gospodarske diplomacije v neki državi bi morali imeti seznam podjetij iz Slovenije, ki so v tej državi pripravljena delati in informacije o tem, kaj so pripravljena delati. Ob napovedi projektov bi moralo biti v njihovem interesu, da podjetja s seznama samodejno obvestijo o potencialnih projektih in organizirati na primer dogodek z investitorji oziroma odgovornimi osebami ter slovenskimi podjetji. Nedopustno je, da sploh ne vedo, kaj se na tržišču dogaja, njihova vloga pa je vsaj po naših izkušnjah precej reaktivna, saj odgovarjajo le na povpraševanja podjetij iz Slovenije.

3. Kaj bi predlagali za učinkovitejše storitve slovenske gospodarske diplomacije (torej podpore za podjetja pri poslovanju s tujino)?

Delno sem odgovoril v prejšnjem vprašanju. Predvsem si predstavljam, da potrebujemo v vsaki državi, kjer je veleposlaništvo ali gospodarski diplomat ekipo, ki bo skrbela za pospeševanje vključevanja slovenskih podjetij v projekte v tej državi. Prav tako si jih predstavljamo kot podaljšano roko trženjske ekipe – torej za promocijo izdelkov, ki bi jih nekdo rad plasiral na določeno tržišče (že zaradi tega je potrebno oblikovati sezname podjetij, ki bi rada prodrli ali prodajala na tujih tržiščih). Ko potegnemo črto, bo imela od tega veliko korist tudi Republika Slovenija v obliki davkov.

4. Ali v zadnjih letih opazate na tem področju kakšen napredek? Če da, kako ga ocenjujete?

Pozitivno ocenjujem organizirane gospodarske delegacije (organizacija GZS) v tujino z organiziranimi mreženji. Je pa res, da ponavadi na drugi strani ni vedno sogovornikov, ki bi si jih želeli. Lahko je težava seveda tudi na strani naše ponudbe, ki morda ne zadovolji pričakovanih deležnikov na drugi strani ali pa enostavno ni povpraševanja po nekaterih proizvodih in storitvah.

5. Kako ocenjujete sodelovanje in komunikacijo z akterji slovenske gospodarske diplomacije (torej z institucijami, ki nudijo tovrstno podporo podjetjem)? Kakšne vrste pomoč oziroma storitve bi pričakovali/potrebovali s strani gospodarske diplomacije?

Tudi odgovor na to sem delno podal v odgovorih na prejšnja vprašanja. Pozitivno je to, da so po naših izkušnjah dostopni in aktivni, ko jih zato prosiš. Zadnja dobra izkušnja je Avstrija, ki nam je

po hitrem postopku pomagala pridobiti dovoljenja za delo v Avstriji.

6. V kolikor vam je znano, kako ocenjujete izvajanje promocije slovenskega gospodarstva in poslovnega mreženja v mednarodnem okolju (s strani teh institucij) in kako uspešno je izkoriščen potencial teh storitev?

Spremljamo predvsem dejavnost GZS. Menimo, da bi morala biti ta dejavnost bolj pogosta in razvejana, fokusirana na dejavnosti in ne razpršena – tu nismo prepričani, da obstaja kakšna širša strategija republike Slovenije. Torej bistvo ni v organiziranju dogodkov za vsa podjetja, temveč v fokusu na najbolj ciljane perspektivne segmente gospodarstva, npr. povezovanje Slovenskih IT podjetij s poljskimi trgovci itd.

Intervjuvanec B

Podjetje: Tovarna olja GEA d.d.

Funkcija: vodja izvoza

Kraj in datum: Slovenska Bistrica, 15. maj 2017

Vprašanja:

1. Ali je slovenska gospodarska diplomacija učinkovita ali neučinkovita? Zakaj menite tako?

Težko se opredelim ali je gospodarska diplomacija učinkovita ali ne, saj ne poznam njihovih podrobnih usmeritev. Izkušnje, ki jih imamo, so pozitivne, se pa nanašajo na pridobivanje osnovnih kontaktov potencialnih kupcev.

2. Kaj bi bilo po vašem mnenju potrebno spremeniti? Na kaj bi se bilo potrebno osredotočiti?

V vsakem primeru bi se morali osredotočiti na promocijo Slovenije kot turistične destinacije.

3. Kakšen program bi predlagali za učinkovitejšo slovensko gospodarsko diplomacijo?

Več promocijskih aktivnosti tako slovenskega turizma kot slovenskega gospodarstva skozi skupinske nastope na sejnih ter različne prireditve.

4. Ali v zadnjih letih opazate napredek na področju gospodarske diplomacije? Če da, kako ga ocenjujete?

Napredek gospodarske diplomacije težko komentiram, imamo pa pozitivne izkušnje pri podpori iskanja potencialnih kupcev.

5. Kako ocenjujete sodelovanje in komunikacijo z akterji slovenske gospodarske diplomacije? Kakšne vrste pomoč oziroma storitve pričakujete s strani gospodarske diplomacije?

Komunikacijo z akterji slovenske gospodarske diplomacije lahko ocenimo kot korektno. Naša pričakovanja so usmerjena v večjo promocijo Slovenije, saj se v mednarodnem poslovanju srečujemo z omejitvijo glede prepoznavnosti Slovenije.

6. Kako ocenjujete izvajanje promocije slovenskega gospodarstva in poslovnega mreženja v mednarodnem okolju in kako uspešno je izkoriščen potencial teh storitev?

Izvajanje promocije slovenskega gospodarstva in poslovnega mreženja je prvi nujen korak pri uspešnem mednarodnem poslovanju. Je pa to področje še precej neizkoriščeno.

Intervjuvanec C

Podjetje: Talum Tovarna aluminija d.d.

Funkcija: Prodaja

Kraj in datum: Kidričevo, 18. maj 2017

Vprašanja:

1. Ali je slovenska gospodarska diplomacija učinkovita ali neučinkovita? Zakaj menite tako?

Sam sem imel to srečo, da sem lahko sodeloval tako s slovenskimi institucijam kot tudi z avstrijskimi. V nekem danem trenutku je bil namreč naš partner bil Avstrijec, ki je bil skozi svoje podjetje deležen ugodnosti, da lahko koristi tudi njihove usluge s področja spodbujanja gospodarstva (*Wirtschaftsmisionen, Wirtschaftsförderung*). Na podlagi tega bi lahko primerjal storitve, ki jih ponuja Avstrija, s storitvami, ki jih ponuja Slovenija.

Storitev, ki jo ponuja Avstrija, je neprimerno na višji kakovostni ravni, boljše organizirana in zato tudi boljše izpeljana v smislu mreženja ter ostale podpore na ciljnem tujem lokalnem trgu. Predvsem se potrudijo bolje spoznati lokalno politiko ter vplivne lokalne poslovne klube. Medtem ko pri Sloveniji tega ni, oziroma se tega še učimo. Razmišljal sem o vzroku, zakaj je temu tako. Tako prideš do spoznanja, da ima Avstrija 8 milijonov prebivalcev, Slovenija pa 2 milijona, kar pomeni, da je razlika pomnožena s 4, BDP pa je pomnožen z 9; to pomeni, da mi ustvarimo 42 milijard dolarjev prometa, oni pa 375 milijard dolarjev in to je velika razlika. To pomeni, da ima posameznik, ki je lociran na primer v Turčiji in zastopa Avstrijo za razliko od posameznika (v Turčiji), ki zastopa Slovenijo, za seboj bistveno večje povpraševanje, bistveno več podjetij, bistveno več zahtev, kar ga seveda dela boljšega, kar ga sili v to, da se izkaže in dokaže. Namreč če svojega

delo ne bo opravil dobro in se ne bo dokazal, bo soočen s pritiskom in posledično bo tudi zamenjan. Sloveniji pa primanjkuje podjetij, ki bi jim bilo v interesu širjenje na tuje trge, saj to za sabo potegne tudi visoke stroške.

Naše podjetje Talum se storitev gospodarske diplomacije ne poslužuje, ker so trgi, ki jih pokrivamo z našo prodajo, več ali manj centralna Evropa, medtem ko gremo pri izdelkih, ki jih prodajam sam (polizdelek rondice), globalno. To se pravi, da globalno sprejemamo trg preko sejmov in z direktnim obiskom kupca in direktnim kontaktom. V teh primerih ne potrebujemo storitev gospodarske diplomacije, potrebovali jo bomo oziroma bi jo, če bi prišlo do zapletov, se pravi, če kupec ne plačuje, če pride do zlorab, če pride do kakršnih koli težav, bi se obrnili na gospodarsko diplomacijo. Na tej točki moram zelo pohvaliti diplomacijo v Turčiji, takrat je bil na mestu konzula za ekonomske zadeve v Istanbulu gospod Boštjan Skalar, ko smo imeli težave z enim izmed kupcev iz Turčije. Podjetje je dejansko zabredlo ravno zaradi ekonomske krize leta 2009/10, ko je avtomobilska industrija strmo padla tudi v Turčiji. Tako podjetje ni bilo več sposobno plačevati svojih obveznosti. Glede na odloge plačila je obseg terjatev do tega podjetja enormno narasla in tako smo tudi z njihovo pomočjo (s pomočjo njihove gospodarske diplomacije) izpeljali zadevo do te mere, da smo dobili poplačano vse, brez evra odpisa. V tem smislu moram gospodarsko diplomacijo pohvaliti in v našem primeru se je izkazala kot učinkovita, kot podpora, ki jo gospodarstvo potrebuje.

Je pa slovenski trg za tovrstno organiziranost na žalost premajhen. To se pravi, da smo za to, da bi imeli konzula oziroma gospodarskega diplomata v vsaki državi, premajhni. Menim, da je rešitev v tem, da ena oseba ali služba na nekem področju, pokriva regijo. Pokriva mak torej pet držav ali pa ponekod deset držav. Potem se to da izkoristiti. Podjetje, ki bi želelo izvažati v Turčijo in v Iran, bi se v tem primeru lahko obrnilo na eno osebo, ki bi pokrivala Iran in Turčijo ter s tem trg, ki šteje 150 milijonov ljudi. To pa bi predstavljalo že večji potencial, ki se ga lahko bolje izkoristi. Gre za fiksen strošek in to področje je potrebno gledati skozi fiksne stroške (na primer: imamo vrt v velikosti v 20 m² in vrt v velikosti 500 m² ter enako veliko kosilnico za oba). Hkrati pa bi bilo potrebno upoštevati potrebo dela storitev, kar v bistvu pomeni, da storitve ni, če po njej ni potrebe.

Odkrito rečeno smo z našim sodelovanjem z gospodarskimi diplomati glede učinkovitosti zadovoljni, kakovost storitev pa še mora napredovati. Sam sem bil tudi v okviru reševanja zgoraj omenjenega problema skupaj s takratnim premierjem gospodom Pahorjem del gospodarske delegacije v Turčiji. Zjutraj smo leteli z Brnika v Istanbul (pri nas smo morali vstati ob štirih, da smo bili eno uro prej na letališču), okoli enajstih po turškem času smo začeli delati, aktivnost je bila

razdeljena na tri segmente: uvod, gospodarski del in politični del, vse skupaj je trajalo 5–6 ur. V tem času si moral narediti nekaj za podjetje, poslušati govornika, mrežiti, za vse skupaj pa je bilo zdaleč premalo časa, kar posledično povzroča neprestano časovno stisko, primanjkuje pa tudi kvalitetnega časa za mreženje. Medtem imajo Avstrijci podobne aktivnosti razvlečene čez 2–3 dni (oziroma so jih vsaj imeli). V Kairu, kjer smo bili skupaj z Avstrijci, smo spoznali vse od lokalnega diplomata, ekonomskega konzula do poslovnih klubov, odvetnikov, bank, vse možne profile ljudi. Potem so organizirali druženje na domu veleposlanika z vsemi ključnimi akterji, kar je bila odlična priložnost za mreženje, pri čemer je zelo pomembno, da poteka v sproščenem vzdušju. In če to primerjamo s slovenskimi storitvami, zaostajamo še kar precej. Glede na obvestila, ki jih dobivam s strani GZS pa opažam, da so tudi pri nas začeli nekatere aktivnosti organizirati večdnevno, recimo pojavljati so se začele vsaj dvodnevne, včasih tudi trodnevne.

2. Kaj bi bilo po vašem mnenju potrebno spremeniti? Na kaj bi se bilo potrebno osredotočiti?

Menim, da se z organiziranjem teh (zgoraj omenjenih) večdnevni gospodarskih delegacij stvari spreminjajo v pravo smer.

Vsekakor je za pozitivne spremembe potreben čas, pa tudi trg. Mi, torej slovenska podjetja, moramo biti tista, ki damo pobudo. Izvrševalci gospodarske diplomacije bodo namreč naredili vse, kar bomo mi rekli ali izrazili, da potrebujemo, če pa mi ničesar ne rečemo, krog ni sklenjen.

Če pogledam širše, na tem področju pogrešam Slovenijo kot državo, torej njeno strategijo oziroma usmeritev. Kaj sploh Slovenija je? Ali smo storitvena država ali se bomo ukvarjali s proizvodnjo ali bomo država, ki bo pač poceni delovna sila ali se bomo ukvarjali z nanotehnologijo, bančništvom, turizmom ...? To moramo razčistiti in si postaviti prioritete. Če tega ne bomo storili, nimamo ničesar, na čemer bi gradili. Pravijo, če nimaš cilja, je vsaka pot prava. Tu je težava. Šele takrat, ko bomo imeli te prioritete zastavljene, se bomo lahko usmerili (recimo v naše najmočnejše/najkvalitetnejše industrijske panoge). Takrat bomo lahko locirali trge, se tja osredotočili in vložili našo energijo, kar pomeni, da bomo tja vložili največ našega truda, časa in denarja, da bomo tako nekaj dosegli (ter s tem upravičili naš vložek). Tega pa pri nas ni, vendar za to ni kriva diplomacija, diplomacija je samo orodje. Je pa res, da bi lahko diplomacija preko GZS ali Spirit direktno pristopila do uporabnikov njihovih storitev (recimo tudi sam moram kupce poiskati, ko jih nimam) in bi promovirala svoje storitve in ne nujno na sejnih, kamor nekdo pride, nekdo ne. Odpravili bi se lahko do večjih oziroma ključnih podjetij in se jim predstavili ter ponudili svoj produkt/paket storitev. To pogrešam. Hkrati bi s tem spodbujali področje gospodarske diplomacije, kajti sam verjamem, da ogromno podjetij naleti na Spirit in si mogoče misli, da gre

predvsem za nekoristno uradniško dejavnost. Zato manjka te promocije, prodaje svojih storitev in tega, da podjetjem nekdo predstavi pravi cilj in namen njihovega dela, vrsto storitev, ki jih nudijo (Spirit, GZS ...) in podjetjem predstavi, kaj bi lahko od tega imela.

Samo pošiljanje e-pošte ni dovolj, jaz njihovo e-pošto prejemam redno in te je veliko. Vendar jo včasih pogledam, včasih pa tudi ne. Velikokrat se vmes najde kaj zanimivega, vendar pa verjetno velikokrat tudi ostane zgolj pri tem. Če bi imela Slovenija zastavljene prioritete, bi verjetno imeli tudi oni narejene nabore vseh podjetij po teh ključnih panogah in ko bi mogoče zaznali (recimo ekonomski konzul, ki pokriva določene trge, ki to sporoči matici) in opazili interes po nekih določenih izdelkih iz ene panoge, bi lahko izpeljali ciljno pobudo na nabor podjetij iz panoge v smislu, da pokličejo ali povabijo vsa dotična podjetja na sestanek, omizje, jih informirajo o potencialni priložnosti, da je na določenem trgu povečano povpraševanje po njihovih izdelkih. Tu je potem podpora, v tem vidim eno možnost za napredovanje. Ta vakum med podjetij in akterji gospodarske diplomacije bi bilo potrebno sprostiti in to vrzel zapolniti.

3. Kakšen program bi predlagali za učinkovitejšo slovensko gospodarsko diplomacijo?

Dejansko, kot sva že omenila, bi bilo v prvi vrsti potrebno zastaviti prioritete, sistematizirati delo, segmentirati trge (od izdelka navzdol) in promovirati svoje izdelke/storitve. Mogoče tudi, sicer ne vem, če obstajajo kakšni dogodki, aktivnosti, kjer lahko lahko GZS sreča avstrijsko, nemško, kitajsko itd. gospodarsko zbornico ter primerja svoje storitve, način dela, vizijo z njihovimi in poišče skupne točke, razlike. Na nek način bi lahko določene stvari od njih povzeli in jih prilagoditi našemu trgu. Torej predlog je učiti se od dobrih praks, na podlagi tega narediti samorefleksijo in uporabiti dobre ideje. V tem je nekakšen potencial, saj nenazadnje ni smisel v tem, da so sami sebi namen. Sam verjamem, da jim marsikdaj delamo krivico, ker dejansko želijo delati, ampak če ni podpore, če ni pobude s strani gospodarstva, ne morejo delati. Pobude pa ni, ker ni financ, ker ni znanja in ni interesa.

Kljub temu pa vse omenjeno niso težave, ki bi bile nepremostljive. Rešitev za to je zelo poceni, vendar je potrebno nekje začeti. Ni toliko pomembno dejstvo, da je potrebno vložiti denar, kot je pomembno to, da je potrebno vložiti čas in znanje, potem se bo tudi delovni tokokrog med podjetji in akterji gospodarske diplomacije vzpostavil. Še enkrat pa poudarjam, da ni vse odvisno od njih, pač pa tudi od vzporednih institucij, ki za to skrbijo – mogoče nekdo, ki je na primer ekonomski konzul nekje na (velikem) oddaljenem trgu, kakršni so Tajska, JAR, Iran itd. Verjamem, da je ogromno nekih sejmov, za katere ne vemo, če se sami za njih ne zavzamemo, iščemo po spletu ali povprašamo pri kupcih in konkurenci in se pozanimamo o možnostih na določenem trgu. Če bi

ekonomski svetovalec v Iranu pristopila do nas oziroma če bi se preko njegovih informacij na nas obrnila agencija Spirit ali GZS ter omenila, da se v določenem obdobju na tem trgu dogajajo določeni dogodki, recimo kozmetični in farmacevtski sejmi, ki bi bili lahko zanimivi za nas iz industrijske panoge aluminija s priložo razstavljalcev, bi v tem primeru šlo za direktno komunikacijo. Pri tem pa ne mislim, da bi morali kontaktirati vsako mikro podjetje, ki deluje le lokalno, v mislih imam predvsem ključne slovenske akterje posameznih industrijskih panog, kar je razvidno že iz podatkov izvoza in prometa. Mednarodnim podjetjem, ki delujejo na globalnem trgu, bi bilo nedvomno v interesu dobiti takšno informacijo in se na to odzvati, kot sva recimo omenjala delati z Iranom. Tako menim, da je na področju sistematizacije dela še veliko rezerv. Enako velja za sistematizacijo delovnih mest, kjer mora oseba izpolnjevati delovne naloge iz pogodbe o zaposlitvi, in če se to ne dosega, sledijo ustrezni ukrepi. Ker pa delovna uspešnost posameznikov na pozicijah znotraj omenjenega področja spet ni toliko odvisna od posameznika kot je od njegovega nadrejenega. To pomeni, da če nadrejeni ne zahteva rednega poročanja, sistematičnega dela in izpolnjevanje nekih ciljev, potem se tudi nič ne more spremeniti.

4. Ali v zadnjih letih opazate napredek na področju gospodarske diplomacije? Če da, kako ga ocenjujete?

Na tem mestu je potrebno izpostaviti, da je prišlo da napredka. Kot rečeno, se slovenska ekonomska diplomacija razvija. Sam opažam, da se več pozornosti posveča potrebam gospodarstva, nekoliko manj potrebam politike. Res pa je, da slovenske gospodarske diplomacije v zadnjem obdobju nisem veliko "uporabljal", zato le stežka kredibilno ocenim situacijo.

5. Kako ocenjujete sodelovanje in komunikacijo z akterji slovenske gospodarske diplomacije (torej z institucijami MZZ, MGRT, GZS, OZS, SPIRIT), ki delujejo na omenjenem področju? Kakšne vrste pomoč oziroma storitve pričakujete od gospodarske diplomacije?

Potrebno je priznati da so bile naše dosedanje izkušnje z njimi dobre. Spet pa je potrebno poudariti, da je sodelovanje izhajalo s strani naše pobude. Ko smo nekaj potrebovali od njih, so nam pomagali in šlo je gladko. Mogoče pogrešam malo več učinkovitosti in odzivnosti s strani predstavništev po svetu. Ko jih recimo poskušaš kontaktirati, se pogosto zgodi, da niso najbolj odzivni. Z ostalimi naštetimi akterji pa komunikacija poteka dobro, lahko trdim, da so učinkoviti. Ko smo enkrat želeli pripeljati neko podjetje v Talum, ker smo imeli proste prostorske kapacitete, so se predstavniki takratnega Japti-ja zelo zavzeli, prišli tudi k nam in vse stvari izpeljali zelo dobro. Kar pomeni, da so v primeru izkazanega interesa tudi prišli in zadevo uredili.

S službami, ki so locirane v Sloveniji, je sodelovanje zelo dobro, za tiste, ki pa so malo bolj

oddaljene, je več težav, čeprav oddaljenost ne bi smela predstavljati težav. Kot omenjeno, sem sodeloval z našimi sosedi (Avstrijci), ki so prav tako locirani po celem svetu, pa z njimi ni bilo nikoli nobenih težav v smislu takojšnje odzivnosti, vse je potekalo zelo učinkovito. S tem, da so oni naredili še korak naprej. Kar pomeni, da ko se obrneš nanje s povpraševanjem iskanja kupca (npr. nekoga, ki izdeluje aluminijaste doze in tube), bodo že v samem startu napravili grobo analizo trga ter preko svojih baz podatkov pripravili nabor nekaj podjetij, ki bi potencialno prišli v upoštevanje ter z njimi predlagali sestanke. Sam ne vem, če tudi naši akterji delujejo na takšen način. Zaenkrat se v podobnem primeru nismo obrnili na njih, vem pa, da Avstrijci to zmorejo. Ne pričakujem, da bodo napravili analizo/raziskavo trga z vsemi možnimi podatki, ampak posredovali vsaj ime in kontakt podjetja, pa čeprav ni nujno, da ta podjetja čisto ustrezajo, saj to navsezadnje ugotavljamo sami. Potrebujemo torej nek nabor potencialnih poslovnih partnerjev na tujem trgu, kar je za neko podjetje, ki vstopa na tuje, že dober začetek.

Kaj bi pričakovali od storitev, je samo že to, da delujejo usmerjevalno na nekem trgu. Če mi želimo prodati nek povsem nov izdelek na trgu, bi nas gospodarska diplomacija lahko povezala z lokalnim podjetjem, ki bi se ukvarjalo z raziskavo trgov. Torej, sami se s tem ne rabijo ukvarjati, znajo pa usmeriti in pridobiti nekaj ponudb lokalnih raziskovalcev trga, naša odločitev pa je ali se nanje obrnemo ali ne. Sicer trenutno nimam informacij o tem, če te stvari že delujejo. Vendar pa želim glede teh storitev želim izpostaviti ravno tisto, kar sva se že pogovarjala. Se pravi, da se segmentirajo trgi ter da predstavniki v tujini (s)poznajo, analizirajo slovensko gospodarstvo, na podlagi tega znanja in informacij pa domov pošiljajo povratne informacije o potencialnih možnostih na trgu, ki ga zastopajo. Akterji doma bi po industrijskih panogah tako lažje informirali dotična podjetja o dogajanju in priložnostih na trgu. Menim, da same storitve akterjev, ki so v Sloveniji, da delajo dobro, čeprav vseh storitev ne poznam. Zato bi bilo konkretnije seznanjanje podjetij o njihovih storitvah in o trgu gospodarske diplomacije zelo smiselno.

7. Na kakšen način se izvaja promocija gospodarstva in poslovnega mreženja v mednarodnem okolju in kako uspešno je izkoriščen potencial teh storitev?

Mi smo se do sedaj pojavili na skupinski sejmski predstavitvi z ostalimi podjetji pod državo Slovenijo in še pred kratkim smo bili na ogromnem sejmu v Dubaju. Po sejmskih izkušnjah opažam, da je težava Slovenije njena majhnost. Če se mi udeležimo ogromnega sejma Aluminij v Düsseldorf (NRW), obstaja recimo 5 podjetij v Sloveniji, ki se želi tam predstaviti.

Nastop na sejmu je dober prodajni kanal, marsikatero podjetje pa se s tem ne ukvarja, še posebej, če je usmerjeno bolj lokalno. Zato bi morala v teh primerih promocija delovati bolj povezovalno v

smislu, da mogoče povabi še kakšnega potencialnega kupca v Slovenijo, s čimer se posledično izvaja promocija Slovenije kot tudi njenega gospodarstva. To pa je spet povezano s stroški.

Znamka (*brand*) države in njenega gospodarstva ima veliko težo, vendar je v to potrebno veliko in dolgo vlagati. Če ne bomo začeli promovirati našega porekla, se pravi našega znanja, kar je prvi pogoj, bomo težko dosegali višje cene, ker nas bodo še naprej dojemali, oziroma nas še zelo pogosto dojemajo kot podjetja z Balkana, kjer je pač poceni delovna sila. Kakorkoli obrnemo, na nas evropska podjetja še vedno tako gledajo. Na oddaljenih trgih pa smo zelo pogosto nepoznani (nepoznano pa lahko hitro postane tudi nezaupanja vredno). Recimo tudi naše podjetje Talum se je srečevalo s tovrstnim stereotipnim odnosom, zato smo začeli to spreminjati in korenito delati na kredibilnosti. Naša dva nepomembnejša konkurenta sta iz Nemčije in kamorkoli po svetu sem prišel, vsi so poznali vsaj enega od njiju (Aluminium Rheinfelden) in jima temu primerno pripisovali kvaliteto, pa tudi če je njihova cena po 100 eur višja po toni. Ko pa sem sam predstavil Talum iz Slovenije in čeprav je naša kvaliteta zelo primerljiva kvaliteti naše konkurence, nismo nikakor bili na istem nivoju. Zavedati smo se začeli pomembnosti blagovne znamke in graditi na blagovni znamki Talum (ki ni samo ime podjetja). V zadnjih petih letih smo že dosegli prepoznavnost in v tem času nas je trg že sprejel. Zdaj nas že priznavajo ne več kot najcenejšega dobavitelja, ampak smo že na nivoju Alu Rheinfeldna in smo (tako namesto 100 eur dražji), že 80 eur dražji na tono. Tu nam priznavajo višjo ceno, kar smo dokazali s kvaliteto naših izdelkov. Na ta način smo prodrli tudi na trge izven Evrope, kajti Evropa je že nasičena, zato se je nujno potrebno širiti globalno.

Kar pa bi še rad poudaril, kot sva že nekajkrat omenila, so v prvi vrsti prioritete, ki si jih je potrebno zastaviti, poleg tega pa se je potrebno začeti zavedati in spodbujati to miselnost, da mi z nekimi poceni izdelki ne bomo preživeli, naše gospodarsko prav zagotovo ne. Če se ne bomo osredotočili na izdelke z višjo dodano vrednostjo, ki bodo zelo zahtevni za proizvodnjo, torej za Premium izdelke z vidika kakovosti, znanja, rešitev in če ne bomo spodbujali podjetij, ki proizvajajo takšne izdelke, dnevno izgubljammo na konkurenčnosti in nenazadnje tudi na kredibilnosti na mednarodnem trgu. Kot primer izpostavljam recimo Slovaško, ki je bila pred dobrimi petimi leti še za nami, danes nas dohitevajo, če ne že prehitevajo. Na žalost imamo še zmeraj preveč nekonkurenčnih izdelkov in preveč energije posvečamo temu, da ustvarjamo poceni izdelke.

V Sloveniji je močno zakoreninjena miselnost, ki izvira še iz časov socializma, iz časov Jugoslavije, kjer se je vse, kar se je proizvedlo, tudi prodalo. Najbolj pomembno je bilo, da si nekaj proizvedel čim ceneje. Slednje je še vedno prisotno v podjetjih z močno proizvodnjo. Naša izkušnja je takšna,

da smo si zadali cilj doseči najzahtevnejše kupce in ta cilj smo tudi dosegli. Potem pa so se začele pojavljati reklamacije in ker je ta miselnost še zmeraj močno zakoreninjena, nekateri te zahteve po višji kakovosti niso sprejeli, v smislu, da se bo že našel kakšen drug kupec. Dandanes žal ni več tako, kupci ne čakajo v vrsti, ampak smo mi tisti, ki jim trkamo na vrata in se trudimo zanje. Standard kakovosti in imena je na trgu potrebno vsaj vzdrževati, če že ne izboljševati in k temu stremeti. Prav to pa je pogosta težava slovenskega gospodarstva. Vsi postavljamo za zgled inovativna podjetja kot so Akrapovič, Boscarol in Seaway, vendar so ravno oni tisti, ki te okvirje presegajo, zaposlujejo sposobne, mlade, inovativne, kreativne ljudi in spodbujajo inovativnost. 20 odstotkov top Premium izdelkov, ki jih prodajaš, prinese 80 odstotkov prometa in to je logika, ki jo je potrebno zasledovati.