

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Katja Jekovec**

**Vloga in pomen deležnikov v ekonomski diplomaciji Republike Slovenije**

**Magistrsko delo**

**Ljubljana, 2012**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Katja Jekovec**

**izr. prof. dr. Andreja Jaklič**

**Vloga in pomen deležnikov v ekonomski diplomaciji Republike Slovenije**

**Magistrsko delo**

**Ljubljana, 2012**

*Ko vaše delo govori namesto vas,  
mu ne skačite v besedo.  
(Henry Kraiser)*

## **ZAHVALA**

*Iskrena zahvala mentorici za strokovno pomoč,  
za fleksibilnost in odzivnost v časovnih stiskah,  
za spodbujanje k individualnemu in kritičnemu  
razmišljanju ter vodenju v pravo smer.*

*Najlepša hvala mojim najbližjim za potrpljenje,  
spodbudo in pozitivne misli ter nesebično pomoč v času študija.*

*Posebna zahvala vsem intervjuvancem za njihovo sodelovanje  
in pomoč pri pridobivanju dragocenih informacij.*

*Kar je za nami in kar je pred nami,  
so nepomembne stvari v primerjavi s tistim,  
kar je v nas.  
(Oliver Wendell Holmes)*

## **Vloga in pomen deležnikov v ekonomski diplomaciji Republike Slovenije**

Postmoderno diplomacijo zaznamujejo nove oblike, vsebine in akterji v diplomaciji. Te spremembe zajema termin diplomacija več deležnikov, ki predpostavlja prehod iz državocentrične diplomacije v bolj razpršen, mrežni model, v katerem vladni in nevladni deležniki združujejo svoje vire in sredstva za doseganje skupnih ciljev. Mreženje med deležniki je vse bolj prisotno na področju ekonomske diplomacije, ki je v postmoderne diplomaciji izpostavljena novim oblikam in načinom izvajanja. V ekonomski diplomaciji Republike Slovenije (RS) po letu 2008/09 se ti izzivi kažejo v centralizaciji ekonomske diplomacije v Ministrstvu za zunanje zadeve (MZZ) ter v fragmentaciji pri izvajanju orodij ekonomske diplomacije. Študija primera orodij ekonomske diplomacije, ki so jih deležniki v ekonomski diplomaciji RS uporabili na ruskem trgu v letih 2010 in 2011 kaže, da pri izvajanju orodij ekonomske diplomacije sodelujejo različni vladni in nevladni deležniki, pri čemer MZZ ni nosilec vseh orodij. MZZ je nosilec orodij z višjo stopnjo centralizacije in večjim številom vladnih deležnikov, ki vse bolj prevzema vlogo koordinatorja v mreži deležnikov. Drugo skupino sestavljajo orodja, katerih osrednji nosilci so nevladni deležniki, ki pri tem bodisi sodelujejo bodisi ne sodelujejo z MZZ. V primerjavi s prvo skupino orodij, so v drugi skupini orodij ekonomske diplomacije RS odnosi med deležniki manj hierarhični, proaktivna vloga podjetij pa večja.

**Ključne besede:** diplomacija več deležnikov, ekonomska diplomacija, deležniki ekonomske diplomacije, orodja ekonomske diplomacije, Republika Slovenija.

## **The role and the significance of stakeholders of economic diplomacy of the Republic of Slovenia**

Postmodern diplomacy is characterized by new forms, contents and actors of diplomacy. These changes are encompassed in the term multistakeholder diplomacy which presumes a shift from state-centric model of diplomacy to a more flexible, network model of diplomacy in which governmental and non-governmental actors can only achieve their goals in close cooperation with each other. Creating networks among stakeholders is becoming more and more present in the area of economic diplomacy which is exposed to new challenges regarding its performance. In the economic diplomacy of the Republic of Slovenia (RS) after the year 2008/09 these challenges can be seen in centralization of economic diplomacy in the Ministry of Foreign Affairs (MFA) and in the fragmental implementation of instruments of economic diplomacy. The case study of instruments of economic diplomacy used by stakeholders of economic diplomacy of the RS in the Russian market in years 2010 and 2011, shows that instruments of economic diplomacy are carried out by various governmental and non-governmental stakeholders, while MFA is not the central stakeholder of all the instruments. However, MFA, whose significance is turning into the role of a coordinator, is the central stakeholder of instruments characterized by higher level of centralization and higher number of governmental stakeholders. The second group of instruments of economic diplomacy consists of those whose central stakeholders are non-governmental stakeholders and they do not necessarily cooperate with MFA. In comparison with the first group, the second group of instruments of economic diplomacy is characterized by less hierarchical relations among stakeholders and a more proactive role of companies.

**Key words:** multistakeholder diplomacy, economic diplomacy, stakeholders of economic diplomacy, instruments of economic diplomacy, Republic of Slovenia.

# KAZALO

<b>1 UVOD .....</b>	<b>7</b>
1.1 IZHODIŠČE MAGISTRSKEGA DELA .....	7
1.2 CILJI IN HIPOTEZE MAGISTRSKEGA DELA .....	11
1.3 METODOLOGIJA IN STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA .....	13
<b>2 TEORETSKI OKVIR.....</b>	<b>14</b>
2.1 OPREDELITEV DIPLOMACIJE .....	14
2.1.1 Diplomacija kot instrument.....	15
2.1.2 Diplomacija kot institucija .....	16
2.2 POSTMODERNA DIPLOMACIJA: K OPREDELITVI DELEŽNIKOV V DIPLOMACIJI.....	20
2.2.1 Značilnosti postmoderne diplomacije .....	20
2.2.2 K opredelitvi diplomacije več deležnikov .....	22
2.3 OPREDELITEV EKONOMSKE DIPLOMACIJE .....	28
2.3.1 Definicija ekonomske diplomacije.....	28
2.3.2 Deležniki v ekonomski diplomaciji.....	31
2.3.3 Orodja ekonomske diplomacije.....	37
<b>3 DELEŽNIKI IN ORODJA V EKONOMSKI DIPLOMACIJI REPUBLIKE SLOVENIJE .....</b>	<b>38</b>
3.1 INSTITUCIONALNA UREDITEV EKONOMSKE DIPLOMACIJE REPUBLIKE SLOVENIJE .....	38
3.1.1 Ekonomska diplomacija Republike Slovenije v obdobju 1991–1999 .....	39
3.1.2 Ekonomska diplomacija Republike Slovenije v obdobju 2000–2008/09 .....	41
3.1.3 Ekonomska diplomacija Republike Slovenije v obdobju od 2008/09 dalje.....	45
3.2 DELEŽNIKI V EKONOMSKI DIPLOMACIJI REPUBLIKE SLOVENIJE .....	49
3.2.1 Vladni deležniki ekonomske diplomacije .....	51
3.2.2 Nevladni deležniki ekonomske diplomacije .....	56
3.3 ORODJA EKONOMSKE DIPLOMACIJE REPUBLIKE SLOVENIJE .....	60
3.3.1 Od dejavnosti internacionalizacije do orodij ekonomske diplomacije .....	60
3.3.2 Analiza orodij ekonomske diplomacije .....	62
<b>4 VLOGA IN POMEN DELEŽNIKOV EKONOMSKE DIPLOMACIJE V LUČI ORODIJ EKONOMSKE DIPLOMACIJE REPUBLIKE SLOVENIJE NA RUSKEM TRGU V LETIH 2010 IN 2011 .....</b>	<b>70</b>
4.1 METODOLOŠKI OKVIR .....	70

4.2 ANALIZA IZBRANIH ORODIJ EKONOMSKE DIPLOMACIJE NA RUSKEM TRGU V LETIH 2010 IN 2011 IN IDENTIFIKACIJA DELEŽNIKOV .....	72
4.2.1 Panožna delegacija v Samaro .....	72
4.2.2 Gospodarska delegacija ob obisku predsednika RS dr. Danila Türka v Rusiji.....	74
4.2.3 Sejem stavbnega pohištva in gradbeništva MosBuild 2010.....	77
4.2.4 Poslovni forum »Ideje, inovacije in zelene tehnologije – katalizatorji gospodarskega sodelovanja med Republiko Slovenijo in Rusko federacijo«.....	79
4.2.5 Oblikovanje konzorcija slovenskih gradbenih podjetij za nastop na ruskem trgu.....	81
4.2.6 Poslovna pisarna v Moskvi .....	82
4.2.7 Medvladna slovensko-ruska komisija za trgovinsko-gospodarsko in znanstveno-tehnično sodelovanje .....	83
4.2.8 Druge dejavnosti, ki prispevajo k uspešni internacionalizaciji slovenskih podjetij...	86
4.3 VLOGA IN POMEN DELEŽNIKOV EKONOMSKE DIPLOMACIJE V LUČI ŠTIRIH KATEGORIJ.....	89
4.3.1 Razmerje med deležniki ekonomske diplomacije glede na stopnjo centraliziranosti ter glede na strukturo in število deležnikov ekonomske diplomacije RS.....	90
4.3.2 Razmerje med deležniki ekonomske diplomacije glede na hierarhijo odnosov med deležniki in stopnjo soustvarjanja orodij ekonomske diplomacije s strani podjetij.....	94
4.4 OCENA VLOGE IN POMENA DELEŽNIKOV EKONOMSKE DIPLOMACIJE.....	97
4.4.1 Pregled razmerij med deležniki ekonomske diplomacije.....	97
4.4.2 Smernice glede nadaljnje razmejitev vloge in pomena deležnikov v ekonomski diplomaciji RS.....	100
<b>5 SKLEP.....</b>	<b>102</b>
<b>6 LITERATURA .....</b>	<b>105</b>
<b>7 PRILOGE .....</b>	<b>123</b>
Priloga A: Intervju OZS 2012.....	123
Priloga B: Intervju JAPTİ 2012a .....	125
Priloga C: Intervju MZZ 2012a .....	130
Priloga Č: Intervju GZS 2012 .....	133
Priloga D: Intervju MZZ 2012b.....	139
Priloga E: Intervju MZZ 2012c.....	141
Priloga F: Intervju MZZ 2012č.....	148
Priloga G: Intervju JAPTİ 2012b.....	151

# 1 UVOD

## 1.1 IZHODIŠČE MAGISTRSKEGA DELA

Postmoderno diplomacijo, kot Jazbec (2009, 44) poimenuje diplomacijo v 21. stoletju, zaznamuje vrsta sprememb glede njene vsebine in načinov izvajanja (Hocking 1997/1998, 170–1; Hocking 2006, 13; Saner 2006, 103; Katrandjiev 2006, 123). Ena izmed teh sprememb je demonopolizacija<sup>1</sup> diplomacije kot institucije<sup>2</sup> in posledična razpršitev pristojnosti med več vladnih in nevladnih akterjev (Cohen 1999, 2; Hocking 2004, 149; Langhorne 2005, 333; Saner 2006, 102–3; Murray 2008, 25–6; Jazbec 2009, 44–5; Kelley 2010, 288; Jazbec 2011, 120). Povedano drugače, v dobi globalizacije diplomacija vse bolj postaja dejavnost mreženja med različnimi deležniki<sup>3</sup> (Hocking 2006, 23; Kurbalija in Katrandjiev 2006, 5). Pojav spremenjene vloge posameznih deležnikov v diplomaciji bi lahko opisali s konceptom diplomacija več deležnikov<sup>4</sup> (*multistakeholder diplomacy*) (Hocking 2006; Saner 2006; Katrandjiev 2006; Assanvo 2006), ki poudarja inkluziven proces zunanjepolitičnega odločanja, v katerem nevladni deležniki niso več zgolj potrošniki diplomacije, temveč njeni aktivni proizvajalci (Hocking 2006, 17). Profesionalni diplomati ostajajo pomembni akterji v diplomaciji, vendar pa je njihova vloga spremenjena (Hocking 2006, 16; Katrandjiev 2006, 123). Vse bolj namreč postajajo upravljavci procesov, ki se morajo poleg »svojega strokovnega dela vse več ukvarjati s koordinacijo dela« (Jazbec 2009, 54) in postajati vse bolj menedžerski ter operativni (Jazbec 2011, 120; Svetličič 2011, 622).

Ob prepoznavanju množice deležnikov v diplomaciji je smiselno »preučevati, kako se prakse tovrstnih akterjev in akterk prepletajo« (Brglez 2011, 554). Bistvo diplomacije več deležnikov

---

<sup>1</sup> Z izrazom demonopolizacija diplomacije mislimo na to, da so zunanja ministrstva »dokončno izgubila primat oz. monopol nad izvajanjem zunanje politike in diplomacije« (Jazbec 2009, 44) ter si morajo svoj prostor v diplomaciji deliti z ostalimi vladnimi akterji in nevladnimi akterji (Saner in Yiu 2001, 37; Langhorne 2005, 331; Saner 2006, 103; Kelley 2010, 290).

<sup>2</sup> Gre za institucionalni pogled na diplomacijo, ki sicer ne zanika države in državocentričnega pogleda na diplomacijo, vendar ga hkrati presega (Hoffman 2003, 534–4; Hudson in Lee 2004, 347; Jönsson in Hall 2005, 31).

<sup>3</sup> S terminom deležniki razumemo posameznike, skupine in organizacije, tj. vladne in nevladne akterje, ki jih združuje skupen interes za upravljanje z nekim specifičnim vprašanjem (Susskind in drugi 2003, 241).

<sup>4</sup> Spremenjeno razmerje med vladnimi in nevladnimi akterji v diplomaciji lahko poimenujemo tudi s terminom katalitična diplomacija (*catalytic diplomacy*), ki se nanaša na mrežno komunikacijo različnih akterjev pri upravljanju kompleksnih vsebin v diplomaciji, ter s terminom privatizacija diplomacije (*privatization of diplomacy*) (Hocking 2004, 149–51). Podobni termini so tudi paradiplomacija in večtirna diplomacija (Jazbec 2011, 1107–8), triangularna ali polilateralna diplomacija (Wiseman 2004), labirintna narava diplomacije (Melissen 1999) in mreženje v diplomaciji (Hocking 2006, 20; Murray 2008, 36).

torej ni zgolj v prepoznavanju obstoja več deležnikov v diplomaciji, temveč v preučevanju razmerij med njimi (Frendo 2006, vii). Slednja postopoma prehajajo iz državocentričnega, hierarhičnega modela diplomacije v bolj razpršen, tj. horizontalni ali mrežni model, v katerem različni deležniki združujejo svoja (zunanjepolitična) sredstva, da bi dosegli skupne (zunanjepolitične) cilje (Hocking 2004, 150). Takšno povezovanje med deležniki v diplomaciji je še posebej relevantno v primeru soočanja s kompleksnimi globalnimi izzivi (Hocking 2004, 151–2), kamor sodijo vsebine ekonomske diplomacije.

Pojem ekonomska diplomacija se nanaša na vse odnose in aktivnosti med državo, podjetji in civilno družbo, katerih namen je, da s pospeševanjem mednarodnih ekonomskih odnosov zagotavljajo blaginjo države in njenih državljanov (Jaklič 2011, 753; Svetličič 2011, 609). Na ta način termin ekonomska diplomacija zajema vse »/.../ razpoložljive klasifikacije (na primer Saner in Yiu 2011), ki za merilo delitve največkrat uporabljajo vrsto akterjev ali vrsto aktivnosti /.../« (Jaklič 2001, 753).<sup>5</sup> Takšno razumevanje ekonomske diplomacije, ki »prepleta tako aktivnosti kot akterje« (prav tam) odseva značilnosti diplomacije več deležnikov, ki jo lahko povežemo z Jazbečevo (2007, 884; 2009, 53) ugotovitvijo, da se v obdobju globalizacije širi obseg akterjev in vsebin v diplomaciji.

Ekonomska diplomacija je v obdobju postmoderne diplomacije izpostavljena novim izzivom glede oblik in načinov izvajanja (Lee in Hudson 2004, 345). To se odraža v centralizaciji ekonomske diplomacije na eni strani in fragmentaciji pri izvajanju te oblike diplomacije na drugi strani (Lee 2004a, 50). V tem lahko prepoznamo značilnosti diplomacije več deležnikov. Prvič: centralizacija ekonomske diplomacije v MZZ – ki se pojavlja v številnih državah – sovпада z idejo, da profesionalni diplomati kljub prisotnosti drugih deležnikov ne izgubljajo pomena. Njihov pomen lahko celo narašča, a spreminja se njihova vloga, saj vse bolj prevzemajo vlogo posrednikov in koordinatorjev v mreži deležnikov (Hocking 2006, 19; Assanvo 2006, 141). Drugič: fragmentacija ekonomske diplomacije na več deležnikov (Bayne in Woolcock 2007, 3; Hocking 2004, 137; Lee 2004, 52; Murray 2008, 25; Saner in Yiu 2011, 21–3) odraža spoznanje, da je doseganje (ekonomskih) zunanjepolitičnih ciljev možno le z aktivnim sodelovanjem množice deležnikov, pri čemer nobeden izmed njih nima

---

<sup>5</sup> Eno izmed takšnih klasifikacij ponuja Udovič (2009), ki ločuje med ekonomsko, gospodarsko, poslovno in podjetniško diplomacijo.



monopola (Hocking 2006, 13) pri izvajanju posameznega orodja ekonomske diplomacije.<sup>6</sup> To posledično pomeni, da razmerje med akterji v ekonomski diplomaciji prehaja iz hierarhičnega v mrežni, bolj razpršen model, z vse bolj proaktivno vlogo nevladnih deležnikov in nižjo stopnjo formaliziranosti odnosov med deležniki (Hocking 2006, 17).

Ekonomsko diplomacijo Republike Slovenije (RS), ki je leta 2009 doživela preobrazbo,<sup>7</sup> zaznamujeta obe prej omenjeni značilnosti: proces centralizacije na eni strani ter proces fragmentacije ekonomske diplomacije na drugi strani (Lee 2004a, 52). To v praksi pomeni, da je Ministrstvo za zunanje zadeve (MZZ) sicer »postalo /formalni/ nosilec pristojnosti za /ekonomsko/ diplomacijo« (Burkelc in Udovič 2011, 29), vendar pri razvijanju in uporabi orodij ekonomske diplomacije vse bolj sodeluje z drugimi deležniki. Akcijski načrt za podporo slovenskim podjetjem na tujih trgih (2011, 4, 26)<sup>8</sup> navaja vrsto vladnih in nevladnih deležnikov na področju spodbujanja internacionalizacije. To so med drugim ministrstvo za gospodarstvo (MG), MZZ, Javna agencija za podjetništvo in tuje investicije (JAPTI), Slovenska izvozna in razvojna (SID) banka, Gospodarska zbornica Slovenije (GZS), Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije (OZS) ter tudi Urad predsednika republike (UPR) in Kabinet predsednika vlade (KPV).

Aktivno sodelovanje med deležniki ekonomske diplomacije je eden izmed ciljev ekonomske diplomacije RS (Interno gradivo MZZ), kar dokazuje tudi izjava nekdanjega ministra za zunanje zadeve Samuela Žbogarja, ki poudarja, »da je za uspeh /ekonomske/ diplomacije bistvena koordinacija z ostalimi institucijami javnega in zasebnega sektorja, čemur bo MZZ posvečalo posebno pozornost« (MZZ 2011a).<sup>9</sup> V tem vidim korak naprej v diplomaciji RS, saj izhaja iz zavedanja, da je za učinkovitost in kakovost tovrstne diplomatske aktivnosti potrebno vzpostaviti odnose sodelovanja med akterji (Hocking 2004, 140–50; Jaklič 2011, 755). »Država /namreč/ ne deluje na diplomatskem področju le v svojem imenu, ampak tudi v imenu drugih skupin /.../, predvsem podjetij, gospodarstvenikov in državljanov« (Udovič

---

<sup>6</sup> S pojmom orodja diplomacije mislim na instrumente za izvajanje nalog in doseganje ciljev ekonomske diplomacije RS (Interno gradivo MZZ). Lastno definicijo orodij ekonomske diplomacije RS razvijem v nadaljevanju.

<sup>7</sup> S tem mislimo na sklep vlade o ustanovitvi nove notranje organizacijske enote MZZ, tj. Direktorata za gospodarsko diplomacijo in mednarodno razvojno sodelovanje in sklep vlade o postopni ukinitvi predstavništva Javne agencije za promocijo podjetništva in tuje investicije (JAPTI) ter njihovi postopni vključitvi v MZZ (Burkelc in Udovič 2011, 29).

<sup>8</sup> V nadaljevanju: Akcijski načrt.

<sup>9</sup> Vloga in pomen deležnikov v ekonomski diplomaciji sta prepoznana tudi v Akcijskem načrtu (2011, 16), ki kot enega izmed ciljev spodbujanja internacionalizacije navaja »povečanje usklajenosti in učinkovitosti podpornega instrumentarija /.../«.

2009, 128). Glavne prednosti takšnega povezovanja so boljši pretok informacij, znanja in izkušenj, delitev dela, učinkovitejša raba razpoložljivih virov, boljša zmožnost strateškega načrtovanja in upravljanja s kompleksnimi vprašanji (Brass in drugi 2004, 802; Assanvo 2006, 143; Hocking 2006, 20; Cooper in Hocking 2000, 373), kamor sodijo tudi vsebine ekonomske diplomacije.

Vlogo in pomen posameznih deležnikov tako lahko preučujemo s pomočjo analize orodij ekonomske diplomacije.<sup>10</sup> Orodja ekonomske diplomacije RS so tisti instrumenti, ki prispevajo k promociji in pospeševanju internacionalizacije slovenskih podjetij. Mednje uvrščamo:

- izhodne in vhodne gospodarske delegacije;<sup>11</sup>
- skupne nastope slovenskih podjetij na mednarodnih sejmih v tujini;
- organizacijo in sofinanciranje seminarjev, konferenc in okroglih miz;
- sofinanciranje aktivnosti slovenskih poslovnih klubov;
- poslovne pisarne za slovenske podjetnike v tujini;
- medvladne mešane komisije za gospodarsko sodelovanje ter
- druge dejavnosti, ki prispevajo k uspešnejši internacionalizaciji slovenskih podjetij (Interno gradivo MZZ 2011; Akcijski načrt 2011, 3).

Pregled deležnikov v luči omenjenih orodij kaže, da so – kljub centralizaciji ekonomske diplomacije v MZZ – pristojnosti deljene, vloga in pomen posameznih deležnikov pa se razlikujeta glede na vrsto orodja (Akcijski načrt 2011). Kakšna sta torej vloga in pomen posameznih deležnikov v ekonomski diplomaciji in kakšna so razmerja med njimi?

Odgovore na zastavljena vprašanja nudi študija primera uporabe zgoraj omenjenih orodij, ki jih deležniki v ekonomski diplomaciji RS uporabljajo na ruskem trgu. Študija dokumentov namreč kaže, da je Ruska federacija (RF) vzorčni primer, kjer so bila v letih 2010 in 2011 uporabljena praktično vsa orodja ekonomske diplomacije RS (Akcijski načrt 2011 62–4;

---

<sup>10</sup> Informacijo o orodjih ekonomske diplomacije RS, ki sem jo pridobila iz Internega gradiva MZZ, lahko primerjam z dejavnostmi spodbujanja internacionalizacije, kot izhajajo iz Programa za spodbujanje internacionalizacije podjetij za obdobje 2010–2014 (v nadaljevanju: Program internacionalizacije) in Akcijskega načrta. Primerjava kaže, da orodja ekonomske diplomacije, kot jih razume MZZ, ustrezajo promocijskim in pospeševalnim aktivnostim kot eni izmed petih dejavnosti spodbujanja internacionalizacije (Program internacionalizacije 2010, 10–11; Akcijski načrt 2011, 3–4).

<sup>11</sup> Vhodne in izhodne gospodarske delegacije delimo na: vladno-gospodarske delegacije oziroma gospodarske delegacije, ki spremljajo najvišje predstavnike države, ter na gospodarske delegacije, ki jih sestavljajo predstavniki gospodarstva (Interno gradivo MZZ).

Letno poročilo MZZ 2011, 100–1), kar omogoča analizo razmerij med deležniki v ekonomski diplomaciji RS. O relevantnosti primera priča tudi podatek, da se ruski trg uvršča v prvo skupino ciljnih trgov za internacionalizacijo slovenskih podjetij (Akcijski načrt 2011, 18). Pregled orodij ekonomske diplomacije RS na ruskem trgu kaže, da pri izvajanju le-teh sodelujejo različni, prej omenjeni deležniki, pri čemer MZZ ni nosilec vseh orodij (Akcijski načrt 2011, 62–4). Ta ugotovitev zamaje trditev, da je »s prenosom pristojnosti nalog internacionalizacije slovenskega gospodarstva z MG na MZZ leta 2009, MZZ prevzel aktivnosti za okrepitev dejavnosti in pozicije slovenskih podjetij v tujini« (Interno gradivo MZZ) ter odpira prostor za raziskovanje razmerij med deležniki ekonomske diplomacije RS.

Dodana vrednost magistrskega dela je, da v luči reorganizacije ekonomske diplomacije RS po letu 2009 poskuša razumeti novonastala razmerja med deležniki ter z oceno strukture mreže deležnikov podaja jasnejšo sliko o delovanju ekonomske diplomacije RS. Na pomembnost preučevanja razmerij med državnimi in nedržavnimi akterji v (ekonomski) diplomaciji opozarjata tudi Hudson in Lee (2004, 360), ki v tem vidita korak naprej k zmanjševanju razkoraka med diplomatsko teorijo in prakso.

## **1.2 CILJI IN HIPOTEZE MAGISTRSKEGA DELA**

Cilj magistrskega dela je preučiti vlogo in pomen deležnikov v ekonomski diplomaciji RS na primeru izbranih orodij ekonomske diplomacije RS na ruskem trgu v letih 2010 in 2011, katerih namen je pospeševanje internacionalizacije slovenskih podjetij. Osrednja raziskovalna vprašanja magistrskega dela so:

Kateri deležniki ekonomske diplomacije RS so prisotni pri uporabi posameznih orodij ekonomske diplomacije? Se ti deležniki med orodji razlikujejo in zakaj?

Kakšni sta vloga in pomen posameznih deležnikov pri uporabi posameznih orodij ekonomske diplomacije RS na ruskem trgu?

Izhodišče za oblikovanje hipotez je na teoretičnih osnovah utemeljen razmislek,<sup>12</sup> da lahko razmerje med deležniki ekonomske diplomacije RS pri uporabi posameznih orodij ekonomske

---

<sup>12</sup> Teoretična osnova za izpeljavo hipotez je podrobneje predstavljena v naslednjem poglavju.

diplomacije na ruskem trgu preučujemo z ocenjevanjem naslednjih kategorij, ki so posebej uporabne pri raziskovanju uspešnosti delovanja mrežnih organizacijskih struktur in so metodološko utemeljene v konceptu diplomacije več deležnikov (Hocking 2006, 13):

- centraliziranost (centralizacija – fragmentacija),
- struktura in število deležnikov (vladni – nevladni deležniki),
- hierarhija odnosov (hierarhičnost – mrežnost),
- stopnja soustvarjanja (pasivni potrošnik – aktivni so-proizvajalec) (prim. Hocking 2006, 16–17).<sup>13</sup>

Vsaki kategoriji dodelim podkategorije,<sup>14</sup> ki določajo vrednosti posamezne kategorije (Walliman 2011, 133), s čimer je mogoče razvrstiti orodja ekonomske diplomacije RS glede na vlogo in pomen deležnikov ekonomske diplomacije RS. Podatke grafično predstavim v dveh tabelah (Walliman 2011, 135). Prva, ki zajema kategoriji centralizacija ter struktura in število deležnikov, prikazuje razmerje med številom vseh deležnikov in številom vladnih in nevladnih deležnikov, ki sodelujejo pri posameznem orodju ekonomske diplomacije RS na ruskem trgu. V drugi tabeli, ki prikazuje kategoriji hierarhija odnosov in stopnja soustvarjanja, preučujem vlogo in pomen posameznih deležnikov ekonomske diplomacije v odnosu do podjetij, katerim so orodja ekonomske diplomacije (na ruskem trgu) tudi dejansko namenjena. Izhajajoč iz tega oblikujem naslednje hipoteze, ki jih bom v raziskovanju skušala ovrednotiti.

- H1: Kljub centralizaciji ekonomske diplomacije RS v MZZ se v izvajanje ekonomske diplomacije vključuje vrsta drugih deležnikov. Njihova vloga in pomen sta odvisna od vrste orodij ekonomske diplomacije.

---

<sup>13</sup> Te kategorije se nanašajo na značilnosti državocentrične diplomacije v razmerju do značilnosti diplomacije več deležnikov (prim. Hocking 2006, 16–17). V kategoriji *centraliziranost* preučujem številčno razmerje med nosilcem orodja in ostalimi deležniki, kategorija *struktura in število deležnikov* se osredotoča na številčna razmerja med vladnimi in nevladnimi deležniki, kategorija *hierarhija odnosov* preučuje opisna razmerja med funkcijami in pristojnostmi deležnikov, kategorija *stopnja soustvarjanja* pa opisna razmerja med deležniki kot proizvajalci storitev ter podjetji kot potrošniki ali so-proizvajalci orodij.

<sup>14</sup> Kategoriji centralizacija dodelim podkategorije popolna centralizacija, zmerna centralizacija, uravnoteženost, zmerna fragmentacija in popolna fragmentacija. Kategorija struktura in število deležnikov preučuje orodja ekonomske diplomacije RS glede na to, ali pri izvajanju posameznega orodja sodelujejo le vladni deležniki, ali je število vladnih deležnikov večje od števila nevladnih, ali je število vladnih deležnikov enako številu nevladnih, ali je število vladnih deležnikov manjše od števila vladnih, oz. ali pri orodju ekonomske diplomacije sodelujejo le nevladni deležniki. Kategorija, ki preučuje hierarhijo odnosov, ima podkategorije: popolna hierarhičnost, zmerna hierarhičnost, hierarhično mreženje, zmerno mreženje in popolno mreženje. Kategorija, ki preučuje stopnjo soustvarjanja deležnikov pri posameznem orodju ekonomske diplomacije RS, pa zajema podkategorije: podjetje kot pasivni potrošnik, podjetje kot aktivni potrošnik in podjetje kot aktivni so-proizvajalec.

- H2: i) Višja kot je stopnja centralizacije deležnikov pri izvajanju orodja ekonomske diplomacije RS, večje je število vladnih deležnikov v primerjavi z nevladnimi. In obratno: višja kot je stopnja fragmentacije deležnikov pri izvajanju orodja ekonomske diplomacije RS, večje je število nevladnih deležnikov v primerjavi z vladnimi. ii) Višja kot je stopnja hierarhičnosti odnosov med deležniki, bolj so podjetja pasivni potrošniki storitev ekonomske diplomacije RS. In obratno: višja kot je stopnja mrežnosti odnosov med deležniki, bolj so podjetja tudi aktivni so-proizvajalci orodij ekonomske diplomacije RS.

### **1.3 METODOLOGIJA IN STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA**

Uvodnemu (prvem) poglavju sledijo trije vsebinski sklopi, od katerih vsako prispeva h končnemu cilju raziskovanja. Prvi sklop predstavlja teoretski okvir, v katerem opredelim temeljne koncepte, tj. diplomacija, postmoderna diplomacija in ekonomska diplomacija. Pri opredelitvi diplomacije preučujem diplomacijo kot instrument in kot institucijo, z opredelitvijo značilnosti postmoderne diplomacije pa izpeljem koncept diplomacije več deležnikov. Pri definiranju ekonomske diplomacije se osredotočim na opredelitev deležnikov v ekonomski diplomaciji ter orodij ekonomske diplomacije. Ključna metoda raziskovanja v tem poglavju je analiza in interpretacija sekundarnih virov. Pri uporabi slednje metode pretežno uporabljam konceptualno analizo (Bučar in drugi 2002, 26), s katero preučujem pomen temeljnih pojmov ter jih primerjam z drugimi podobnimi pojmi.

Cilj drugega poglavja je analizirati institucionalno ureditev ekonomske diplomacije RS ter s tem osnovati izhodišče za preverjanje hipotez. Glede na različno vlogo in pomen deležnikov v ekonomski diplomaciji RS, preučujem ureditev ekonomske diplomacije RS v treh časovnih obdobjih, pri čemer posebno pozornost namenim ureditvi ekonomske diplomacije po letu 2008/09. V luči tega opredelim deležnike in orodja ekonomske diplomacije RS. Pri tem uporabljam metodo analize in interpretacije primarnih in sekundarnih virov ter strukturirani intervju (Bučar in drugi 2002, 23–5).

V tretjem poglavju preučujem vlogo in pomen deležnikov v ekonomski diplomaciji RS z metodo študije primerov (Bučar in drugi 2002, 29; Yin 2009, 256) Natančneje, razmerja med deležniki v ekonomski diplomaciji RS skušam razumeti z analizo izbranih orodij ekonomske

diplomacije, ki jih je RS v letih 2010 in 2011<sup>15</sup> uporabila na ruskem trgu. Ruska federacija je vzorčni primer, saj so bila tam v navedenem obdobju uporabljena praktično vsa orodja ekonomske diplomacije RS, kar omogoča celovito analizo. Podatke za analizo izbranega primera pridobivam na dva načina: iz arhivskih zapisov dogodkov in s pomočjo intervjujev (Yin 2009, 263–4), ki bodo opravljeni s ključnimi deležniki pri izvajanju orodij ekonomske diplomacije RS na ruskem trgu.

V istem poglavju nadaljujem analizo z razporejanjem podatkov v različne kategorije (Maxwell 2009, 237), pri čemer uporabljam metodo redukcije in kodiranja podatkov. Metoda redukcije podatkov omogoča, da iz množice kvalitativnih podatkov, ki jih pridobim iz arhivskih zapisov dogodkov ter intervjujev, analiziram le tiste, ki so ključni za preveritev hipotez (Walliman 2011, 132). Hkrati metoda kodiranja podatkov omogoča klasificiranje podatkov v kategorije in podkategorije (Walliman 2011, 132–33), ki opredeljujejo razmerja med deležniki ekonomske diplomacije. Na ta način lahko razvrstim orodja ekonomske diplomacije RS glede na vlogo in pomen deležnikov v ekonomski diplomaciji RS. Podatke grafično predstavim v dveh tabelah (Walliman 2011, 135). Poglavje zaključim z oceno vloge in pomena deležnikov v ekonomski diplomaciji RS. Magistrsko delo se zaključi s sklepom, v katerem povzamem ključne ugotovitve in ovrednotim hipoteze, zastavljene v uvodu.

## **2 TEORETSKI OKVIR**

### **2.1 OPREDELITEV DIPLOMACIJE**

Kot pravi White (1997, 317), je termin diplomacija eden izmed tistih izmuzljivih pojmov, ki ima toliko definicij, kolikor je preučevalcev. Kljub temu analiza literature kaže, da lahko množico definicij diplomacije razdelimo v dve skupini. Prvo skupino predstavlja pozitivistični pogled na diplomacijo, ki diplomacijo poimenuje kot instrument zunanje politike države, drugo skupino pa tvori postpozitivistični pristop, ki diplomacijo razume kot temeljno institucijo mednarodne družbe<sup>16</sup> ter zajema širši spekter akterjev in vsebin v diplomaciji

---

<sup>15</sup> Dvoletno časovno obdobje je izbrano z namenom, da analiza zajame vse vrste orodij ekonomske diplomacije in s tem omogoči celovito analizo razmerij med deležniki. V letu 2010 se namreč pojavlja orodje, ki v letu 2011 ni prisotno, tj. izhodna gospodarska delegacija ob uradnem obisku predsednika RS v Rusiji. V letu 2011 pa se na ruskem trgu pojavi novo orodje, tj. poslovne pisarne (Akcijski načrt 2011; Letno poročilo MZZ 2011, 171–2).

<sup>16</sup> Angleška šola pojem mednarodnega sistema oziroma mednarodne skupnosti nadomesti s pojmom mednarodna družba (Jönsson in Hall 2005, 20).

(Pigman 2010, 201). V nadaljevanju bom torej preučevala diplomacijo v luči instrumentalnega in institucionalnega razumevanja, pri čemer bom večjo pozornost namenila slednjemu, ki je za mojo raziskavo bolj relevanten.

### 2.1.1 Diplomacija kot instrument

Instrumentalno poimenovanje diplomacije temelji na razumevanju diplomacije kot racionalnega instrumenta zunanjepolitičnega delovanja (Brglez 2011, 554). Diplomacija je percipirana kot sredstvo zunanje politike države, ki ga uporabljajo diplomatski predstavniki države, da v mednarodni skupnosti (oziroma v državi akreditacije) predstavljajo svojo državo in ščitijo njene interese (Nicolson 1950, 7; Satow 1957, 1; Watson 1982, 11). Gre torej za državocentrični pogled na diplomacijo (Muray 2008, 28), ki veže obstoj diplomacije na obstoj nacionalne države (Hoffman 2003, 526).<sup>17</sup>

Na tem mestu ni prostora, da bi navajali vrsto definicij instrumentalnega razumevanja diplomacije, zato naštejmo le skupne značilnosti tega pristopa, ki ga lahko uvrščamo v t. i. tradicionalno šolo diplomatskih študij<sup>18</sup> (Murray 2008, 28) oziroma tradicionalne diplomatske študije (Pigman 2010, 201). Te značilnosti so:

- diplomacija je sredstvo, ki pripada izključno državi oz. organu države, pristojnemu za zunanje zadeve;
- diplomacija je sredstvo zagotavljanja miroljubnih odnosov med državami v anarhični mednarodni skupnosti;
- diplomacija je sredstvo za upravljanje z vprašanji t. i. visoke politike (tj. politično-vojaškimi vprašanji, medtem ko so družbenoekonomske vsebine v diplomaciji zapostavljene);
- gre za ahistoričen pogled na diplomacijo, ki veže nastanek diplomacije na nastanek suverenih držav v mednarodni skupnosti (Murray 2008, 28–9; Pigman 2010, 202–3).

V luči instrumentalnega pogleda na diplomacijo so nastala klasična dela o diplomaciji, katerih avtorji so Kissinger, Nicolson, Satow, Wicqueford, Berridge in Rana<sup>19</sup> (Hudson in Lee 2004,

---

<sup>17</sup> V odnosu do teorij mednarodnih odnosov se instrumentalno poimenovanje diplomacije pojavlja v klasičnih teorijah, tj. v realizmu, liberalizmu in marksizmu oziroma strukturalizmu (Jönsson in Hall 2005, 15–18).

<sup>18</sup> Muray (2008, 36) diplomatske študije deli v tri kategorije: tradicionalna šola, nastajajoča šola in inovativna šola diplomatskih študij. Več o zadnjih dveh šolah v nadaljevanju.

<sup>19</sup> Kissinger (1994), Nicolson (1950), Satow (1957), de Wicqueford (1997), Berridge (2002) in Rana (2004).

355; Murray 2008, 29), ki so s strani sodobnih preučevalcev diplomacije deležni številnih kritik (Hudson in Lee 2004, 356; Hoffman 2003, 526; Der Derian 2009, 7). Na prvi pogled se namreč zdi, da ti pristopi, ki pojmujejo diplomacijo izključno kot instrument države, v dobi globalizacije niso več primerni. Ti pristopi namreč ne najdejo prostora za teoretiziranje diplomacije *per se* (Jönsson in Hall 2005, 19) niti ne predvidijo možnosti za širitev koncepta diplomacije,<sup>20</sup> ki bi presegal njeno vezanost na državo in vključeval tudi nedržavne in nevladne akterje<sup>21</sup> (Melissen 1999, xvi–ii; Hoffman 2004, 533; Pigman 2005, 400; Pigman 2010, 202), ki so na področju ekonomske diplomacije še kako relevantni (Bayne in Woolcock 2003, 45).

Zdi se torej, da tradicionalne diplomatske študije zapostavljajo pomen ekonomske diplomacije (Lee in Hudson 2004, 353), saj jo vidijo zgolj kot sredstvo maksimizacije politične in vojaške moči (Pigman 2010, 203). A kot pravi Sharp (2009, 7), je to zgolj eden izmed teoretičnih pristopov v diplomaciji, pri katerem gre za diplomatsko teorijo v najožjem smislu, ki je lahko večkrat zelo koristna. Instrumentalno, državocentrično razumevanje diplomacije je torej lahko uporabno tudi za preučevanje ekonomske in gospodarske diplomacije (Brglez 2011, 553), saj omogoča preučevanje »institucionalnih struktur odločanja v ekonomski zunanji politiki oziroma v ekonomski diplomaciji« (Bayne in Woolcock 2003, 29).

## **2.1.2 Diplomacija kot institucija**

### *2.1.2.1 Institucionalno razumevanje diplomacije: pregled temeljnih definicij*

Institucionalno razumevanje diplomacije ponuja oblikovanje druge različice diplomatskih študij, katere predstavniki so Melissen (1999), Hocking in Cooper (2000), Hoffman (2003), Lee in Hudson (2004), Jönsson in Hall (2005), Langhorne (2005), Sharp (2009) in Der Derian (2009).<sup>22</sup> Zagovorniki tega pristopa – ob predpostavki, da je diplomacija družbena institucija, ki ima sebi lastne značilnosti skozi celotno zgodovino (Jönsson in Hall 2005, 22) – poudarjajo potrebo po rekonstruiranju koncepta diplomacije, ki ni več vezan zgolj na državo, temveč jo

---

<sup>20</sup> Glavni razlog za to se skriva v metateoretskih izhodiščih, saj te teorije izhajajo iz metodološkega pozitivizma ter epistemološkega fundacionalizma (Smith in Owens 2007, 352). Natančneje, temeljijo na individualizmu in materializmu (Brglez 2011, 553), kar pomeni, da imajo akterji vnaprej prirojen sklop stalnih interesov, medtem ko mednarodno strukturo, ki omejuje delovanje akterjev, določajo vnaprej dani dejavniki (Barnett 2007, 326).

<sup>21</sup> Več o razlikovanju med nedržavnimi in nevladnimi akterji (Jazbec 2011, 108) v nadaljevanju.

<sup>22</sup> Skupno izhodišče omenjenega pristopa je teoretični eklekticizem in pluralizem, ki s kombinacijo angleške šole, konstruktivizma in alternativnih pristopov kot sta postmodernizem in zgodovinska sociologija (Jönsson in Hall 2005, 19; Sharp 2009, 7; Der Derian 2009; Smith in Owens 2007, 353) skuša premoščati navidezno nezdržljive razlike pozitivističnih in postpozitivističnih teorij.



presega (Hoffman 2003, 534). Ta pristop torej skuša odpravljati pomanjkljivosti tradicionalnih diplomatskih študij, ki naj ne bi uspele pojasniti sprememb v postmoderini diplomaciji (Pigman 2005, 400; Pigman 2010, 202; Jazbec 2011, 106).<sup>23</sup>

Sodobni avtorji diplomacijo razumejo kot temeljno institucijo v mednarodnih družbah ter v luči tega raziskujejo bistvo diplomacije oz. t. i. ontološke dimenzije diplomacije (Jönsson in Hall 2005, 24), ki jih operacionalizirajo z različnimi koncepti. Jönsson in Hall (2005, 25) diplomacijo razumeta kot institucionalni skupek norm, načel, pravil in praks, ki v nenehnem procesu mediacije med univerzalizmom in partikularizmom konstruira odnose med družbenopolitičnimi skupnostmi, ne zgolj državam.<sup>24</sup> Kot taka je diplomacija hkrati starejša in mlajša od nacionalne države. Starejša je zato, ker se temeljne značilnosti diplomacije pojavljajo skozi celotno zgodovino, tudi v času pred nastankom suverenih držav. Mlajša pa je zato, ker ta definicija zajema tudi diplomatsko udejstvovanje drugih akterjev (Langhorne 2008, 57).

Sharp (2009, 11) diplomacijo opredeli kot institucijo, ki so-konstruira mednarodno družbo z vzpostavljanjem odnosov ločenosti (*relations of separateness*). Izhodišče za nastanek diplomacije je v pluralističnih odnosih ločenosti, ki se med več mednarodnimi družbami odvijajo v dialektičnem razmerju zblíževanja in oddaljevanja (Sharp 2009, 108, 119).<sup>25</sup> Der Derianov institucionalni pogled na diplomacijo, ki ni vezan zgolj na državo, se izkristalizira v njegovem pristopu genealogije (Der Derian 2009, 3) kot pristopu zgodovinske sociologije, ki z relativizacijo resnice »problematizira državo in je ne sprejema kot nekaj danega v svetovni politiki« (Smith in Owens 2007, 355). Diplomacijo opredeljuje kot »/.../ mediacijo med odtujenimi (*estranged*) posamezniki, skupinami in skupnostmi /.../« (Der Derian 2009, 10).

---

<sup>23</sup> V odnosu do teorij mednarodnih odnosov se institucionalno razumevanje diplomacije pojavlja v angleški šoli, konstruktivizmu in v postmodernizmu (Jönsson in Hall 2005, 19).

<sup>24</sup> Gre za pristop preučevanja mednarodnega sistema kot družbenega sistema, ki ga sestavljajo družbene skupnosti in ne države (Jönsson in Hall 2005, 31). Tri temeljne mehanizme mediacije – diplomatsko komuniciranje, diplomatsko predstavljanje in reprodukcijo mednarodne skupnosti – poimenujeta kot tri bistvene dimenzije diplomacije. Le-te so t. i. bistvo diplomacije (tudi t. i. trikotnik diplomacije), ki jih lahko identificiramo v odnosih med različnimi oblikami političnih organiziranosti skozi zgodovino (Jönsson in Hall 2005, 162–7). Konstruktivistično vzajemno delovanje med akterjem in strukturo (Barnett 2007, 333) je razvidno tudi iz dejstva, da diplomatsko komuniciranje, predstavljanje in reprodukcija mednarodne skupnosti povratno vplivajo na diplomacijo, saj prispevajo k njenemu nenehnemu procesu institucionalizacije in ritualizacije (Jönsson in Hall 2005, 43).

<sup>25</sup> Odnosi med mednarodnimi družbami se odvijajo na ravni naslednjih dialektičnih kontinuumov: integracija – dezintegracija, širitev – združevanje, koncentracija – razpršitev (Sharp 2009, 115).

Pomemben prispevek k oblikovanju definicije diplomacije ponuja tudi Melissen (1999; xviii), ki sicer zavrača tako ozek, državocentrični pogled na diplomacijo, saj ta ne omogoča preučevanje sprememb v diplomaciji, kot tudi skrajni, postmodernistični pogled na diplomacijo, ki lahko kaj hitro spregleda nekatere temeljne značilnosti diplomatske prakse. Izhajajoč iz tega diplomacijo poimenuje kot mehanizem komunikacije, predstavljanja in pogajanj, s katerim države in drugi akterji urejajo medsebojne odnose. Ta definicija odseva značilnosti diplomacije v dobi globalizacije, ki jo zaznamuje visoka stopnja fragmentacije akterjev (Saner in Yiu 2001, 11). Potrebo po uravnoteženem pogledu na diplomacijo poudarja tudi Jazbec (2011, 106), ki pravi, da se diplomacija po eni strani sicer »oddaljuje od nacionalne države kot njene izvirne forme, pa vendar v osnovi ohranja navezanost nanjo in na svoje osnovne funkcije, ki ostajajo nespremenjene že stoletja«, kar ugotavljata že Jönsson in Hall (2005).

Institucionalni pogled na diplomacijo ponujata tudi Lee in Hudson (2004, 358), ki diplomacijo poimenujeta kot način »povezovanja kultur, gospodarstev in družb z namenom vzpostavljanja in upravljanja družbenih odnosov na /nacionalni in mednarodni/ ravni«. Na podlagi te definicije razvijeta t. i. političnoekonomski pristop v diplomaciji (*political economy of diplomacy*), ki je še posebej relevanten za moje raziskovanje, zato mu bom nekaj več besed namenila v ločenem podpoglavju.

#### 2.1.2.2 Političnoekonomski pristop v diplomaciji

Političnoekonomski pristop ponuja »/.../ način konceptualiziranja diplomacije, ki povezuje diplomatske študije z mednarodno politično ekonomijo« (Lee in Hudson 2004, 360). Izhodišče pristopa je spoznanje, da tradicionalni, državocentrični pristopi v diplomaciji zapostavljajo njene ekonomske vidike. Posledično obstoječe diplomatske študije ne najdejo prostora za preučevanje določenih oblik diplomacije, tj. tudi ekonomske diplomacije (Lee in Hudson 2004, 353; Pigman 2005, 399; Pigman 2010, 205).

Podobno kot avtorji, omenjeni v prejšnjem poglavju, Lee in Hudson (2004) iščeta bistvo – tokrat ne zgolj diplomacije, temveč – ekonomske diplomacije.<sup>26</sup> Ugotavljata, da je ekonomska

---

<sup>26</sup> V tem poglavju se bom osredotočila zgolj na poimenovanje diplomacije, kot jo razumeta Lee in Hudson (2004), medtem ko bom njuno definicijo ekonomske diplomacije predstavila v nadaljevanju.

diplomacija sestavni del diplomacije skozi njeno celotno zgodovino,<sup>27</sup> tj. tudi pred nastankom nacionalne države, ter da posledično države niso edini akterji v diplomaciji (Lee in Hudson 2004, 347, 356). Političnoekonomski pristop v diplomaciji omogoča preučevanje »sprememb v diplomatski praksi, ki so posledica interakcije ekonomskih, političnih kot tudi kulturnih /dogajanj na različnih ravneh mednarodne skupnosti/ v posameznih zgodovinskih obdobjih« (Lee in Hudson 2004, 358).

V političnoekonomskem pristopu v diplomaciji je diplomacija razumljena kot seštevek interesov raznolikih akterjev. Ta seštevek se spreminja v času in prostoru, kar omogoča preučevanje sprememb v diplomatski praksi. Hkrati ta pristop omogoča preučevanje razmerij med različnimi akterji v diplomaciji ter njihovimi interesi. To je področje preučevanja, »ki je že prisotno znotraj discipline mednarodne politične ekonomije, a toliko manj v diplomatskih študijah« (Lee in Hudson 2004, 360). Še več, ta pristop predstavlja korak naprej k zmanjševanju razkoraka med diplomatsko teorijo in prakso,<sup>28</sup> saj diplomacija v praksi že dolgo časa ni več zgolj izolirana dejavnost na področju visoke politike, temveč predvsem kompleksna, več nivojska dejavnost (prav tam).

### *2.1.2.3 Značilnosti institucionalnega razumevanja diplomacije*

Podobno kot instrumentalno razumevanje diplomacije lahko tudi institucionalni pogled na diplomacijo umestimo znotraj Murrayjeve (2008) klasifikacije obstoječih diplomatskih študij. Vendar pa je tu enotno klasifikacijo težko podati. Zdi se namreč, da institucionalno razumevanje diplomacije ustreza nekaterim predpostavkam t. i. nastajajoče šole (*Nascent School*; Murray 2008, 29) kot tudi t. i. inovativne šole (*Innovative School*; Murray 2008, 32). V t. i. nastajajočo šolo diplomatskih študij se institucionalistično razumevanje diplomacije uvršča zaradi preučevanja diplomacije na način, ki ni vezan na nacionalno državo (Murray 2008, 30). Vendar pa, kot pravi Hoffman (2003, 526), cilj tega teoretičnega preučevanja diplomacije ni – oziroma ne bi smel biti – v zanikanju države in diplomacije na državni ravni, saj ta še vedno obstaja, temveč zgolj v izoblikovanju koncepta, ki državo zajema, a jo hkrati tudi presega. Diplomacija, ki jo izvaja država, je torej je ena izmed oblik diplomacije, ki obstaja vzporedno z drugimi oblikami (Hocking 2006, 16; Sharp 2009, 146).

---

<sup>27</sup> V tem lahko prepoznamo pristop zgodovinske sociologije pri preučevanju diplomacije, ki ga razvijata že Jönsson in Halll (2005, 31).

<sup>28</sup> Na razkorak med teorijo in prakso v diplomaciji opozarjata tudi Jönsson in Halll (2005, 1).

Izhajajoč iz tega, bi institucionalni pogled na diplomacijo lahko umestili tudi v t. i. inovativno šolo, ki poudarja potrebo po teoretičnem eklekticizmu in oblikovanju celostnih, neizključujočih diplomatskih študij (Murray 2008, 34), ki vključujejo tako državocentrični pogled in instrumentalno razumevanje diplomacije kot tudi širši, institucionalni pogled. Ključne značilnosti tega pristopa so:

- prepoznavanje obstoja več akterjev v diplomaciji,
- enakovredno preučevanje vseh akterjev v diplomaciji,
- preučevanje sprememb v diplomaciji ter razmerij med številnimi akterji v diplomaciji (Murray 2008, 33–4; Pigman 2010, 202–3).<sup>29</sup>

Institucionalno razumevanje diplomacije ima v obdobju postmoderne diplomacije pomembno dodano vrednost. Le preučevanje diplomacije kot temeljne institucije, ki je dana vsakomur že po njegovi naravi (Sharp 2009, 152), namreč omogoča preučevanje novih oblik diplomatske prakse. Tu mislim zlasti na diplomatsko udejstvovanje nedržavnih in nevladnih akterjev,<sup>30</sup> tj. mednarodnih in nadvladnih organizacij, podjetij, medijev, akademske sfere, verskih akterjev in ne nazadnje tudi posameznikov kot subjektov v mednarodni skupnosti (Jönsson in Hall 2005, 150; Sharp 2009, 222, 243; Sharp 2001, 136; Lee in Hudson 2004, 346 Jazbec 2011, 108–9).

## **2.2 POSTMODERNA DIPLOMACIJA: K OPREDELITVI DELEŽNIKOV V DIPLOMACIJI**

### **2.2.1 Značilnosti postmoderne diplomacije**

Kot pravita Hocking (1997/1998, 170) in Melissen (1999, xiv, xix), se je diplomatska praksa skozi zgodovino razvijala in prilagajala ključnim spremembam v mednarodni skupnosti. Razvoj in spremembe v diplomatski praksi preučuje tudi Jazbec<sup>31</sup> (2009, 31–51), ki diplomacijo v 21. stoletju poimenuje s terminom postmoderna diplomacija. Značilnosti postmoderne diplomacije se kažejo v razvoju novih elementov, oblik in vsebin v diplomaciji, ki so posledica globalizacije in povečane medsebojne odvisnosti v mednarodni skupnosti

<sup>29</sup> Razmerja med akterji v diplomaciji postajajo večstranska in vse bolj mrežno prepletene (Murray 2008, 36).

<sup>30</sup> Več o razlikovanju med nedržavnimi in nevladnimi akterji (Jazbec 2011, 108) v nadaljevanju.

<sup>31</sup> Jazbec (2009, 47–51) navaja štiri faze v razvoju diplomacije: prvotna (do leta 1648), klasična (1648–1920), moderna (1920–1989) in postmoderna diplomacija (od 1989 dalje). Podobno tudi Bisht (2008, 134) diplomacijo deli na sledeča obdobja: stara diplomacija (17. in 18. stoletje), nova diplomacija (20. stoletje) in sodobna diplomacija (od konca hladne vojne dalje).

(Jazbec 2009, 48–51). S terminom postmoderno torej označujemo proces prilagajanja tradicionalne diplomacije spremembam, kot so pojav novih akterjev v diplomaciji in kompleksna prepletenost med akterji, vsebinami in orodji diplomacije (Saner in Yiu 2001, 4). Ključne značilnosti postmoderne diplomacije so:

- fragmentacija diplomacije kot institucije in decentralizacija pristojnosti med več vladnih in nevladnih akterjev;
- obstoj stalne diplomatske organizacije<sup>32</sup> in profesionalnih diplomatov;
- pojav novih oblik diplomacije;
- povečana rekrutacija nediplomatov v diplomacijo;
- spremenjena vloga zunanjega ministrstva, ki izgublja monopolni položaj v diplomaciji;
- spremenjena vloga profesionalnih diplomatov (Saner in Yiu 2001, 3–4; Jazbec 2007, 887–8; Jazbec 2009, 44–5; Jazbec 2011, 120; Leguey-Feilleux 2009, 2–3; Kelley 2010, 294–6).

Med značilnosti postmoderne diplomacije lahko uvrščamo tudi Jazbečevo (2009, 53) opredelitev diplomacije v dobi globalizacije, ki jo zaznamuje troje sprememb:

- spremembe v načinu dela,
- nove vsebine, s katerimi se diplomati ukvarjajo,
- spremembe v načinu predstavljanja.

Te spremembe lahko povežemo z zgoraj navedenimi značilnostmi postmoderne diplomacije. Prvič: spremembe v načinu dela v diplomaciji se nanašajo na spremenjeno vlogo profesionalnih diplomatov, ki – poleg svojega strokovnega dela – vse bolj prevzemajo vlogo koordinatorjev in upravljavcev zunanjepolitičnih procesov in postajajo vse bolj menedžerski (Saner in Yiu 201, 4; Jazbec 2009, 45; Jazbec 2011, 120; Svetličič 2011, 622). Drugič: širi se obseg vsebin v diplomaciji. To pomeni, da prostor na diplomatski agendi – poleg klasičnih tem – pridobivajo nove vsebine, ki so pomembne za obstoj in delovanje celotne mednarodne skupnosti (Melissen 1999, xv; Jazbec 2009, 53; Leguey-Feilleux 2009, 2). Sem nedvomno sodijo vsebine ekonomske diplomacije.<sup>33</sup> Tretjič: spremembe v načinu predstavljanja

---

<sup>32</sup> Diplomatsko organizacijo sestavljata notranja služba (ministrstvo za zunanje zadeve) in zunanja služba (diplomatsko-konzularna predstavništva, povezana v predstavniško mrežo) (Jazbec 2009, 130).

<sup>33</sup> Na tem mestu velja opomniti, da ekonomska diplomacija ni nova oblika diplomacije, temveč je nov zgolj naraščajoč pomen, ki ga ta oblika diplomacije pridobiva v obdobju globalizacije (Lee in Hudson 2004, 345). Več o ekonomski diplomaciji v nadaljevanju.

pomenijo, da poleg tradicionalnih diplomatskih predstavništev »narašča tudi število predstavništev, ki imajo t. i. paradržavni ali povsem nedržavni status (npr. predstavništva regij, poslovnih subjektov, nevladnih organizacij itd.)« (Jazbec 2007, 54; Melissen 1999, xv; prim. tudi Bučar 2007).

## **2.2.2 K opredelitvi diplomacije več deležnikov**

### *2.2.2.1 Opredelitev koncepta in primerjava z drugimi sorodnimi pojmi*

Spremenjena narava diplomacije kot posledica globalizacijskih tokov<sup>34</sup> (Hocking 1997/1998, 170; Cohen 1999) je znotraj diplomatskih študij vzbudila veliko zanimanj za preučevanje razmerij med akterji v diplomaciji. V literaturi namreč lahko zaznamo vrsto konceptov, ki opredeljujejo vlogo in pomen posameznih akterjev v diplomaciji. Eden izmed teh konceptov je diplomacija več deležnikov, ki akterje v diplomaciji poimenuje s pojmom deležniki in poseblja značilnosti postmoderne diplomacije (Hocking 2006, 13). Preden opredelimo diplomacijo več deležnikov, pa moramo ta koncept primerjati z drugimi podobnimi pojmi in opredeliti njegovo dodano vrednost.

Naraščajočo vlogo in pomen različnih akterjev v diplomaciji lahko opredelimo s številnimi v zadnjem času razvitimi termini kot so privatizacija diplomacije (Hocking 2004), katalitična diplomacija (Hocking 1997/1998, 171; Hocking 1999), paradiplomacija (Kelley 2010, 288; Jazbec 2011, 108), večtirna diplomacija (Jazbec 2011, 107), labirintna narava diplomacije (Melissen; Jazbec 2011, 112), decentralizirana diplomacija (Kelley 2010, 296), polilateralna diplomacija (Wiseman 2004, 37), triangularna diplomacija (Wiseman 204, 41) in mreženje v diplomaciji (Hocking 2006, Murray 2008).<sup>35</sup> Omenjene termine moramo razumeti v luči spremenjenih razmerij med akterji v diplomaciji, ki zaradi svojih kompleksnih vsebin vse bolj zahteva povezovanje in sodelovanje med različnimi akterji (Hocking 2004, 149; Wiseman 2004, 36; Jazbec 2011, 108), in ne kot zaton profesionalne diplomacije (Hocking 2004, 148). Kljub temu velja na tem mestu izpostaviti določene pomanjkljivosti posameznih konceptov.

---

<sup>34</sup> Razprave o spremenjeni vlogi diplomacije v dobi globalizacije izhajajo iz razprav o spremenjeni vlogi države, ki naj bi izgubljala suverenost zaradi naraščajoče vloge nedržavnih akterjev v mednarodnih odnosih (Hocking 1997/1998, 169; Lamy 2007, 278).

<sup>35</sup> Vsi prevodi v magistrskem delu so avtoričini.

Prvič: termin privatizacija diplomacije morda ni najbolj primeren za preučevanje razmerij med različnimi akterji v diplomaciji, saj kot pravi Hocking (2004, 148), je lahko zavajajoč, češ da profesionalni diplomati izginjajo, izpodrivajo pa jih drugi, zasebni akterji. Drugič: pomanjkljivosti za preučevanje vloge in pomena različnih akterjev v diplomaciji ima tudi termin večtirna diplomacija (Jazbec 2010, 207), saj večtirnost lahko pomeni pomanjkanje sodelovanja in sinhronizacije med akterji v diplomaciji, ki vodi do pomanjkanja komunikacije, podvajanja dela in posledične neučinkovitosti diplomacije (prim. Burkelc in Udovič 2011, 29). Tretjič: prednosti in slabosti ima tudi termin paradiplomacija (Jazbec 2011, 108), ki ga » /.../ v vertikalnem smislu /razumemo/ tako, da vključuje v diplomatsko delovanje nad- in pod-državne, se pravi nedržavne igralce, ter v horizontalnem smislu tako, da vključuje v to delovanje zraven vladnih tudi nevladne igralce«. V tej definiciji zaznamo razlikovanje med nedržavnimi in nevladnimi akterji, ki je pomembno za mojo nadaljnjo analizo. In sicer, nedržavni akterji delujejo v poddržavni in nadržavni diplomaciji (tj. v vertikalnem vidiku paradiplomacije), nevladni akterji pa v horizontalnem vidiku paradiplomacije (prav tam).<sup>36</sup> Za mojo raziskavo je relevanten horizontalni vidik paradiplomacije (tj. nevladni deležniki), vendar ne *per se*, temveč v razmerju do tradicionalne diplomacije (tj. vladnih deležnikov).<sup>37</sup>

Četrtrič: Wisemanova (2004, 41) delovna definicija koncepta polilateralne diplomacije je urejanje odnosov med državnim akterjem in vsaj enim neuradnim (*unofficial*) akterjem v diplomaciji. Koncept sicer opredeljuje razmerja med državami in drugimi akterji v diplomaciji, vendar pa je njegova raba v slovenskem jeziku bolj ponesrečena. Polilateralno diplomacijo namreč lahko prevedemo kot večstransko diplomacijo, ki je – kot pravi Simoniti (1995, 8) – sinonim za multilateralno diplomacijo. Najbližje pojmu diplomacija več deležnikov, ki ga razvijem v nadaljevanju, sta pojma labirintna narava diplomacije in mreženje v diplomaciji, ki odražata postopen prehod diplomacije iz hierarhičnega modela v bolj dinamično, triangularno razmerje med akterji v diplomaciji (Hocking 2004, 149; Kelley 2010, 297).

#### 2.2.2.2 Diplomacija več deležnikov

T. i. deležniški pristop (*stakeholder approach* ali *stakeholder theory*), ki je močno prisoten na področju strateškega managementa in teorij organizacije, postaja vse bolj relevanten tudi za

---

<sup>36</sup> To razlikovanje potrjuje tudi Pigmanova (2005, 395) opredelitev mednarodnih ekonomskih akterjev kot nedržavnih ekonomskih entitet.

<sup>37</sup> O razmerju med profesionalno diplomacijo in paradiplomacijo se sprašuje tudi Jazbec (2011, 108).

razumevanje diplomacije kot prakse (prim. Hocking 2005, 10). Kot pravi Schneider (2002, 209), deležniški pristop namreč omogoča preučevanje sprememb v vodenju in delovanju organizacije (v primeru moje raziskave je to ekonomska diplomacija kot institucija) ter konceptualizira razmerja med različnimi deležniki.<sup>38</sup> Če na področju managementa vse bolj velja, da je podjetje učinkovito v maksimiziranju svojega potenciala, le če upošteva interese vseh deležnikov (Pigman 2007, 9), lahko rečemo, da podobno velja tudi za diplomacijo. Namreč, identifikacija skupnih ciljev in interesov med deležniki v diplomaciji ponuja prostor, kjer le-ti sooblikujejo tako ponudbo kot povpraševanje po storitvah na področju (ekonomske) diplomacije (gl. Jaklič 2011, 766) in na ta način premoščajo prepad med pričakovani podjetij in zmožnostmi države (gl. Burkelc in Udovič 2011, 27). V luči tega razumem tudi poimenovanje akterjev v diplomaciji kot deležnikov. S pojmom deležniki namreč razumemo posameznike, skupine in organizacije, tj. vladne in nevladne ter državne in nedržavne akterje (prim. Jazbec 2011, 117), ki jih združuje skupen interes za upravljanje z nekim specifičnim vprašanjem (Susskind in drugi 2003, 241).<sup>39</sup> Še več, pojem deležniki v diplomaciji se nanaša na inkluziven, participatorni proces oblikovanja, odločanja in izvajanja zunanje politike. Gre za platformo partnerstev, katerih cilji in prednosti so ustvarjanje novih, bolj ali manj enakovrednih partnerstev, zbiranje in pretok novih informacij, boljša zmožnost strateškega načrtovanja in upravljanja s kompleksnimi vprašanji ter višja stopnja koherentnosti in konsenza (Assanvo 2006, 141; Bisht 2008, 235–7; Provan in Kenis, ND). Skladno s tem bom od tu dalje vse akterje v (ekonomski) diplomaciji poimenovala kot deležnike (Hocking 2006, 17), pri čemer bom uporabljala delitev le-teh na vladne in nevladne (Jazbec 2011, 108).

Kot pravi Langhorne (2005, 332), lahko o vlogi in pomenu množice akterjev v diplomaciji razpravljamo le, če njune vloge med seboj primerjamo.<sup>40</sup> Prav v tem se skriva ključna dodana vrednost pojma diplomacija več deležnikov, ki preučuje vlogo in pomen ostalih (tako vladnih kot nevladnih) deležnikov v razmerju do tradicionalnega deležnika v diplomaciji, tj. MZZ. Le-ta je podvržen trojnim spremembam, ki so središče mojega raziskovanja: spremembam v notranji organizacijski strukturi, spremembam v odnosih z drugimi vladnimi deležniki in

---

<sup>38</sup> Z deležniškim pristopom se povezuje tudi mrežni organizacijski pristop. Gre za najnovejšo organizacijsko obliko podjetja (Tomšič 2006, 18), ki predpostavlja horizontalno koordinacijo in sodelovanje več partnerjev. Posebna vloga v mreži deležnikov pripada t. i. strateškemu centru mreže (*strategic center firm*) (Hitt in drugi 2005, 362–3), ki koordinira sodelovanje z drugimi deležniki (Schneider 2002, 210).

<sup>39</sup> Schneider (2002, 212) pa deležnike opredeljuje kot posamezne akterje znotraj verige dodane vrednosti podjetja, pri čemer vsak prispeva k rasti te dodane vrednosti. Ena izmed možnih klasifikacij deležnikov je tudi delitev le-teh v tri skupine: vladni deležniki, podjetja in civilna družba (Susskind in dr. 2003, 242).

<sup>40</sup> Podobno ugotavljajo tudi Susskind in dr. (2003, 243), ko zapišejo, da je »identificirati deležnike eno, preučevati njihovo vlogo in pomen ter razmerja med njimi pa drugo«.



spremembam v odnosih z nevladnimi deležniki (Hocking 1997/198, 171). Izhodišče diplomacije več deležnikov je spoznanje, da diplomacija vse bolj postaja dejavnost mreženja med deležniki, saj le-ti v obdobju postmoderne diplomacije ne morejo več dosežati svojih ciljev v izolaciji. Gre za operativni koncept, ki zajema spremenjene procese in odnose v postmoderne diplomaciji, v katerem »upravljanje /diplomatskih/ vprašanj zahteva resource, nad katerimi nobeden izmed deležnikov nima monopola« (Hocking 2006, 13).

Pojma diplomacija več deležnikov torej ne smemo razumeti zgolj kot indikator, da v diplomaciji obstaja več deležnikov, saj so le-ti v diplomatskem prostoru prisotni že od nekdaj (Hocking 2006,13–14, Jazbec 2011, 118). Hkrati koncept diplomacije več deležnikov ne pomeni nove oblike diplomacije, ki izpodriva klasično, profesionalno diplomacijo. Ravno nasprotno. Profesionalna diplomacija ostaja pomembna oblika diplomacije (Sharp 2001, 146), dopolnjuje pa jo diplomacija drugih deležnikov (Hocking 2006, 16). Značilnosti diplomacije več deležnikov v primerjavi s klasično, državocentrično diplomacijo predstavljam v Tabeli 2.1, ki predstavlja izhodišče za oblikovanje štirih temeljnih kategorij, s katerimi v nadaljevanju preučujem razmerja med deležniki ekonomske diplomacije RS na ruskem trgu.

Tabela 2.1: Značilnosti diplomacije več deležnikov v primerjavi z državocentrično diplomacijo

	<b>Državocentrična diplomacija</b>	<b>Diplomacija več deležnikov</b>
<b>Razmerje med številom deležnikov</b>	Centralizacija – izvajalec diplomacije je profesionalni diplomat MZZ	Fragmentacija – izvajalci diplomacije so različni deležniki
<b>Razmerje med številom vladnih in nevladnih deležnikov</b>	Izvajalci diplomacije so zgolj vladni deležniki	Uravnoteženo številčno razmerje med vladnimi in nevladnimi deležniki
<b>Razmerje med vlogo in pomenom deležnikov</b>	Hierarhičnost – profesionalni diplomat kot t. i. čuvaj ( <i>gatekeeper of diplomacy</i> ), hierarhični pretok informacij	Mrežnost – profesionalni diplomat kot upravljavec procesov in odnosov med deležniki ( <i>boundary-spanner</i> ), odprt pretok informacij
<b>Razmerje med vlogo in pomenom deležnikov ter vlogo in pomenom podjetij</b>	Podjetja imajo pasivno vlogo – so zgolj potrošniki storitev diplomacije	Podjetja imajo aktivno vlogo – so (so)proizvajalci storitev diplomacije

Vir: Prirejeno po Hocking in Spence (2005, 11) in Hocking (2006, 18–19).

Kot je razvidno iz Tabele 2.1, se prvi dve kategoriji nanašata na razmerje med številom deležnikov, ki (so)deluje(jo) pri izvajanju diplomacije, ter na številčno razmerje med vladnimi in nevladnimi deležniki. Če za državocentrično diplomacijo velja, da je njen izvajalec profesionalni diplomat MZZ, pa je diplomacija več deležnikov skladna s tezo, da v obdobju postmoderne diplomacije, diplomacija ni več v izključni pristojnosti zunanjega ministrstva, saj izvajanje zunanje politike temelji na kompleksni povezanosti velikega števila vladnih in nevladnih deležnikov (Saner in Yiu 2001, 37; Hocking 2004, 147; Lee 2004, 52; Murray 2008, 25; Jazbec 2009, 44).

Tretja kategorija se nanaša na vlogo in pomen posameznih deležnikov oz. na razmerje med pristojnostmi posameznih deležnikov. V državocentrični diplomaciji so pristojnosti deležnikov hierarhično razporejene, pri čemer najvišje mesto v piramidalni strukturi zaseda MZZ. Le-ta je t. i. čuvaj diplomacije (*gatekeeper*), kar pomeni, da ima ekskluzivno pristojnost za vodenje zunanjih zadev. Na drugi strani v diplomaciji več deležnikov MZZ vse bolj opušča tradicionalno vlogo čuvaja diplomacije ter prevzema vlogo posrednika (*boundary spanner*) v več nivojskem okolju diplomacije, kjer so meje med mednarodnim in nacionalnim ter javnim in zasebnim vse bolj zamegljene. To pomeni, da MZZ deluje kot pospeševalec in upravljavec procesov in odnosov, ki se odvijajo med vladnimi in nevladnimi deležniki v diplomaciji. Posledično tudi vloga posameznih deležnikov ni več strogo hierarhično razporejena, temveč postaja vse bolj mrežna (Pigman 2010, 208–9; Hocking 2005, 10–11, Hocking 2006, 17).

Četrta kategorija v Tabeli 2.1 preučuje razmerje med vlogo in pomenom deležnikov ekonomske diplomacije RS v odnosu do podjetij. Če so podjetja v državocentrični diplomaciji percipirana kot pasivni potrošniki diplomacije, pa v obdobju postmoderne diplomacije pridobivajo vse bolj proaktivno vlogo, tj. postajajo dejanski proizvajalci oz. so-proizvajalci storitev diplomacije (Hocking 2006, 17), kamor uvrščamo tudi orodja ekonomske diplomacije.<sup>41</sup> Diplomacija več deležnikov je torej odgovor na širitev vsebinskih področij diplomacije in rezultat spoznanja, da so odprta in hitra komunikacija med deležniki ter relativno visoka stopnja fleksibilnosti ključne pri upravljanju vse bolj kompleksnih globalnih izzivov (Hocking 2005, 10–11; Hocking 2006, 20; Jazbec 2011, 121).

---

<sup>41</sup> Več o orodjih ekonomske diplomacije v nadaljevanju.

### 2.2.2.3 Diplomacija več deležnikov v praksi

Značilnosti diplomacije več deležnikov so v praksi že močno uveljavljene na področju multilateralne diplomacije, zlasti mednarodnih pogajanj, ki potekajo v okviru mednarodnih organizacij in mednarodnih konferenc (Valencia 2006, 85; Bisht 2008, 135). Vse od leta 1991 – kar sovpada z obdobjem postmoderne diplomacije (Jazbec 2009, 48) – namreč lahko opazamo naraščajočo vlogo nedržavnih deležnikov<sup>42</sup> v različnih mednarodnih organizacijah.<sup>43</sup> Pokazatelj te naraščajoče vloge so rezultati različnih mednarodnih pogajanj, katerih so-proizvajalci so nedržavni akterji. To pomeni, da države spoznavajo, da je uspešnost upravljanja s kompleksnimi vprašanji v mednarodni skupnosti vse bolj odvisna od znanja, informacij in virov nedržavnih deležnikov (Valencia 2006, 90; Katrandjiev 2006, 125). Kljub temu pregled diplomacije več deležnikov na multilateralni ravni v praksi kaže, da nevladni in nedržavni deležniki pridobivajo aktivnejšo vlogo zgolj pri določenih oblikah diplomacije, tj. na področju razvojne, okoljske, ekonomske diplomacije in diplomacije na področju človekovih pravic (Saner 2006, 95). Gre za področja t. i. nizke politike, medtem ko ima diplomatsko delovanje na področju t. i. visoke politike še vedno več značilnosti klasične, državocentrične diplomacije (prim. Lamy 2007, 279).

Značilnosti diplomacije več deležnikov v praksi lahko preučujemo tudi na ravni nacionalnih diplomatskih sistemov (Kurbalija in Katrandjiev 2006, 7). Pri tem moramo identificirati ključne deležnike v diplomaciji ter preučevati njihovo vlogo in pomen ter razmerja med njimi (Assanvo 2006, 142). Podobno kot na multilateralni ravni so elementi diplomacije več deležnikov prisotni na področju t. i. nizke politike, tj. zlasti na področju ekonomske (Lee 2004, 52; Lee in Hudson 2004, 343) in javne diplomacije (Fisher 2006, 5). A kot pravi Assanvo (2006, 145), je diplomacija več deležnikov relativno nov pristop, ki ga je v celoti ponotranjila le peščica držav.<sup>44</sup> V kakšni meri ga je ponotranjila RS na področju ekonomske

---

<sup>42</sup> Ko govorimo o nedržavnih deležnikih v okviru mednarodnih organizacij, mislimo zlasti na (mednarodne) nevladne organizacije, ki imajo posvetovalni status pri posamezni organizaciji (Valencia 2006, 86), na predstavnike zasebnega sektorja, predstavnike stanovskih združenj in civilno družbo (Katrandjiev 2006, 126).

<sup>43</sup> Eden izmed ključnih mejnikov za razmah diplomacije več deležnikov na multilateralni ravni je bila Konferenca Organizacije združenih narodov (OZN) o okolju in razvoju (t. i. Vrh o Zemlji), ki je potekala leta 1992 v Rio de Janeiru. Elementi diplomacije več deležnikov so bili razvidni tudi npr. na Svetovnem vrhu o trajnostnem razvoju leta 2002 in na Mednarodni konferenci o razvojnem financiranju leta 2002 (Katrandjiev 2006, 123; Saner 2006, 93).

<sup>44</sup> Na področju javne diplomacije izstopa Velika Britanija (Fisher 2006), na področju ekonomske diplomacije pa Velika Britanija, Kanada in Danska (Lee 2004, 52; Potter 2004, 56).

diplomacije, bo razvidno v nadaljevanju. Pred tem pa moramo nekaj besed nameniti sami opredelitvi ekonomske diplomacije ter njenih deležnikov in orodij.

## **2.3 OPREDELITEV EKONOMSKE DIPLOMACIJE**

### **2.3.1 Definicija ekonomske diplomacije**

Kot pravita Lee in Hudson (2004, 3340), je ekonomska diplomacija, kot več nivojska dejavnost množice akterjev, znotraj diplomatskih študij relativno zapostavljena. Podobno kot definiranje diplomacije je tudi opredelitev ekonomske diplomacije izziv za preučevalca, saj vsak avtor razvija delovno definicijo koncepta, ki je relevantna za njegovo preučevanje (Udovič 2009a, 146). V literaturi torej zaznamo vrsto različnih definicij, ki ekonomsko diplomacijo poimenujejo z različnimi koncepti in posledično različnim naborom deležnikov in orodij. Izhajajoč iz ključnih poudarkov poglavja 2.1 lahko sklepamo, da način poimenovanja ekonomske diplomacije vpliva na naše razumevanje o deležnikih in orodjih ekonomske diplomacije. V nadaljevanju poskušam izluščiti ključne poudarke definicij ekonomske diplomacije, pri čemer se osredotočam na tiste, ki so relevantne za moje raziskovanje.

V prvi širši sklop sodijo avtorji, ki ekonomsko udejstvovanje deležnikov v diplomaciji klasificirajo glede na deležnike in vsebino. Strangeva (1992, 6–7) – ob predpostavki o povečani vlogi podjetij v dobi globalizacije – ugotavlja, da se diplomaciji država – država pridružujeta tudi diplomacija država – podjetje in diplomacija podjetje – podjetje. Saner in Yiu (2001, 13–16) ločujeta med ekonomsko, trgovsko, korporativno in poslovno diplomacijo, skladno s tem sledi tudi Udovičeva (2009b, 141) klasifikacija na ekonomsko, gospodarsko, poslovno in podjetniško diplomacijo. Analiza in sinteza teh definicij omogočata razporeditev omenjenih konceptov v štiri sledeče podkategorije.

V prvi podkategoriji termin ekonomska diplomacija lahko razumemo kot diplomacijo, ki se ukvarja z mednarodnimi ekonomskimi vprašanji (Bayne in Woolcock 2003, 7), tj. gre za ekonomsko sodelovanje med državami na multilateralni ravni (Saner in Yiu 2001, 13; Udovič 2009b, 148). V drugo podkategorijo sodijo koncepti trgovske in gospodarske diplomacije ter

diplomacije država – država in diplomacije država – podjetje. Gospodarsko ali trgovsko<sup>45</sup> diplomacijo lahko opredelimo kot dvostransko sodelovanje med državami na ekonomskem področju (Udovič 2009b, 129). V omenjeni definiciji zaznamo določene elemente ožje, klasične definicije diplomacije, ki veže obstoj diplomacije na nacionalno državo, izvajanje diplomacije pa na nacionalne, profesionalne diplomate (Hoffman 2003, 525). Ključni prispevek Udovičeve definicije k razumevanju kompleksne prepletenosti akterjev pa vidim v njegovi nadaljnji opredelitvi gospodarske diplomacije, ki pravi, da gre pri gospodarski diplomaciji za »diplomatsko udejstvovanje in države in vladnih ustanov /tj. vladnih deležnikov.../, ki pomaga (podpira) podjetjem /tj. nevladnim deležnikom/ iz domače države, ki že sodelujejo, trgujejo (investirajo) s tujo državo ali pa to nameravajo v prihodnosti« (Udovič 2009a, 151; Udovič 2009b, 130; prim tudi Saner in Yiu 2001, 13). Ta opredelitev ponuja širši pogled na diplomacijo, ki se ne odvija zgolj na ravni država – država, temveč vključuje tudi diplomacijo država – podjetje (Strange 1992, 357) oziroma ekonomsko diplomacijo med vladnimi in nevladnimi deležniki.

Tretjo podkategorijo sestavljajo definicije, ki v središče ekonomske diplomacije postavljajo nevladne deležnike (Strange 1992, Udovič 2009a, 155). Tako je poslovna diplomacija »oblika delovanja podjetij navzven, in sicer do drugih podjetij in nepodjetniških enot« (Udovič 2009a, 155; prim. tudi Saner in Yiu 2001, 16). Povedano drugače, če se gospodarska diplomacija odvija na relaciji država – država (tj. med vladnimi deležniki) ali država – podjetje (tj. med vladnimi in nevladnimi deležniki), se poslovna diplomacija odvija v razmerju podjetje – podjetje/nedržavni akterji (tj. med nevladnimi deležniki) (Udovič 2009a, 155). Četrto, razmeroma sorodno klasifikacijo predstavlja koncept podjetniška diplomacija, ki zajema diplomacijo na relaciji podjetje – podjetje (Strange 1992, 7), tj. med nevladnimi deležniki. Gre za diplomatsko delovanje znotraj multinacionalnih podjetij z namenom učinkovitega upravljanja odnosov med matičnim podjetjem in njegovimi podružnicami (Saner in Yiu 2001, 15; Udovič 2009a, 157).

V drugi širši sklop definicij ekonomske diplomacije pa uvrščam tiste, ki ekonomsko diplomacijo ne kvalificirajo glede na deležnike, temveč jo razumejo v najširšem smislu, tj. v

---

<sup>45</sup> Pojem trgovska diplomacija (*commercial diplomacy*) naj bi bil sinonim za gospodarsko diplomacijo (Burkelc in Udovič 2011, 28). Namreč, kot pravi Udovič (2009a, 150), pojem trgovska diplomacija v Sloveniji ni uveljavljen, zato ga je smiselno prevajati kot gospodarska diplomacija. A zdi se, da bi pojem trgovska diplomacija (*commercial diplomacy*) lahko prevajali tudi kot ekonomska diplomacija, saj ga uporabljata tudi Hudson in Lee (2004), ki pa (ekonomsko) diplomacijo razumeta v najširšem smislu.

smislu temeljnih funkcij diplomacije – predstavljanja in komunikacije (Pigman 2005, 400). Kljub uporabnosti zgoraj naštetih klasifikacij za konceptualno razumevanje ekonomske diplomacije, diplomatska praksa namreč kaže, da našteje dejavnosti ekonomske diplomacije »/.../ niso ločene, temveč se nevzdržno prepletajo« (Udovič in Burkelc 2011, 28). To pomeni, da zgoraj našteje klasifikacije ne upoštevajo, da se v praksi deležniki ter njihove naloge tesno prepletajo (Jaklič 2011, 753). Zdi se torej, da je ekonomsko diplomacijo treba razumeti v luči njene več nivojske narave, kjer so meje med mednarodnim in nacionalnim ter javnim in zasebnim vse bolj zamegljene in posledično vedno manj relevantne (Bayne in Woolcock, 2003, 15–16; Hudson in Lee 2004; Hocking 2005, 10). V luči tega spoznanja je umestno, da ekonomsko diplomacijo razumemo tudi kot nadpomenko že omenjenih konceptov – ekonomske, gospodarske, poslovne in podjetniške diplomacije. In sicer lahko ekonomsko diplomacijo v najširšem smislu definiramo kot vsako ekonomsko aktivnost »vladnih in nevladnih /deležnikov/ na bilateralni in multilateralni državni ter podjetniški znotraj državni in znotraj podjetniški meddržavni ravni, pri čemer je njen cilj pospeševanje ekonomske proizvodnje, distribucije, prodaje in potrošnje s ciljem povečanja družbene blaginje« (Udovič (2009a, 157).

Za namene magistrskega dela bom pojem ekonomska diplomacija torej razumela kot skupek odnosov in dejavnosti med vladnimi (tj. vladnimi institucijami) in nevladnimi deležniki (podjetji, interesnimi združenji in organizacijami civilne družbe), katerih namen je, da s pospeševanjem mednarodnih ekonomskih odnosov zagotavljajo blaginjo države in njenih državljanov (Jaklič 2011, 753; Svetličič 2011, 609). Na ta način termin ekonomska diplomacija zajema vse prej našteje klasifikacije, »/.../ ki za merilo delitve največkrat uporabljajo vrsto akterjev ali vrsto aktivnosti /.../« (Jaklič 2001, 753). Takšno razumevanje ekonomske diplomacije, ki prepleta tako deležnike ekonomske diplomacije kot njihova orodja (prav tam), odseva tudi opredelitev politične ekonomije diplomacije po Hudsonu in Lee (2004, 358). A kot pravita Bayne in Wolcock (2003, 3), ekonomska diplomacija ni zgolj predmet akademskega preučevanja, temveč praksa, ki ji velja nameniti pozornost.

### 2.3.2 Deležniki v ekonomski diplomaciji

Ekonomska diplomacija ni nova oblika diplomacije, temveč je sestavni del diplomatske prakse skozi njeno celotno zgodovino, saj je bila prisotna že pred nastankom nacionalnih držav. Kljub temu je bila ekonomska diplomacija dolgo časa percipirana kot postranska, periferna diplomatska dejavnost, danes pa v več državah postaja prioriteta njenega zunanjepolitičnega delovanja (Coolseat 2004, 61; Hudson in Lee 2004, 343). Zdi se torej, da ekonomska diplomacija svoj preporod doživlja prav v dobi globalizacije in postmoderne diplomacije (Bayne in Woolcock 2003, 4; Coolseat 2004, 61), saj v današnjem obdobju intenzivne internacionalizacije in posledične visoke stopnje ranljivosti vseh akterjev na dogajanje v mednarodnem poslovanju, »ljudje v ospredje postavljajo ekonomsko varnost /.../, saj brez /te/ vse druge oblike tradicionalno pojmovane varnosti izgubljajo pomen« (Svetličič 2011, 606). Kar je pri ekonomski diplomaciji postmodernega, je torej zgolj njen naraščajoči pomen (Bayne in Woolcock 2003, 4) ter posledično njena spremenjena oblika, ki se odraža v spremenjenih razmerjih med deležniki ekonomske diplomacije (Lee in Hudson 2004, 345).

Izhajajoč iz deležniškega pristopa lahko rečemo, da so deležniki v ekonomski diplomaciji vsi tisti akterji, ki imajo tako pravice kot dolžnosti (oz. pristojnosti in obveznosti oz. aktivno vlogo in pomen) pri izvajanju orodij ekonomske diplomacije (Lee 2004b). Ker je raven moje analize ekonomska diplomacija na ravni države, se bom pri preučevanju deležnikov v ekonomski diplomaciji – skladno z Jazbečevo (2011, 112) klasifikacijo – osredotočila na preučevanje vladnih in nevladnih deležnikov, medtem ko nedržavni deležniki niso predmet moje analize.

#### 2.3.2.1 Vladni deležniki v ekonomski diplomaciji

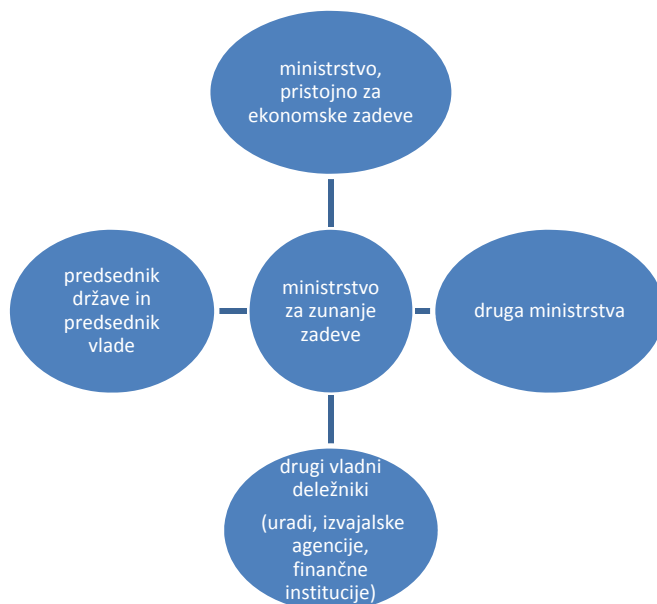
Med vladne deležnike ekonomske diplomacije poleg ministrstva za zunanje zadeve uvrščamo vse tiste vladne entitete, ki imajo pristojnosti za mednarodno ekonomsko poslovanje države in njenih državljanov (Bayne in Woolcock 2003, 6).<sup>46</sup> Ti, drugi vladni deležniki so: ministrstvo za gospodarstvo (Pigman 2010, 44), druga ministrstva (npr. ministrstvo za finance) in njihovi

---

<sup>46</sup> Bayne in Woolcock (2003, 46) omenjata tudi druge deležnike na ravni države, tj. zakonodajno vejo oblasti ter regionalne in lokalne oblasti, vendar pa ti niso predmet moje analize. Hkrati ta dva deležnika ne ustrezata razdelitvi deležnikov na vladne in nevladne, ki jo zagovarjam v tem delu, saj prvi sodi v zakonodajno in ne v izvršno vejo oblasti, regionalne in lokalne oblasti pa sodijo v t. i. vertikalno vejo paradiplomacije (Jazbec 2011, 107), kar pomeni, da ne sodijo med vladne deležnike, temveč med poddržavne deležnike (kot podvrsto nedržavnih deležnikov) (Jazbec 2011, 107).

organi v sestavi, regulatorne institucije (Bayne in Woolcock 2003, 51) ter urad predsednika države in predsednika vlade (Hocking 2005, 10).

Graf 2.1: Razmerja med vladnimi deležniki ekonomske diplomacije



Pristojnost MZZ za izvajanje ekonomske diplomacije izhaja že iz 3. člena Dunajske konvencije o diplomatskih odnosih,<sup>47</sup> ki med temeljne naloge profesionalnih diplomatov uvršča spodbujanje ekonomskih odnosov med državami. V praksi pa slika ni popolnoma enoznačna. Na eni strani sicer res obstajajo države, kjer so bili mednarodni ekonomski odnosi vedno v pristojnosti MZZ<sup>48</sup> (npr. Belgija) (Coolseat 2004, 62), v drugo skupino pa sodijo države z ločenim ministrstvom, pristojnim za mednarodno (zunanjo) trgovino (Jazbec 2009, 78). A kot je razvidno iz Grafa 2.1, MZZ kot državni organ, pristojen za vodenje zunanjih odnosov, v postmoderni diplomaciji ohranja ali pridobiva osrednjo vlogo v mreži deležnikov ekonomske diplomacije. To dokazuje praksa številnih držav, začenši s Kanado, Belgijo in Avstralijo,<sup>49</sup> (Coolseat 2004, 62–3; Lee in Hudson 2004, 343; Pigman 2010, 44), ki so – ob spoznanju, da razpršeno izvajanje ekonomske diplomacije s strani več institucij ni učinkovito – (Potter 2004, 56), centralizirale izvajanje ekonomske diplomacije v enoten organ v državni

<sup>47</sup> Dunajska konvencija o diplomatskih odnosih (*Vienna Convention on Diplomatic Relations*), sprejeta 18. aprila 1961 na Dunaju, v veljavi od 24. aprila 1964.

<sup>48</sup> V MZZ sta v izvajanje ekonomske diplomacije vključena oba elementa diplomatske organizacije: zunanje ministrstvo ter diplomatsko-konzularna predstavništva (DKP), povezana v predstavniško mrežo (Jazbec 2009, 130). V okviru DKP delujejo ekonomski svetovalci, ki so lahko karierni diplomati, uradniki drugih pristojnih ministrstev, gospodarstveniki ali »drugi strokovnjaki za to področje, ki so začasno ali pa stalno rekrutirani v diplomatsko organizacijo« (Jazbec 2009, 78).

<sup>49</sup> Med države z razvidnimi spremembami v odnosih med vladnimi in nevladnimi deležniki sodijo še: Velika Britanija, Danska, Češka, Združene države Amerike, Južna Afrika, Nemčija, Norveška, Brazilija, Švedska in Tunizija (Lee in Hudson 2004, 343).



upravi, ki povezuje mrežo deležnikov v ekonomski diplomaciji (Lee 2004, 52). Vloga MZZ je spremenjena, a zato nič manj pomembna. Ima namreč vlogo osrednjega koordinatorskega in posrednika med deležniki (Coolseat 2004, 65; Potter 2004, 55), s čimer se preprečuje podvajanje vsebin, povečujeta pa se pretok informacij in učinkovitost dela (Lee 2004, 52; Hocking 2006, 17).

Naraščajoča vloga drugih ministrstev kot vladnih deležnikov v ekonomski diplomaciji je posledica naraščajočega mednarodnega sodelovanja na različnih področjih ter tesne prepletenosti ekonomskih zadev na ravni države in ravni mednarodne skupnosti (Bayne in Woolcock 2003, 12; Jazbec 2009, 78), kar odraža tudi trenutna globalna finančna in gospodarska kriza (Jazbec 2011, 106). Vsa ministrstva imajo namreč posebne organizacijske enote za mednarodno sodelovanje, ki »do določene mere sama načrtujejo in izvajajo mednarodno sodelovanje na /svojem/ področju« ter s tem sooblikujejo ekonomsko diplomacijo (Jazbec 2009, 78). V prvi vrsti velja izpostaviti ministrstvo, pristojno za ekonomske in trgovinske zadeve, »/.../ ki je osnovni kreator in spodbujevalec /ekonomske/ politike v vsaki državi« (Jazbec 2009, 78). Pristojnost drugih ministrstev in njihovih organov v sestavi (npr. ministrstvo, pristojno za finance; ministrstvo, pristojno za kmetijstvo; ministrstvo, pristojno za promet in infrastrukturo idr.) je vzpostavljena *ad hoc* oz. je njihovo sodelovanje z deležniki v ekonomski diplomaciji pogojeno s posameznim orodjem ekonomske diplomacije (prim. Bayne in Woolcock 2003, 47, 70).<sup>50</sup> Graf 2. 1 prikazuje razmerje med MZZ in ministrstvi, kjer sodelovanje pristojnih ministrstev vodi do kompromisne rešitve, katere so-proizvajalci so vsi vključeni deležniki (Bayne in Woolcock 2003, 70; Hocking 2006, 18). Vsako ministrstvo namreč razpolaga s svojimi viri informacij in kadrov, ki so v dani situaciji lahko še kako relevantni. Naraščajoča potreba po sodelovanju med vladnimi deležniki v ekonomski diplomaciji pa poleg vseh prednosti prinaša tudi določene ovire. S tem mislimo zlasti na različne interese in prioritete posameznih vladnih deležnikov ter boj za pristojnost nad izvajanjem posameznega orodja ekonomske diplomacije (Pigman 2010, 44). V praksi je med vladnimi deležniki namreč večkrat zaznati rivalstvo ter (pre)nizko stopnjo povezanosti (Lee 2004b; prim. tudi Jazbec 2009, 78), zato je še toliko bolj pomembno, da ima eden izmed deležnikov vlogo osrednjega koordinatorskega in upravljavca procesov (Hocking 2006, 19).

---

<sup>50</sup> Bayne in Woolcock (2003, 47) ilustrirata sodelovanje med vladnimi deležniki ekonomske diplomacije, zlasti med ministrstvi, na primeru mednarodnih trgovinskih pogajanj.

Če je vloga omenjenih vladnih deležnikov posledica prakse v postmodernej diplomaciji ter je hkrati odvisna od notranje pravne ureditve posamezne države, pa lahko vlogo predsednika države in predsednika vlade v ekonomski diplomaciji pojasnimo s pomočjo mednarodnega prava. Deležniška vloga predsednika države in predsednika vlade v ekonomski diplomaciji namreč izhaja že iz običajnega mednarodnega prava,<sup>51</sup> v skladu s katerim sta predsednik države in predsednik vlade t. i. notranja organa države, ki lahko državo v mednarodni skupnosti zastopata brez posebnih pooblastil (Türk 2007, 197–8 ; Bohte in Sancin 2006, 37–8).<sup>52</sup> Kot bo razvidno v nadaljevanju, sta vloga in pomen predsednika države in predsednika vlade kot deležnikov v ekonomski diplomaciji odvisni od posameznega orodja ekonomske diplomacije. V vsakem primeru pa delovanje omenjenih dveh deležnikov v diplomaciji predpostavlja določeno stopnjo sodelovanja z MZZ, ki pri aktivnosti najvišjih organov države v ekonomski diplomaciji, »/.../ zagotavlja politični okvir in osnovno koordinacijo« (Jazbec 2009, 79), kar prikazuje tudi Graf 2.1.

Kot je razvidno iz Grafa 2.1, lahko med vladne deležnike ekonomske diplomacije uvrščamo tudi nekatere druge vladne entitete, kot so t. i. neodvisne oz. kvazineodvisne regulatorne institucije, med katere sodijo centralna banka, institucije za varstvo konkurence, izvajalske agencije, uradi ipd. Vloga in pomen teh deležnikov v ekonomski diplomaciji sta povezani zlasti s privatizacijo gospodarstva, kjer vlada vse bolj opušča dejavnosti neposredne intervencije na trgu ter pristojnost za opravljanje tržnih nepravilnosti predaja različnim regulatornim institucijam (Bayne in Woolcock 2003, 52). V to kategorijo lahko prištevamo tudi številne izvajalske institucije ministrstev, ki imajo določene pristojnosti na področju ekonomske diplomacije. V RS je tak primer JAPTI,<sup>53</sup> ki je imel do nedavnega lastna gospodarska predstavništva v tujini, ki niso bila del DKP mreže (prim Jazbec 2009, 78).

### *2.3.2.2 Nevladni deležniki v ekonomski diplomaciji*

Med nevladne deležnike ekonomske diplomacije uvrščamo podjetja, interesna združenja in zbornice, nevladne organizacije ter civilno družbo (Bayne in Woolcock 2003, 53; Jaklič 2011

---

<sup>51</sup> Običajno mednarodno pravo je eden izmed glavnih formalnih virov mednarodnega prava (Türk 2007, 53).

<sup>52</sup> V skupino organov, ki lahko zastopajo državo v mednarodnih odnosi brez izrecnih pooblastil, sodi tudi minister za zunanje zadeve. V drugo skupino pa sodijo profesionalni diplomati, ki so s strani države (po notranjem in mednarodnem pravu) pooblaščen, da jo zastopajo v mednarodni skupnosti (tj. v državi sprejemnici ali pri mednarodni organizaciji) (Bohte in Sancin 2006, 38).

<sup>53</sup> Več o JAPTI kot vladnem deležniku ekonomske diplomacije RS v nadaljevanju.

753, Jazbec 2011, 109). Kot prikazuje Graf 2.2, mora MZZ kot osrednji vladni deležnik ekonomske diplomacije pri svojem delu vse bolj sodelovati z omenjenimi nevladnimi deležniki. Graf 2.2 hkrati prikazuje, da je v ekonomski diplomaciji pomembno tudi samo mreženje med nevladnimi deležniki, tj. med podjetji, interesnimi združenji, nevladnimi organizacijami ter mediji in akademsko stroko. Na primer, nevladne organizacije morajo poznati delovanje in interese podjetij, za širjenje teh interesov prek medijev pa potrebujejo tudi argumente akademske stroke (Saner in Yiu 2001, 23).

Graf 2.2: Razmerja med MZZ in nevladnimi deležniki ekonomske diplomacije



Prvič: sodelovanje med podjetij in MZZ je pomembno, saj le-to spodbuja internacionalizacijo podjetij (Jazbec 2009, 79).<sup>54</sup> Da so elementi diplomacije več deležnikov razvidni tudi v razmerjih med vladnimi deležniki in podjetji, dokazuje tudi praksa držav. V Veliki Britaniji<sup>55</sup> in na Danskem so predstavniki podjetij aktivno zastopani v osrednjem organu izvajanja ekonomske diplomacije, kar kaže na spoznanje o nujnosti mreženja različnih deležnikov v ekonomski diplomaciji (Lee 2004a, 52; Lee 2004b, MZZ Danske 2011). V Kanadi pa ta organ poleg državnih institucij in podjetij povezuje tudi predstavnike regionalnih ravni, investicijske družbe in raziskovalne inštitute (Potter 2004, 57–8). Spremenjena razmerja med deležniki v ekonomski diplomaciji se v praksi kažejo tudi v novih oblikah ekonomske diplomacije kot so predstavništva v tujini, ki jih sestavljajo predstavniki vlade in podjetij, in javno-zasebna

<sup>54</sup> Če imajo večja podjetja večkrat lastna predstavništva v tujini, pa je sodelovanje z vladnimi deležniki v ekonomski diplomaciji toliko bolj pomembno za mala in srednje velika podjetja (Lee 2004b).

<sup>55</sup> V Veliki Britaniji je izvajanje ekonomske diplomacije centralizirano v novem (pod)organu v državni upravi (t. i. *United Kingdom Trade and Investment – UKTI*). Gre za formalno zasebno-javno partnerstvo, pri čemer je število nevladnih deležnikov (tj. podjetij) večje od števila vladnih deležnikov (Lee 2004a, 53; Lee 2004b).

partnerstva za spodbujanje investicij (Pigman 2010, 11). Takšna zasebno-javna partnerstva, z aktivno vključenostjo podjetij v oblikovanje in izvajanje storitev ekonomske diplomacije, nedvomno prispevajo k večji učinkovitosti ekonomske diplomacije (Lee 2004b). Drugič: interesna združenja in zbornice zavzemajo »čedalje pomembnejše in opaznejše mesto pri izvajanju /ekonomske/ diplomacije« (Jazbec 2009, 79). Kot bo razvidno v nadaljevanju, so ti deležniki pri izvajanju orodij ekonomske diplomacije večkrat aktivno vključeni v orodja, katerih nosilci so vladni deležniki – kar nakazuje tudi Graf 2.2 –, medtem ko nekatere storitve ekonomske diplomacije izvajajo povsem samostojno (prav tam).

Tretjič: med nevladne deležnike ekonomske diplomacije uvrščamo tudi nevladne organizacije, ki delujejo na področju (mednarodnih) ekonomskih odnosov (Saner in Yiu 2001, 23) in/ali promocije gospodarstva (Jazbec 2009, 29), ter četrtič: civilno družbo, pri čemer naj izpostavimo akademsko stroko in medije (Bayne in Woolcock 2003, 70). Čeprav vlogo in pomen nevladnih organizacij običajno razumemo v smislu nasprotovanja storitvam vladnih deležnikov (Bayne in Woolcock 2003, 69), pa Graf 2.2 prikazuje razmerje med MZZ in nevladnimi organizacijami kot partnerstvo, v katerem so nevladne organizacije dejanski so-proizvajalci in izvajalci storitev ekonomske diplomacije, ki jih koordinira in usmerja MZZ (Hocking 2006, 17). Vloga in pomen akademske stroke v ekonomski diplomaciji, tj. strokovnjakov za mednarodna ekonomska vprašanja, pa sta povezani z naraščajočo kompleksnostjo tem ekonomske diplomacije, ki zahtevajo vse bolj strokovno in tehnično znanje (Bayne in Woolcock 2003, 70; Jazbec 2009, 90). Vladni deležniki morajo pri izvajanju ekonomske diplomacije vključevati tudi medije, saj s tem »predstavljajo, promovirajo in zagovarjajo svoja stališča /.../« (Jazbec 2009, 94). Hkrati morajo pri tem paziti, da nepremišljen in prehitel pretok informacij ne škodi nacionalnim interesom države (Bayne in Woolcock 2003, 69–70).

Poglavje lahko sklenemo z mislijo, da razmejitev med deležniki v ekonomski diplomaciji postaja vedno bolj zamegljena, saj v času naraščajoče medsebojne odvisnosti vladni in nevladni deležniki potrebujejo znanje in vire drug drugega<sup>56</sup> (Saner in Yiu 2001, 26–8; Lee 2004, 53). To se odraža v tem, da MZZ in ostali vladni deležniki postajajo vse bolj podjetniški

---

<sup>56</sup> Rotacije poklicev iz profesionalne diplomacije v podjetništvo in akademsko sfero so postale nekaj običajnega. Podjetja so relativno naklonjena zaposlovanju bivših diplomatov, ki s svojim znanjem in poznanstvi v določeni državi ali regiji spodbujajo in omogočajo mednarodno poslovanje podjetja (Saner in Yiu 2001, 27–8). A zdi se, da bi morala podjetja svoje znanje o diplomaciji še okrepiti oz. si zagotoviti prelivanje znanja od diplomatov do podjetij (Saner in drugi 2000, 82; Jaklič 2011, 754).

oziroma gospodarski (tj. povečuje se poudarek na usposabljanju v mednarodnih ekonomskih odnosih), nevladni deležniki pa vse bolj diplomatski (Bayne in Woolcock 2003, 4–5; Lee 2004, 53; Pigman 2010, 74). Iz tega sledi, da je učinkovitost ekonomske diplomacije odvisna od zmožnosti in sposobnosti sodelovanja med deležniki, tj. tako med samimi vladnimi deležniki kot tudi med vladnimi in nevladnimi deležniki (Pigman 2010, 74–5; Jaklič 2011, 772).<sup>57</sup> Le-to je v številnih državah še vedno v povojih in ima še veliko maneverskega prostora za napredek (Assanvo 2006, 145; prim. tudi Jaklič 2011, 768–9). Zmožnost sodelovanja med deležniki, ter posledično njihova vloga in pomen, pa sta odvisni od same narave orodij ekonomske diplomacije, katerim posvečam naslednje poglavje.

### 2.3.3 Orodja ekonomske diplomacije

Razumevanje orodij ekonomske diplomacije za potrebe pričujočega dela izhaja iz širšega razumevanja ekonomske diplomacije in njenih deležnikov. Gre za relativno inovativen način razmišljanja o orodjih ekonomske diplomacije, ki v teoriji diplomacije (še) ni dovolj razdelan. Zato njegova delovna definicija izhaja iz diplomatske prakse, a je hkrati utemeljena s teoretskimi izhodišči o ekonomski diplomaciji in njenih deležnikih.

Torej, ker ekonomske diplomacije ne razumem kot sredstva (ekonomske) zunanje politike države, med orodja ekonomske diplomacije ne bom prištevala instrumentov ekonomske zunanje politike kot so npr. ekonomske sankcije in uradna razvojna pomoč (Udovič 2009b, 49–50).<sup>58</sup> Nasprotno. Ker ekonomsko diplomacijo razumem kot skupek odnosov med vladnimi in nevladnimi deležniki (prim. Jaklič 2011, 753), lahko orodja ekonomske diplomacije opredelim kot instrumente ali storitve ekonomske diplomacije za ohranjanje in doseganje ekonomske blaginje države in njenih državljanov (prim. Udovič 2009b, 47).<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> Udovič (2009b, 48) loči pozitivne in negativne instrumente zunanje politike. Med pozitivne tako npr. uvršča znižanje carin, subvencije, podeljevanje licenc, razvojno pomoč idr., med negativne pa prišteva embargo, bojkot, dvig carin, razlastitev, zaplembo idr.

<sup>59</sup> Udovič (2009b, 40–4) uporablja termin **sredstva** za preučevanje dejavnosti zunanje politike, pri čemer je diplomacija eno izmed sredstev zunanje politike, ekonomska sredstva pa drugo izmed treh sredstev zunanje politike. S terminom **instrumenti** pa označuje posamezne dejavnosti diplomacije kot sredstva zunanje politike. Ta sicer smiselna klasifikacija pa ni primerna pri institucionalnem preučevanju (ekonomske) diplomacije, ki na diplomacijo gleda kot na sebi lastno dejavnost (tj. ne kot na sredstvo zunanje politike države), ki pri svojem delovanju razvija sebi lastna orodja.

Natančneje, s pojmom orodja ekonomske diplomacije mislimo na tiste storitve deležnikov ekonomske diplomacije, ki prispevajo k promociji in pospeševanju internacionalizacije podjetij (Program Vlade RS za spodbujanje internacionalizacije podjetij za obdobje 2010–2014).<sup>60</sup> S to definicijo zamejim svoje preučevanje orodij ekonomske diplomacije na tista orodja, ki jih so-oblikujejo in izvajajo vladni in nevladni deležniki ekonomske diplomacije, opredeljeni v prejšnjem poglavju. Iz tega sledi, da orodja ekonomske diplomacije, ki so namenjena doseganju političnih ciljev v diplomaciji (Udovič 2009b, 47), niso predmet moje analize.

O orodjih ekonomske diplomacije razmišlja tudi Jakličeva (2011, 763–5), ki preučuje storitve institucionalne podpore pri internacionalizaciji slovenskih podjetij. Analiza in interpretacija njenega članka kaže, da orodja ekonomske diplomacije uporabljajo praktično vsi prej omenjeni deležniki. Še več, vsi deležniki ekonomske diplomacije imajo pravice in dolžnosti pri oblikovanju in izvajanju orodij ekonomske diplomacije. Javno-zasebna partnerstva so namreč v središču učinkovitosti storitev ekonomske diplomacije (Lee 2004b). Hkrati je treba poudariti, da se storitve ekonomske diplomacije »razlikujejo glede na značilnosti domače države, glede na značilnosti podjetja, značilnosti panoge in lastnosti lokacije /ciljne/ države, s katero trguje« (Jaklič 2011, 759). Iz tega sledi, da se tudi vloga in pomen posameznih deležnikov v ekonomski diplomaciji razlikujeta glede na vrsto orodja ekonomske diplomacije. Ob koncu naj omenim, da to podpoglavje ponuja zgolj osnovne teoretične nastavke za preučevanje orodij ekonomske diplomacije, medtem ko bo koncept v celoti razvit v naslednjih poglavjih, ko bom preučevala orodja ekonomske diplomacije RS.

### **3 DELEŽNIKI IN ORODJA V EKONOMSKI DIPLOMACIJI REPUBLIKE SLOVENIJE**

#### **3.1 INSTITUCIONALNA UREDITEV EKONOMSKE DIPLOMACIJE REPUBLIKE SLOVENIJE**

V tem podpoglavju za potrebe nadaljnjega raziskovanja z metodo analize in interpretacije primarnih in sekundarnih virov ter metodo strukturiranih intervjujev preučujem

---

<sup>60</sup> Program Vlade RS za spodbujanje internacionalizacije podjetij za obdobje 2010–2014, sprejet na 93. redni seji Vlade RS, dne 29. julija 2010. V nadaljevanju: Program internacionalizacije 2010.

institucionalno ureditev ekonomske diplomacije RS. Glede na spreminjajočo se vlogo in pomen posameznih deležnikov ekonomske diplomacije, le-to razdelim na tri obdobja. Prvo zajema obdobje od leta 1991 do leta 2000, drugo se razteza od leta 2000 do leta 2008/09, tretje pa se nanaša na institucionalno ureditev od 2008/09 dalje (prim. Udovič 2009, 171; Banutai 2011, 42; Burkelc in Udovič 2011, 29 ). Ker se moja nadaljnja raziskava osredotoča na vlogo in pomen deležnikov ekonomske diplomacije po letu 2008/09, tj. na primer orodij ekonomske diplomacije RS na ruskem trgu v letih 2010 in 2011, se bom pri preučevanju deležnikov in orodij ekonomske diplomacije osredotočila zgolj na zadnje, tretje obdobje.

### **3.1.1 Ekonomska diplomacija Republike Slovenije v obdobju 1991–1999**

Kot ugotavljata Brezovnikova (2001) in Udovič (2009, 171), so bile v prvih letih po osamosvojitvi v slovenski diplomaciji v ospredju teme t. i. visoke politike,<sup>61</sup> medtem ko so vsebine ekonomske diplomacije ostajale v ozadju. Kljub temu zavedanje o pomenu ekonomske diplomacije izhaja že iz Deklaracije o zunanji politiki RS,<sup>62</sup> v skladu s katero je zagotavljanje blaginje države in njenih državljanov ena izmed temeljnih vrednot zunanje politike RS, medtem ko mora biti »/u/spešna zunanja politika /.../ učinkovit instrument razvoja slovenskega gospodarstva in promocije Slovenije v svetu«. A kakšna sta bila vloga in pomen vladnih in nevladnih deležnikov v tem obdobju?

Med vladnimi deležniki je pristojnost za ekonomsko diplomacijo sprva prevzelo MZZ, kjer je za mednarodne ekonomske odnose skrbela tedanja državna sekretarka (Udovič 2009b, 173; Burkelc in Udovič 2011, 29). Leta 1993 so se vsebine mednarodnega ekonomskega sodelovanja odcepile od MZZ in postale del novoustanovljenega ministrstva za ekonomske odnose in razvoj (MEOR).<sup>63</sup> Ministrstvu sta podpisali sporazum, ki je določal njune pristojnosti na področju ekonomske diplomacije. A številna določila, med njimi tudi obveznost obeh deležnikov do ažurnega medsebojnega obveščanja o dogajanju na področju ekonomske diplomacije, v praksi niso nikoli zares zaživela. Sporazum je hkrati predvideval visoko stopnjo medsebojne odvisnosti teh dveh deležnikov ekonomske diplomacije RS. A zdi se, da je na številnih področjih, začeni s kadrovske postopki na področju ekonomske

---

<sup>61</sup> Tj. utrjevanje mednarodnega položaja države v mednarodni skupnosti ter polnopravno članstvo v Evropski uniji (EU) in zvezi NATO (*North Atlantic Treaty Organization*).

<sup>62</sup> Deklaracija o zunanji politiki Republike Slovenije, sprejeta v Državnem zboru 17. decembra 1999.

<sup>63</sup> S tem je RS sledila državam, v katerih je ekonomska diplomacija v pristojnosti specializiranega ministrstva, ločenega od MZZ (Lee 2004a, 343).

diplomacije,<sup>64</sup> večje pristojnosti še vedno imelo MZZ. Tu se pojavlja vprašanje smiselnosti preusmerjanja osrednje koordinacije ekonomske diplomacije RS iz MZZ na MEOR. Kot pravi Ravbarjeva (Udovič 2009, 173), so začetki ekonomske diplomacije RS temeljili na sodelovanju med deležniki, katerih skupni cilj je bil »najti rešitev, ki bo dobra za državo, za njene državljane in za gospodarstvo«. Še več, kljub navideznemu nesinhronemu delovanju deležnikov ekonomske diplomacije RS, je bila slovenska ekonomska diplomacija v tem obdobju bolj profesionalna kot v poznejših letih, kar »velja pripisati predvsem temu, da je morala v prvih letih Slovenija še vedno veliko dokazovati in pač to najlažje storiš s profesionalizmom« (Ravbar v Udovič 2009, 174).

Med nevladnimi deležniki je vidnejšo vlogo v ekonomski diplomaciji prvega obdobja zavzemala GZS. Prve zametke sodelovanja vladnih in nevladnih deležnikov v ekonomski diplomaciji zaznamo v predlogu GZS vladnim deležnikom za prevzem organizacije in koordinacije »mreže gospodarskih predstavništev in turistično informativnih birojev, nastopanje na sejmih, neposredne promocijske aktivnosti, izdajanje informativnih gradiv ter stike z javnostmi« (Gruden 2005, 49). Predlog sporazuma, ki bi GZS umestil v središče upravljanja z naštetimi orodji ekonomske diplomacije RS, ni bil nikoli sprejet (prav tam).

Burkelc in Udovič (2011, 29) ugotavljata, da se je večtirnost ekonomske diplomacije »/.../ kaj kmalu pokazala kot škodljiva, zato so se /deležniki ekonomske diplomacije leta 1997/ dogovorili, da bodo skušali zadevo poenotiti s Sporazumom o sodelovanju pri vzpostavljanju in delovanju predstavništev RS, ki pa ni bil nikoli podpisan in tako tudi ni zaživel«. Če je bil cilj omenjenega sporazuma odpraviti večtirnost ekonomske diplomacije, pa je dejansko uvajal njeno dvotirnost, saj je predvideval dve ločeni obliki izvajanja ekonomske diplomacije: i) gospodarska predstavništva GZS ter ii) gospodarska predstavništva v okviru DKP MZZ. Sporazum sicer ni bil uveljavljen, je pa predstavljal podlago za ureditev ekonomske diplomacije RS v drugem obdobju (Banutai 2011, 44).

V tako strnjenem pregledu prvega obdobja ekonomske diplomacije RS je objektivno oceno težko podati. Kljub temu lahko izluščimo določene značilnosti ekonomske diplomacije RS v

---

<sup>64</sup> S kadrovske postopki mislimo na postopek imenovanja diplomatov, pristojnih za ekonomsko diplomacijo. Le-te je namreč imenoval minister za zunanje zadeve ob predhodnem posvetovanju z ministrom za ekonomsko sodelovanje in razvoj. Izvajanje ekonomske diplomacije s strani MEOR pa je dejansko potekalo prek MZZ in njegovih DKP v tujini (Banutai 2011, 43).



tem obdobju, ki hkrati odsevajo štiri kategorije preučevanja razmerij med deležniki ekonomske diplomacije RS:

- kljub postopnemu prenosu ekonomske diplomacije iz MZZ na MEOR je delitev pristojnosti med nosilcem in ostalimi deležniki zamegljena, kar kaže na zmerno fragmentacijo številčnega razmerja med deležniki ekonomske diplomacije RS;
- dejavnosti in pobude GZS kažejo na relativno veliko vlogo in pomen, sicer maloštevilnih, nevladnih deležnikov (prim. Jazbec 2011, 118);
- sporazumi predvidevajo relativno visoko stopnjo koordinacije in mrežnosti med pristojnostmi posameznih deležnikov, vendar pa neuspehi pri sprejemanju in uveljavljanju te pravne podlage kažejo na relativno nesinhrono delovanje deležnikov;
- neuspele pobude nevladnih deležnikov za povečanje njihove vloge na področju ekonomske diplomacije kažejo, da so nevladni deležniki s strani vladnih deležnikov percipirani kot pasivni deležniki.

Analizo prvega obdobja ekonomske diplomacije RS lahko sklenemo z ugotovitvijo, da je bilo to predvsem obdobje urejanja pravne podlage za delovanje deležnikov ekonomske diplomacije RS, medtem ko intenzivnejšega razvoja orodij ekonomske diplomacije RS (še) ni zaznati. Strategija izhodne internacionalizacije namreč ni bila prioriteta tega obdobja (Jaklič in Svetličič 2005, 37). To lahko delno opravičimo z dejstvom, da je za novonastale države značilna nizka stopnja usklajenosti, »/.../ nejasna razmejitev kompetenc ter težnja /različnih deležnikov/, da `samostojno` nastopajo v mednarodnih odnosih« (Gruden 2005, 54).

### **3.1.2 Ekonomska diplomacija Republike Slovenije v obdobju 2000–2008/09**

Drugo obdobje ekonomske diplomacije, ki se razteza od leta 2000 do leta 2008/09, je obdobje zunanje in notranje politične stabilnosti RS, ko naj bi politična diplomacija postopoma prehajala v »drugi plan, prednost pa /bi se morala dajati/ gospodarstvu in uspešnemu poslovanju na mednarodnem prizorišču« (Brezovnik 2001).<sup>65</sup> Internacionalizacija slovenskih podjetij je bila namreč ključna »/.../ za povečanje mednarodne konkurenčnosti slovenskega gospodarstva ter pomemben generator pospeševanja gospodarske rasti /.../« (Revizijsko

---

<sup>65</sup> S to trditvijo se ujema tudi ugotovitev Coalseata (2004, 61), da je že leta 1998 zaznati prepoved ekonomske diplomacije v zunanjih ministrstvih številnih držav. Pridružujeta se mu tudi Lee in Hudson (2004, 343), ki pravita, da je ekonomska diplomacija že v tem obdobju postaja prioriteta številnih držav.

poročilo Računskega sodišča RS<sup>66</sup> 2009, 12). Pri tem bi morala ključno vlogo odigrati ekonomska diplomacija, ki mora služiti interesom gospodarstva (Brezovnik 2001). A zdi se, da deležniki ekonomske diplomacije RS teh misli niso znali udejanjiti, saj je za uspešno realizacijo procesa internacionalizacije podjetij potrebno povezovanje in usklajevanje posameznih dejavnosti /med deležniki/ (Revizijsko poročilo 2009, 14), kar pa je v tem obdobju umanjalo. Kateri pa so ključni poudarki tega obdobja?

Leto 2000, ki označuje začetek drugega obdobja, predstavlja ponoven zasuk v organiziranosti ekonomske diplomacije RS, saj je primat med vladnimi deležniki ekonomske diplomacije prevzelo MG.<sup>67</sup> Pravno podlago za sodelovanje med MG in MZZ je urejal Sporazum o medsebojnem sodelovanju na področju ekonomske diplomacije, a v praksi je bilo zaznati rivalstvo med deležnikoma. MG je namreč poudarjalo, da »je vsebinsko pristojno za področje internacionalizacije podjetij« in posledično tudi za ekonomsko diplomacijo (Revizijsko poročilo 2009, 50). Posledično ekonomska diplomacija ni bila prioriteto področje delovanja MZZ, temveč njegova spremljevalna dejavnost.<sup>68</sup> Še več, analiza temeljnih dokumentov<sup>69</sup> ekonomske diplomacije RS kaže, da deležniki ekonomske diplomacije v drugem obdobju niso namenjali velike pozornosti razvoju orodij ekonomske diplomacije. Edino vidno orodje ekonomske diplomacije RS v tem obdobju so bili obiski najvišjih predstavnikov države z gospodarskimi delegacijami v tujini, vendar pa ti – zaradi pomanjkanja sodelovanja in komunikacije med vladnimi in nevladnimi deležniki (Revizijsko poročilo 2009, 14) – niso prinesli pravih rezultatov, tj. pomoči slovenskim podjetjem pri vstopanju na tuje trge (Udovič 2009b, 176).<sup>70</sup> Zdi se, da je bila usmerjenost ekonomske diplomacije RS k njenim dejanskim uporabnikom v tem obdobju prenizka, saj raziskave kažejo, da veliko podjetij bodisi ne pozna

---

<sup>66</sup> V nadaljevanju: Revizijsko poročilo (2009).

<sup>67</sup> Bilateralni del ekonomske diplomacije naj bi bil sprva sicer delno še v pristojnosti MZZ, vendar pod močnim vplivom MG (Burkelc in Udovič 2011, 29). Leta 2005 pa je bila opravljena tudi primopredaja del in nalog s področja bilateralne ekonomske diplomacije med pristojnim sektorjem MZZ in pristojnim sektorjem MG (Revizijsko poročilo 2009, 10).

<sup>68</sup> To dokazuje tudi podatek, da nekdanji minister za zunanje zadeve dr. Dimitrij Rupel v svojih izjavah za javnost ekonomske diplomacije ni nikoli uvrščal med prioriteta področja MZZ (*op. ta podatek je bil pridobljen na podlagi pregleda vseh izjav za javnost dr. Dimitrija Rupla v letih od 2004 do 2008, ki so objavljeni na spletni strani MZZ v rubriki Intervjuji in mnenja* (MZZ 2012a).

<sup>69</sup> S tem mislimo na Program vlade RS za spodbujanje internacionalizacije podjetij za obdobje 2005-2009 ter Letna poročila MZZ, dostopna na spletni strani MZZ (MZZ 2012č).

<sup>70</sup> Kljub temu, da je ministra za zunanje zadeve dr. Dimitrija Rupla v času njegovega mandata (2004–2008) na 26 obiskih v tujini spremljalo 944 predstavnikov slovenskih podjetij, pa ta »impresiven podatek, o učinkih /ekonomske/ diplomacije ne pove veliko« (Intervju 2009). Še več, slišati je bilo pripombe gospodarstvenikov, »da si ne želijo z vladno delegacijo samo prileteti na nek cilj, se tam ločiti in program nadaljevati vsak po svoje, nato pa spet leteti skupaj nazaj« (prav tam).

storitev ekonomske diplomacije, ki jih ponujajo njeni deležniki, bodisi menijo, da si z njimi ni mogoče pomagati (Udovič 2009b, 184; Jaklič 2011, 763–4).

Centralizacija ekonomske diplomacije RS v MG se je nadaljevala leta 2005, ko je bil na podlagi Zakona o spodbujanju tujih neposrednih investicij in internacionalizacije podjetij<sup>71</sup> (ZSTNIIP) in Programa vlade RS za spodbujanje internacionalizacije podjetij za obdobje 2005–2009,<sup>72</sup> ustanovljen nov deležnik ekonomske diplomacije RS, tj. JAPTI.<sup>73</sup> JAPTI je deloval tudi v obliki svojih predstavništev v tujini, imenovanih predstavništva slovenskega gospodarstva (PSG),<sup>74</sup> s čimer se je RS uvrstila v tisto skupino držav, ki imajo v tujini posebna gospodarska predstavništva, ki niso del MZZ oz. njegovih DKP (Jazbec 2009, 78).

V luči tega je leta 2005 nastal tudi Program predstavništva slovenskega gospodarstva,<sup>75</sup> ki – v nasprotju z idejo sinhroniziranega delovanja ekonomske diplomacije – opredeljuje tri ločene oblike izvajanja ekonomske diplomacije:

- ekonomski svetovalec v okviru DKP, katerega delo usklajujeta MZZ in MG;
- PSG, ki deluje v okviru JAPTI, katerega delo usmerja MG;
- predstavništvo javne/zasebne pravne ustanove v tujini, ki je izbrano na javnem natečaju (Revizijski poročilo 2009, 10; Udovič 2009b, 179).<sup>76</sup>

Udovič (2009b, 184) sicer meni, da je tudi dvotirna ekonomska diplomacija v osnovi lahko uspešna, a praksa kaže, da so med DKP in PSG »pogosto nastajala trenja, saj so se obnašali kot konkurenti<sup>77</sup> /.../« in ne kot dopolnjujoči se deležniki (Udovič v Banutai 2011, 50), ki

---

<sup>71</sup> Zakon o spodbujanju tujih neposrednih investicij in internacionalizacije podjetij, sprejet 29. septembra 2006, Uradni list RS št. 107/06-UPB1.

<sup>72</sup> Program Vlade RS za spodbujanje internacionalizacije podjetij za obdobje 2005–2009, sprejet s sklepom Vlade RS, št. 30500-1/2005/ z dne 25. avgusta 2005. V nadaljevanju Program internacionalizacije 2005.

<sup>73</sup> JAPTI je na nek način nadomestil AGPTI (Agencija za gospodarsko promocijo in tuje investicije), organ v sestavi MG, ki je bil z ZSTNIIP ukinjen (Banutai 2011, 49).

<sup>74</sup> JAPTI je leta 2006 odprl PSG v Milanu, Bukarešti, Istanbulu in Düsseldorfu, leta 2007 pa še v Kazanu, Sao Paulu in v Šanghaju (Udovič 2009b, 180–1).

<sup>75</sup> Program predstavništva slovenskega gospodarstva, št. 30500-1/2005/11 z dne 25. avgusta 2005.

<sup>76</sup> Kot primer bi lahko navedli t. i. slovensko hišo v tujini (Banutai 2011, 50). Slovenske hiše kot instrument promocije slovenskega gospodarstva omenja tudi Program internacionalizacije (2010, 24), ki to obliko predstavništva opredeljuje kot hiše, »ki združujejo na trgu prisotna slovenska podjetja, agencije, organizacije in druge akterje«. Slovenske hiše se na tujih trgih oblikujejo ad hoc, ob posebnih dogodkih kot so npr. olimpijske igre. Tako bo v času olimpijskih iger v Londonu tam delovala slovenska hiša, ki bo »osrednji prostor promocije slovenskega športa, gospodarstva in kulture. V projektu vzpostavitve slovenske hiše sodelujejo MG, MZZ, JAPTI, GZS, OZS, STO, Olimpijski komite in posamezna podjetja (GZS 2011c).

<sup>77</sup> Konkurenčno delovanje deležnikov ekonomske diplomacije Udovič (2009b, 184) opiše tudi kot situacijo, kjer »leva šiva, desna para«.

imajo skupen interes za upravljanje z vprašanjem (Susskind in drugi 2003, 241) ekonomske diplomacije.

Omenjeni dvotirni ekonomski diplomaciji vladnih deležnikov (MG in MZZ) se je pridružil še tretji tir, tj. ekonomska diplomacija nevladnih deležnikov na čelu z GZS in OZS. Naraščajoča vloga in pomen GZS v ekonomski diplomaciji sovпада z Jazbečevo (2011, 118) ugotovitvijo, da je v tem obdobju moč opaziti intenzivnejše delovanje nevladnih deležnikov v diplomaciji RS. Krepitev vloge in pomena GZS, ki je imela svoje stike s tujimi gospodarstvi (Zorko 2009), pa naj bi vodila do dodatnega podvajanja dela in s tem do neučinkovitosti ekonomske diplomacije (Burkelc in Udovič 2011, 29). Prvi konkretni korak sodelovanja med vladnimi in nevladnimi deležniki predstavlja Sporazum o napotitvi predstavnika za trgovinske odnose v Veleposlaništvo Republike Slovenije Moskva, ki sta ga leta 2004 sklenila MZZ in GSZ. Omenjeni trgovinski predstavnik je bil strokovno in vsebinsko odgovoren GZS, organizacijsko in disciplinsko pa podrejen vodji DKP (Gruden 2005, 53). Funkcija trgovinskega predstavnika GZS je bila ukinjena leta 2004, ko je takratna vlada ukinila obvezno članstvo podjetij v GZS, s čimer so se zmanjšali prihodki GZS in s tem finančna sredstva za delovanje trgovinskega predstavnika (Intervju GZS 2012).

Nastavke sodelovanja med vladnimi in nevladnimi deležniki ekonomske diplomacije lahko zaznamo tudi v sodelovanju GZS in JAPTI pri skupni izvedbi določenih orodij ekonomske diplomacije<sup>78</sup> (Revizijsko poročilo 2009, 54). Mesto med deležniki ekonomske diplomacije si je v tem obdobju izborila tudi OZS, ki je v sodelovanju z JAPTI skušala približati orodja ekonomske diplomacije njenim dejanskim potrošnikom. Posebna komisija JAPTI in OZS je namreč poskušala analizirati, kaj podjetja potrebujejo in kaj jim obstoječe storitve JAPTI in OZS lahko nudijo (Revizijsko poročilo 2009, 53–4). Kako uspešna sta bila ta deležnika pri zapiranju razkoraka med ponudbo in povpraševanjem po storitvah ekonomske diplomacije (pri. Jaklič 2011), ni znano. Dovolj zgovoren pa je podatek, da več kot polovica od 120 podjetij ni poznala storitev, ki so jih ponujali vladni deležniki – JAPTI (oz. PSG) ter MZZ in MG (oz. ekonomski svetovalec na DKP) (Revizijsko poročilo 2009, 48).

Podpoglavje lahko sklenemo z navedbo skupnih značilnosti drugega obdobja ekonomske diplomacije RS, ki so:

---

<sup>78</sup> S temi orodji mislimo zlasti na organizacijo poslovnih srečanj za slovenska podjetja s potencialnimi poslovnimi partnerji v tujini (Revizijsko poročilo 2009, 54).

- centralizacija ekonomske diplomacije v MG in njegovi izvajalski instituciji JAPTI ni vzpostavila zadostne ravni sodelovanja z vladnimi in nevladnimi deležniki;
- pravni nastavki sodelovanja med deležniki v praksi niso bili uresničeni;
- ni bilo bistvenega poudarka na orodjih ekonomske diplomacije;<sup>79</sup>
- poleg pojava novih vladnih deležnikov ekonomske diplomacije (tj. JAPTI) se je krepila tudi vloga nevladnih deležnikov (zlasti GZS in OZS);
- komunikacija med deležniki ekonomske diplomacije je bila hierarhična in pomanjkljiva.<sup>80</sup>

Drugo obdobje se je zaključilo z opozorilom, da je slaba koordinacija vseh deležnikov ključna slabost tega sistema (Zorko 2009). Sledili so pozivi, da naj deležniki ekonomske diplomacije preučijo možnost vzpostavitve enotnega sistema ekonomske diplomacije (Revizijsko poročilo 2009, 63) ter da je za uspešno ekonomsko diplomacijo RS nujna skladna strategija z jasno določenimi vlogami in pomenom posameznih deležnikov ter razmerij med njimi (Udovič 209, 184).

### **3.1.3 Ekonomska diplomacija Republike Slovenije v obdobju od 2008/09<sup>81</sup> dalje**

Tretje obdobje ekonomske diplomacije RS, katerega začetek predstavlja nastop Pahorjeve vlade konec leta 2008, sovpada s svetovno finančno in gospodarsko krizo, v času katere podjetja potrebujejo še več pomoči diplomacije pri prodiranju na tuje trge (Intervju 2009). Ob spoznanju, da je »*output* predstavljanja slovenskega gospodarstva v tujini premajhen« (Balažic v Zorko 2009) in posledično neučinkovit, so deležniki ekonomske diplomacije sklenili »poenotiti vse točke /ekonomske/ diplomacije« (Intervju 2009). Ob spoznanju, da mreža deležnikov v ekonomski diplomaciji potrebuje osrednjega koordinatorja (Hocking 2006; Zorko 2009), je bila središčna pristojnost prenesena z MG na MZZ (Koalicijski sporazum 2008, tč. 15.2).

<sup>79</sup> Več o orodjih ekonomske diplomacije v nadaljevanju. Na tem mestu omenimo le, da v temeljnih dokumentih ekonomske diplomacije (tj. Program internacionalizacije 2005, letna poročila MZZ) v drugem obdobju ni zaznati poudarka na orodjih ekonomske diplomacije RS.

<sup>80</sup> Komunikacija med MG in MZZ je večinoma potekala le v okviru uradne komunikacije, tj. pošiljanja vsebin ekonomske diplomacije v vednost drugemu deležniku, a je bilo to medsebojno obveščanje pomanjkljivo. Komunikacija je potekala tudi v obliki delovne skupine med MZZ in MG, ki pa se je sestajala poredko in posledično ni dosegla ciljev svojega delovanja (Revizijsko poročilo 2009, 50–1).

<sup>81</sup> Letnica 2008/09 je postavljena zato, ker se je nov model ekonomske diplomacije RS, ki ga je začela vzpostavljati Pahorjeva vlada konec leta 2008, začel uveljavljati šele v letu 2009.

V luči tega je bila ustanovljena tudi nova notranja organizacijska enota MZZ, tj. Direktorat za gospodarsko diplomacijo in mednarodno razvojno sodelovanje,<sup>82</sup> katerega primarni nalogi sta: »i) učinkovitejše usmerjanje in usklajevanje /ekonomske diplomacije prek DKP-jev in ekonomskih svetovalcev/ ter ii) zagotavljanje močnejše in bolj organizirane podpore slovenskemu gospodarstvu pri njegovi internacionalizaciji in nastopu na tujih trgih« (Nagovor Samuela Žbogarja 2010). Da je ekonomska diplomacija resnično postala prva prioriteta MZZ (Balen 2011) dokazuje dejstvo, da promocijske in pospeševalne dejavnosti za internacionalizacije niso zgolj pristojnost novoustanovljenega direktorata in ekonomskih svetovalcev na DKP, temveč celotnega ministrstva. Tu v prvi vrsti mislimo na vodje DKP-jev v posameznih državah in s tem posledično na bilateralno diplomacijo kot tudi na mednarodno razvojno sodelovanje<sup>83</sup> ter na multilateralno diplomacijo<sup>84</sup> in konzularne odnose.<sup>85</sup>

Korak naprej k enotni ekonomski diplomaciji, v kateri vloga koordinatorja med deležniki pripada MZZ, predstavlja tudi Sklep Vlade RS leta 2009 o postopnem zaprtju PSG,<sup>86</sup> ki so delovali v okviru JAPTI, ter njihovi postopni vključitvi v sistem MZZ.<sup>87</sup> Odločitev o prenosu PSG v sistem MZZ lahko razumemo kot spoznanje, da je centralizacija kadrovskih in proračunskih virov ekonomske diplomacije nujna za dvig njene učinkovitosti (Banutai 2011, 52).

---

<sup>82</sup> Sklep Vlade RS, sprejet na 16. redni seji, dne 5. marca 2009. Trenutni naziv direktorata je Direktorat za gospodarsko diplomacijo, ki ga sestavljata Sektor za bilateralno gospodarsko sodelovanje in Sektor za gospodarsko promocijo, vsebine mednarodnega razvojnega sodelovanja pa so združene v samostojnem direktoratu, tj. Direktoratu za mednarodno razvojno sodelovanje in humanitarno pomoč (MZZ 2012c).

<sup>83</sup> Kot pravi nekdanji minister za zunanje zadeve Samuel Žbogar (Nagovor Samuela Žbogarja 2010), mednarodnega razvojnega sodelovanja sicer »ne smemo razumeti v smislu neposredne promocije ali državne pomoči slovenskim podjetjem«. A kljub temu na tem področju »obstaja še neizkoriščen potencial za vključevanje gospodarstva« (Nagovor Samuela Žbogarja 2010). Posredna povezanost političnih in ekonomskih ciljev države je sicer logična, saj mora biti »vsebinsko načrtovanje razvojnega sodelovanja /.../ v skladu s prioriteta zunanje politike (Bučar 2011, 736), tj. v primeru RS v skladu z ekonomsko diplomacijo.

<sup>84</sup> Ne zgolj bilateralni obiski najvišjih predstavnikov držav, temveč tudi multilateralna srečanja vse bolj potekajo v luči promocije gospodarstva in iskanja novih poslovnih priložnosti na tujih trgih. Kot primer lahko navedemo Svetovni energetski vrh (*World Energy Summit*), ki poteka vsako leto januarja v Abu Dhabiju. Letošnja udeležba ministra Žbogarja na tem multilateralnem dogodku je bila povsem v znamenju ekonomske diplomacije, saj ga je spremljala gospodarska delegacija (MZZ 2012a).

<sup>85</sup> Na konzularnem področju deležniki ekonomske diplomacije izpostavljajo potrebo po liberalizaciji vizumske politike, kadrovske okrepitve konzularne službe in okrepitve pristojnosti častnih konzulov (Letno poročilo MZZ 2010; Bertonec 2011a, 23).

<sup>86</sup> Sklep Vlade RS, št. 50103-2/2009/4, sprejet na 51. redni seji, dne 29. oktobra 2009.

<sup>87</sup> Tako je PSG v Bukarešti postal del DKP Bukarešta, PSG v Sao Paulu in PSG v Kazanu sta postala gospodarska oddelka, tj. dislocirani enoti veleposlaništev s sedežem v glavnem mestu, PSG v Carigradu je preoblikovan v Generalni konzulat, PSG v Šanghaju in Düsseldorfu sta konzulata, PSG v Milanu pa je postal Gospodarski urad Milano, tj. neke oblike konzularni urad (MZZ 2012b).

Da se nevladni deležniki ne nameravajo odpovedati svoji vlogi v ekonomski diplomaciji dokazuje program *Go International Slovenia*,<sup>88</sup> ki ga je leta 2011 predstavila GZS. Cilj programa je povečati »prisotnost slovenskega gospodarstva na tujih trgih in posledično krepiti/i konkurenčnost slovenskih izvoznikov (Program *Go International* 2011). Program opredeljuje ukrepe v letu 2012, ki so potrebni za učinkovit vstop slovenskih podjetij na tuje trge in razčlenjuje posamezna orodja ekonomske diplomacije RS za leto 2012. Tu se pojavlja vprašanje, ali gre pri programu za ponovno razdvojitvev ekonomske diplomacije. Po eni strani se zdi, da ne, saj je več strateškega razmisleka s strani različnih deležnikov lahko tudi »pospeševalec dogajanja in zagotavljanja učinkovitosti« (Udovič 2009b, 184), če le vsi deležniki delujejo enovito, z jasno določitvijo, kdo je osrednji nosilec orodja in kdo so njegovi so-nosilci (prav tam). A kot bo razvidno v nadaljevanju, je to vprašanje, na katerega ne zna v celoti odgovoriti nobeden izmed deležnikov ekonomske diplomacije RS. O povezanosti deležnikov ekonomske diplomacije sicer priča tudi podatek, da naj bi nadzor nad programom »po predlogu GZS izvajala država, upravljanje s sredstvi za realizacijo tega programa bi po pogodbi /z vladnimi deležniki/ prevzelo gospodarstvo preko reprezentativnih gospodarskih zbornic /.../« (GZS 2012a). Še več, pregled orodij v programu kaže, da se le-ta izvajajo v sodelovanju z različnimi, vladnimi in nevladnimi deležniki.<sup>89</sup>

Ponoven preobrat ekonomske diplomacije RS se je nakazoval ob nastopu Janševe vlade februarja 2012, saj je koalicijska pogodba predvidevala prenos ekonomske diplomacije iz MZZ na MG<sup>90</sup> (A. Č. 2012). Z drugimi besedami, predvidena je bila ponovna uveljavitev sistema ekonomske diplomacije iz drugega obdobja. Ta odločitev je večinoma naletela na negativne odzive. Nasprotovali so ji zlasti diplomati in gospodarstveniki, češ da se je sedanja ureditev izkazala za uspešno. Prestižni boj za ekonomsko diplomacijo se je vnel tudi med novim ministrom za zunanje zadeve in novim ministrom za gospodarski razvoj in tehnologijo, saj sta oba trdila, da je ekonomska diplomacija del njunega ministrstva. Novi minister za zunanje zadeve Karl Erjavec se je postavil na stran diplomatov in gospodarstvenikov z

---

<sup>88</sup> V nadaljevanju: Program *Go International* (2011).

<sup>89</sup> Kot izhaja iz programa, mora GZS za uresničitev ciljev, navedenih v programu, usklajeno sodelovati z MG, OZS, JAPTI, STO, MZZ, PSG, poslovnimi klubi, SID banko, grozdi in panožnimi združenji ter z izobraževalnimi in raziskovalnimi institucijami (Program *Go International* 2011). Zanimivo je, da GZS prvo mesto med svojimi partnerji namenja MG, medtem ko MZZ omenja šele v nadaljevanju. Relativno večjo naklonjenost sodelovanju z MG kot z MZZ je mogoče razbrati tudi iz izjave predsednika GZS, ki meni, da bi morala biti ekonomska diplomacija pod okriljem MG, saj diplomati niso usposobljeni za opravljanje ekonomske funkcije (Dimnik in Roglič 2012, 4).

<sup>90</sup> Z Zakonom o spremembah in dopolnitvah Zakona o Vladi RS (ZVRS-F), ki je bil sprejet 26. januarja 2012, se je MG preimenovalo v Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, vendar pa v magistrskem delu – zaradi večje jasnosti in konsistentnosti – še naprej uporabljam kratico MG.

argumentom, »da je nesmiselno menjati stvari, ki dobro delujejo« (A. Č. 2012). Nasprotno pa je predsednik GZS Samo Hribar Milič menil, da bi osrednja koordinacija ekonomske diplomacije morala potekati iz MG, saj delo MZZ »/.../ temelji na političnem dialogu in že po principu ni usposobljen/o/ za opravljanje ekonomske funkcije« (Dimnik in Roglič 2012, 4). Jeziček na tehtnici, ki je ekonomsko diplomacijo ohranil na strani MZZ, je predstavljal argument, da je sedanja vzpostavitev modela ekonomske diplomacije (tj. prehod iz drugega v tretje obdobje) trajala skoraj dve leti, prav toliko časa pa bi trajala ponovna reorganizacija ekonomske diplomacije iz MZZ na MG. To pa pomeni, da bi bilo to izgubljeno obdobje ekonomske diplomacije RS, saj bi se le-ta ukvarjala predvsem sama s sabo in ne z vsebino, ki je tem kriznem času še kako pomembna (Studio City 2012). Minister za gospodarski razvoj in tehnologijo Radovan Žerjav in minister za zunanje zadeve Karl Erjavec sta se dogovorila, da gospodarska diplomacija ostaja v središčni pristojnosti MZZ, da pa bo imelo MG »neposreden vpogled v delovanje gospodarske diplomacije in nadzor nad njenimi koristmi« (A. Č. 2012). S tem mislimo na interes MG za prevzem nadzora nad strateškim svetom za gospodarsko diplomacijo<sup>91</sup> ter interes MG, da prevzame več nadzora nad delom ekonomskih svetovalcev na DKP (Dimnik in Roglič 2012, 4). Ocene, kaj točno to pomeni za nadaljnji razvoj ekonomske diplomacije RS, v času pisanja tega dela ni mogoče podati. Vsekakor pa nakazuje precejšen interes MG za ekonomsko diplomacijo.

Na podlagi te analize lahko izluščimo naslednje značilnosti ekonomske diplomacije RS v tretjem obdobju:

- rast pomena ekonomske diplomacije RS se odraža v krepitvi vloge in pomena tako vladnih kot tudi nevladnih deležnikov;
- med vladnimi deležniki je osrednjo vlogo prevzelo MZZ, ki naj bi pri izvajanju orodij ekonomske diplomacije sodelovalo z vladnimi in nevladnimi deležniki;
- ekonomska diplomacija RS se postopoma in v posameznih segmentih približuje obliki javno-zasebnega partnerstva (Udovič 2009b, 186), v kateri nevladni deležniki postajajo so-proizvajalci storitev diplomacije;

---

<sup>91</sup> Strateški svet, ustanovljen maja 2009, predstavlja pomembno platformo, kjer deležniki ekonomske diplomacije obravnavajo strateške usmeritve ekonomske diplomacije RS (Letno poročilo MZZ 2009, 36). Ob nastopu nove vlade februarja 2011, se je pojavilo vprašanje usode strateškega sveta. V času pisanja magistrskega dela je znano le, da strateški svet zaenkrat ostaja, a mu bo po novem predsedoval minister za gospodarski razvoj in tehnologijo (Dimnik in Roglič 2012, 4).



- krepitev vloge nevladnih deležnikov se kaže v zmožnosti in pripravljenosti GZS, da oblikuje lastne zametke `strategije` ekonomske diplomacije, tj. Program *Go International*;
- postopen premik k ciljno usmerjeni ekonomski diplomaciji (Udovič 2009b, 188), ki se kaže v postopnem premiku zavesti, da ekonomska diplomacija ne obstaja sama po sebi, temveč ponuja gospodarstvu servisne storitve, tj. gospodarstvenikom »sledi na trge, na katerih vidijo ti priložnost, obenem pa jih usmerja na trge, za katere meni, da bi /.../ lahko predstavljali tržno nišo v prihodnosti« (STA 2010).

Pomembno dodano vrednost tretjega obdobja vidim v tem, da je bila vzpostavitev novega sistema ekonomske diplomacije rezultat množice deležnikov, začevši z MZZ, MG, GZS, akademsko sfero in gospodarstveniki (Zorko 2009), kar je skladno s tezo, da so v obdobju postmoderne diplomacije tudi nevladni deležniki so-proizvajalci diplomacije in ne več zgolj njeni pasivni potrošniki (Hocking 2006, 17). A vzpostavitev sistema je ena, njegovo dejansko delovanje pa druga plat. Prav v tem vidim ključni izziv tretjega obdobja ekonomske diplomacije, ki še vedno traja – ekonomska diplomacija se mora namreč preusmeriti od forme k vsebini in oblikovati enotno strategijo z jasnimi določitvami »tega, kdo je ključni /deležnik posameznega orodja/ in kdo pomožni« (Udovič 2009b, 184). Kot pravi predsednik GZS, Samo Hribar Milič (Studio City 2012), je strategija ključna za dvig njene učinkovitosti. Začetek ni bil najbolj obetaven, saj ga je zaznamoval boj vladnih deležnikov za primat na področju ekonomske diplomacije, ki ga je dobro izkoristil nevladni deležnik GZS, ki je – v času izvolitve nove vlade,<sup>92</sup> – že organizirala okroglo mizo, kjer je predstavila nabor konkretnih ukrepov in dejavnosti za preboj slovenskega gospodarstva na tuje trge (GZS 2012b).

### **3.2 DELEŽNIKI V EKONOMSKI DIPLOMACIJI REPUBLIKE SLOVENIJE**

Razumevanje vladnih in nevladnih deležnikov ekonomske diplomacije RS izhaja iz Jazbečeve (2011, 117) opredelitve nevladnih akterjev kot horizontalne veje paradiplomacije, ki dopolnjuje diplomatsko delovanje vladnih akterjev. V horizontalnem vidiku je namreč delovanje (ekonomske) diplomacije razpeto med vladne in nevladne deležnike, pri čemer slednji vplivajo na delovanje prvih (prav tam). Nevladni deležniki ekonomske diplomacije so

---

<sup>92</sup> Okrogla miza je bila organizirana 14. februarja 2012 (GZS 2012b), nova vlada pa je bila imenovana 10. februarja 2012 (Vlada RS 2012).

v diplomatski dejavnosti RS prisotni skozi vsa tri obdobja, a »v različnem številu, obsegu in intenzivnosti« (prim. Jazbec 2011, 118). V pričujočem poglavju se osredotočam zgolj na tretje obdobje ekonomske diplomacije RS, pri čemer deležnike ekonomske diplomacije opredelim z analizo in sintezo temeljnih dokumentov ekonomske diplomacije RS v tretjem obdobju.

Ti temeljni dokumenti so Program internacionalizacije 2010, Akcijski načrt 2011<sup>93</sup> ter Program *Go International* 2011, ki opredeljujejo nosilce in izvajalce politike spodbujanja internacionalizacije, iz katerih izpeljem opredelitev deležnikov ekonomske diplomacije RS, ter dejavnosti spodbujanja internacionalizacije, iz katerih izpeljem opredelitev orodij ekonomske diplomacije RS. Te dejavnosti spodbujanja internacionalizacije so:

- informativne in podporne aktivnosti,
- analiza tržnih priložnosti in svetovanje,
- ***promocijske in pospeševalne aktivnosti***,<sup>94</sup>
- izobraževanje za mednarodno poslovanje in
- financiranje internacionalizacije (Program internacionalizacije 2010–2014; Akcijski načrt 2011).

Izhodišče za opredelitev deležnikov in orodij ekonomske diplomacije so promocijske in pospeševalne dejavnosti spodbujanja internacionalizacije. Praksa namreč kaže, da se med orodja ekonomske diplomacije RS uvrščajo storitve, ki so v temeljnih dokumentih zapisane v kategoriji promocijskih in pospeševalnih dejavnosti. Izvajalci in nosilci teh storitev pa so deležniki v ekonomski diplomaciji RS. Izhajajoč iz tega oblikujem delovno definicijo deležnikov v ekonomski diplomaciji RS, ki hkrati služi tudi za zamejitev mojega raziskovanja.

Deležniki ekonomske diplomacije RS so tista mreža akterjev, ki imajo skupen interes in pristojnosti za delovanje na področju promocijskih in pospeševalnih dejavnosti spodbujanja internacionalizacije slovenskih podjetij.

<sup>93</sup> Akcijski načrt za podporo slovenskim podjetjem na tujih trgih 2011 z usmeritvami za leto 2012, potrjen na seji Vlade RS 21. aprila 2011.

<sup>94</sup> Poudarila avtorica.

Povedano drugače, deležniki ekonomske diplomacije RS imajo pravice in obveznosti pri oblikovanju in izvajanju orodij ekonomske diplomacije RS (prim. Lee 2004b, 8). Na ta način pojem deležnikov v ekonomski diplomaciji RS vključuje tako nosilce in so-nosilce promocijskih in pospeševalnih dejavnosti kot tudi izvajalce in so-izvajalce teh dejavnosti. Ti so MZZ, MG, JAPTI, UPR, KPV, GZS, OZS ter poslovni klubi in poslovni sveti. Takšna razdelitev deležnikov v ekonomski diplomaciji RS je skladna tudi s teoretično opredelitvijo vladnih in nevladnih deležnikov v poglavju 2.3.2.<sup>95</sup>

Za uspeh ekonomske diplomacije je ključno sodelovanje med številnimi deležniki, kar izhaja že iz Koalicijskega sporazuma o sodelovanju v vladi Republike Slovenije za mandat 2008–2012,<sup>96</sup> ki predvideva, da bo MZZ skupaj z MG, GZS, JAPTI in drugimi deležniki »prevzelo večjo odgovornost za učinkovito uveljavljanje interesov slovenskega gospodarstva v svetu. /.../« (Koalicijski sporazum 2008, tč. 15.2). Kateri pa so ti deležniki in kakšna sta njihova vloga in pomen?

### **3.2.1 Vladni deležniki ekonomske diplomacije**

#### *3.2.1.1 Ministrstvo za zunanje zadeve*

Pristojnost MZZ za opravljanje promocijskih in pospeševalnih dejavnosti spodbujanja internacionalizacije posredno izhaja iz ZZZ, ki v 19. členu poudarja pomen gospodarskega sodelovanja s tujino ter DKDO, ki pospeševanje ekonomskih odnosov med državo sprejemnico in državo pošiljateljico uvršča med temeljne naloge profesionalnih diplomatov. V organizacijski strukturi MZZ je v notranji službi za vodenje ekonomske diplomacije pristojen Direktorat za gospodarsko diplomacijo,<sup>97</sup> ki ga sestavljata dva sektorja: Sektor za bilateralno

---

<sup>95</sup> Akterjev, ki delujejo na drugih področjih internacionalizacije (tj. analiza tržnih priložnosti, svetovanje in financiranje), v nadaljevanju ne obravnavam. To so SID banka, ki deluje na področju financiranja internacionalizacije, ter nekateri drugi izvajalci politike internacionalizacije kot so Center za mednarodno sodelovanje in razvoj (CMRS), Slovenski podjetniški sklad, Slovenski regionalno razvojni sklad in Tehnološka agencija Slovenije (Program internacionalizacije 2010, Akcijski načrt 2011, Program *Go International* 2011).

<sup>96</sup> V nadaljevanju: Koalicijski sporazum 2008.

<sup>97</sup> Leta 2004., tj. v drugem obdobju ekonomske diplomacije RS, je bila ekonomska diplomacija pod okriljem Sektorja za ekonomsko diplomacijo, ki je bil del Direktorata za načrtovanje politik in politično multilateralo (Gruden 2005, 45). Direktorat za gospodarsko diplomacijo in razvojno sodelovanje, kot se je imenoval ob ustanovitvi oktobra 2009, so sprva sestavljali trije sektorji: Sektor za gospodarsko diplomacijo, Sektor za mednarodno razvojno sodelovanje in humanitarno pomoč ter Sektor za mednarodne odnose v kulturi. Od septembra 2010 dalje Direktorat sestavljajo Sektor za bilateralno gospodarsko sodelovanje, Sektor za gospodarsko promocijo in Sektor za mednarodno razvojno sodelovanje in humanitarno pomoč. Od leta 2011 pa Direktorat, sedaj imenovan zgolj Direktorat za gospodarsko diplomacijo, sestavljata le še prva dva,

gospodarsko sodelovanje in Sektor za gospodarsko promocijo (Letno poročilo MZZ 2010; MZZ 2012c).

Osnovni cilj Direktorata za gospodarsko diplomacijo je z učinkovitim sodelovanjem z ostalimi deležniki ekonomske diplomacije »prispevati k povečanju izvoza blaga in storitev, zagotovitvi večjo razpršenost izvoznih tržišč slovenskega gospodarstva ter povečanje priliva tujih neposrednih investicij v RS (Gasparič v Banutai 2011, 54–5). Sektor za bilateralno gospodarsko sodelovanje se ukvarja s pospeševanjem in koordiniranjem dvostranskega gospodarskega sodelovanja RS s tujimi trgi (MZZ 2012c). Ključna dejavnost sektorja, ki jo lahko uvrščamo med promocijske in pospeševalne dejavnosti spodbujanja internacionalizacije, so »mešane komisije za gospodarsko sodelovanje med RS in posameznimi državami, s katerimi je takšna oblika sodelovanja mednarodnopravno dogovorjena« (Banutai 2011, 59). Nekoliko večje pristojnosti za opravljanje promocijskih in pospeševalnih dejavnosti spodbujanja internacionalizacije ima Sektor za gospodarsko promocijo, katerega temeljna naloga je spodbujanje internacionalizacije slovenskega gospodarstva (MZZ 2012c). Sektor aktivno sodeluje z ostalimi deležniki pri uresničevanju naslednjih promocijskih in pospeševalnih dejavnosti: gospodarske delegacije, ki spremljajo najvišje predstavnike države, skupinski sejenski nastopi slovenskih podjetij v tujini in delovanje slovenskih poslovnih klubov v tujini (Banutai 2011, 56). Sektor koordinira tudi delovanje poslovnih pisarn, ki so namenjene slovenskim podjetjem ob prvem vstopu na tuji trg, in projektne gospodarske sklada, iz katerega se financirajo dejavnosti DKP na področju ekonomske diplomacije (Bertoncelj 2011b, 23).<sup>98</sup>

V zunanji službi MZZ se z ekonomsko diplomacijo v prvi vrsti ukvarjajo ekonomski svetovalci na DKP (tj. tako na veleposlaništvih kot tudi na njihovih dislociranih gospodarskih oddelkih ter na konzulatih). Kot primer lahko navedemo delo dveh ekonomskih svetovalcev<sup>99</sup> v Ruski federaciji (RF), ki z drugimi deležniki ekonomske diplomacije RS sodelujeta pri naslednjih promocijskih in pospeševalnih dejavnostih spodbujanja internacionalizacije:

- sodelovanje v mešanih komisijah s področja gospodarskega sodelovanja;

---

»ekonomska« sektorja (Banutai 2011, 55). Postopna diferenciacija vsebin ekonomske diplomacije z enega na dva sektorja ter postopna uveljavitev samostojnega direktorata kažeta na naraščajoč pomen ekonomske diplomacije znotraj MZZ.

<sup>98</sup> Kot je že bilo omenjeno, pa je ekonomska diplomacija v zadnjem obdobju postala prioriteta MZZ, kar pomeni, da ji več pozornosti namenjajo tudi druge notranje organizacijske enote.

<sup>99</sup> V RF ima RS sicer kar tri ekonomske svetovalce: dva na DKP v Moskvi ter enega v Kazanu, ki vodi gospodarski oddelek, tj. dislocirano enoto DKP Moskva (Veleposlaništva RS Moskva 2012a), kar kaže na velik poudarek ekonomske diplomacije RS na ruskem trgu.

- pomoč pri organiziranju skupinskih nastopov slovenskih podjetij;
- pomoč pri organiziranju vhodnih in izhodnih gospodarskih delegacij;
- sodelovanje s slovensko-ruskim poslovnih klubom v Moskvi in
- promocija in pospeševanje vhodnih neposrednih tujih investicij (TNI) v RS (Veleposlaništvo RS Moskva 2012a).

Ko govorimo o deležnikih v ekonomski diplomaciji na ravni MZZ ne smemo pozabiti na častne konzule RS,<sup>100</sup> katerih vloga in pomen sta – zaradi prizadevanj MZZ – v zadnjem obdobju narasla (Bertoncelj 2011a, 23). Dodana vrednost častnih konzulov se skriva v prijateljskih in neposrednih vezeh »s ključnimi lokalnimi akterji, zato lahko v procesu na novem trgu bistveno lažje odprejo vrata slovenskim podjetnikom in družbam« (prav tam).

### *3.2.1.2 Ministrstvo za gospodarstvo*

Pristojnost MG za delovanje na področju ekonomske diplomacije izhaja iz 30. člena Zakona o državni upravi (ZDU),<sup>101</sup> v skladu s katerim je MG med drugim pristojno za vodenje ekonomskih odnosov RS s tujino. Promocijske in pospeševalne aktivnosti za spodbujanje internacionalizacije se izvajajo v okviru Direktorata za turizem in internacionalizacijo, znotraj katerega deluje Sektor za internacionalizacijo. Sektor z drugimi deležniki ekonomske diplomacije sodeluje pri naslednjih promocijskih in pospeševalnih dejavnostih za spodbujanje internacionalizacije:

- organizacija vhodnih in izhodnih gospodarskih delegacij,
- organizacija predstavitev, konferenc in seminarjev,
- sofinanciranje dejavnosti slovenskih poslovnih klubov v tujini,
- sofinanciranje skupinskih sejmskih nastopov slovenskih podjetij v tujini in

<sup>100</sup> Skladno z Dunajsko konvencijo o konzularnih odnosih (DKKO) lahko država pošiljateljica za opravljanje določenih funkcij v državi sprejemnici imenuje častnega konzula (58. člen). Častni konzuli »so ugledne osebe, ki živijo v državi sprejemnici (bodisi njeni državljani bodisi državljani pošiljateljice), /.../ ki ne opravljajo vseh funkcij konzulov, ampak predvsem tiste, ki služijo pospeševanju ekonomskih, trgovinskih, znanstvenih in kulturnih odnosov med državama« (Türk 2007, 230).

<sup>101</sup> Zakon o državni upravi – uradno prečiščeno besedilo (ZDU-1-UPB4), Uradni list RS, št. 113/2005, sprejet v Državnem zboru 30. novembra 2005, v veljavi od 17. decembra 2005.

- sofinanciranje individualne udeležbe podjetij na mednarodnih sejmih v tujini (MG 2012a).<sup>102</sup>

Banutai (2010, 62) meni, da je vloga MG v tretjem obdobju ekonomske diplomacije RS postala omejena. Res je, da mu je bila odvzeta pristojnost osrednjega upravljavca in koordinatorja vsebin ekonomske diplomacije, a analiza kaže, da je MG aktiven sooblikovalec in izvajalec številnih promocijskih in pospeševalnih dejavnosti. Kljub temu velja izpostaviti, da je sofinanciranje dejavnosti slovenskih poslovnih klubov ter sofinanciranje skupinskih in individualnih sejmskih nastopov slovenskih podjetij zgolj posredno orodje ekonomske diplomacije MG, saj je dejanski in edini sofinancer teh orodij JAPTI (Intervju JAPTI 2012a).

### *3.2.1.3 Javna agencija za podjetništvo in tuje investicije*

JAPTI je izvajalska institucija MG, ki je postala ključni organ »za izvajanje politike na področju razvoja podjetništva in konkurenčnosti v Sloveniji ter za izvajanje programov s področja spodbujanja tujih neposrednih investicij in internacionalizacije« (JAPTI 2012a). Z dejavnostmi ekonomske diplomacije se ukvarja Sektor za internacionalizacijo, katerega delo »/.../ je usmerjeno v spodbujanje internacionalizacije slovenskih, predvsem mikro, malih in srednjih podjetij in s tem v povečevanje izvoza ter v ostale aktivnosti, ki prispevajo k hitrejši in kakovostnejši globalizaciji slovenskega gospodarstva /.../ « (JAPTI 2012b). Podobno kot vladna deležnika MZZ in MG tudi JAPTI sodeluje pri promocijskih in pospeševalnih dejavnostih spodbujanja internacionalizacije, pri čemer izstopajo: sofinanciranje in organizacija skupinskih in individualnih sejmskih nastopov slovenskih podjetij na tujih trgih, organizacija izhodnih in vhodnih gospodarskih delegacij in sofinanciranje slovenskih poslovnih klubov v tujini. Podobno kot MG tudi JAPTI izvaja še druge dejavnosti spodbujanja internacionalizacije, pri čemer izstopajo informativne in podporne dejavnosti,<sup>103</sup> analiza tržnih priložnosti in svetovanje ter izobraževanja za mednarodno poslovanje (JAPTI 2011a; Intervju JAPTI 2012a).

<sup>102</sup> Poleg teh dejavnosti pa MG izvaja še nekatere druge dejavnosti spodbujanja internacionalizacije. Te dejavnosti, ki skladno s Programom internacionalizacije 2010 in Akcijskim načrtom 2011, sodijo med informativne in podporne dejavnosti, analizo tržnih priložnosti in svetovanje, dejavnosti poslovnega svetovanja za internacionalizacijo ter izobraževanja za mednarodno poslovanje (MG 2012a), niso predmet moje analize, zato jih ne bom podrobneje obravnavala.

<sup>103</sup> Tu velja izpostaviti zlasti spletni portal Izvozno okno (Intervju JAPTI 2012).

#### 3.2.1.4 Slovenska turistična organizacija

STO je krovna nacionalna turistična organizacija, ki želi pozicionirati RS kot »turistično deželo z jasno in prepoznavno identiteto, z natančno določenimi primerjalnimi prednostmi ter tako slovenskemu turizmu konkretno pomagati pri trženju slovenske turistične ponudbe« (STO 2012a). STO je vladni deležnik, saj je bila ustanovljena s strani Vlade RS kot javni gospodarski zavod in je izvajalska institucija MG (MG 2012b). STO je vladni deležnik ekonomske diplomacije RS, saj se – ob zavedanju da turizem predstavlja pomembno poslovno priložnost za RS (Turistična politika za leto 2011<sup>104</sup>) osredotoča na dejavnosti promocije slovenskega turizma na tujih trgih (MG 2012b).

STO deluje tudi v obliki predstavništev in informativnih uradov v tujini,<sup>105</sup> ki pri izvajanju dejavnosti promocije slovenskega turizma na tujih trgih večkrat sodelujejo z DKP MZZ, ki so akreditirani v državi, kjer deluje predstavništvo STO<sup>106</sup> (STO 2012b). Pri izvajanju svojih dejavnosti STO torej »razvija koordinacijsko in povezovalno vlogo med javno, zasebno in civilno družbo« (STO 2012a). Povedano drugače, STO se ne pojavlja kot nosilec promocijskih in pospeševalnih dejavnosti spodbujanja internacionalizacije, kljub temu pa se v te dejavnosti pogosto vključuje in pri tem sodeluje tako z vladnimi (npr. MG, MZZ) kot z nevladnimi deležniki ekonomske diplomacije RS (npr. GZS) kot tudi s podjetji, ki so neposredno ali posredno povezana s turizmom (Turistična politika 2011, 21).

#### 3.2.1.5 Urad predsednika republike in Kabinet predsednika vlade

Kot že omenjeno, pristojnost predsednika republike in predsednika vlade na področju mednarodnih odnosov izhaja že iz običajnega mednarodnega prava. Sodelovanje med MZZ in predsednikom republike ureja tudi ZZZ, ki navaja, da MZZ »obvešča predsednika republike o pomembnih zadevah s področja mednarodnih odnosov in na zahtevo predsednika republike ali na lastno pobudo daje mnenje in predloge glede mednarodnih dejavnosti, ki jih predsednik republike opravlja pri izvrševanju svoje funkcije« (4. člen). Običajno mednarodno pravo in ZZZ sicer ne omenjata dejavnosti predsednikov republike in vlade na področju ekonomske

---

<sup>104</sup> Turistična politika za leto 2011 z usmeritvami za leto 2012, številka 32200-1/2011/5, sprejeta na Vladi RS, dne 3. marca 2011.

<sup>105</sup> Ta predstavništva se nahajajo v Avstriji, Beneluxu, Italiji, Nemčiji, Veliki Britaniji in na Japonskem (STO 2012b).

<sup>106</sup> Tako npr. predstavništvo STO v Beneluxu, s sedežem v Bruslju, navaja, da »slovenska diplomatska mreža v Beneluxu vsekakor spada med najpomembnejše partnerje urada /.../« (STO 2012b).

diplomacije, kljub temu pa sta – v današnjem burnem dogajanju v mednarodnih (ekonomskih) odnosih – UPR in KPV postala *de facto* deležnika ekonomske diplomacije RS (Budal 2011). Skladno s tem se je sedanji predsednik republike dr. Danilo Türk že v začetku svojega mandata leta 2008 zavzel za aktivno vlogo predsednika republike na gospodarskem področju rekoč, da se zaveda, »da pretežni del moči države temelji na gospodarski moči« (Poročilo o delu UPR 2010).

UPR in KPV sta kot deležnika ekonomske diplomacije navedena v tudi Akcijskem načrtu (2011, 25). Ključna promocijska in pospeševalna dejavnost spodbujanja internacionalizacije, ki jo so-izvajata UPR in KPV so obiski bodisi predsednika republike bodisi predsednika vlade v tujini s spremljajočo gospodarsko delegacijo. Priprava in izvedba teh obiskov na najvišji ravni zahteva usklajeno sodelovanje več vladnih in nevladnih deležnikov ekonomske diplomacije RS: UPR oz. KPV,<sup>107</sup> MZZ, JAPTI in GSZ ter drugih. Predsednika republike so tako v letu 2010 gospodarske delegacije spremljale na osmih obiskih v tujini.<sup>108</sup> Posamezne gospodarske delegacije, ki so spremljale predsednika republike, so šteje od 20 do skoraj 100 gospodarstvenikov (Poročilo o delu UPR 2011), pri čemer je bila najštevilčnejša gospodarska delegacija v RF, ki jo je sestavljalo 90 poslovnih ljudi. Predsednika vlade so v letu 2010 gospodarske delegacije spremljale na treh obiskih v tujini,<sup>109</sup> najštevilčnejša je bila gospodarska delegacija v Bosni in Hercegovini, ki je štela 114 članov gospodarstva (Letno poročilo MZZ 2010).

### **3.2.2 Nevladni deležniki ekonomske diplomacije**

#### *3.2.2.1 Gospodarska zbornica Slovenije*

V okviru GZS se z dejavnostmi na področju ekonomske diplomacije ukvarja Center za mednarodno poslovanje, ki članom GZS zagotavlja podporo »pri vstopanju in poslovanju na tujih trgih, pri vzpostavljanju mednarodnih razvojnih povezav in izvedbi razvojnih projektov na tujih trgih, pri spodbujanju tehnološkega in poslovnega razvoja, inovativnosti in konkurenčnosti in pri pridobivanju različnih virov financiranja« (GZS 2011a). Prednost GZS

---

<sup>107</sup> UPR sodeluje pri pripravi in izvedbi obiskov predsednika republike, KPV pa pri pripravi in izvedbi obiskov predsednika vlade.

<sup>108</sup> To so bili obiski predsednika RS dr. Danila Türka v Kuvajtu, Katarju, Litvi, Latviji, Armeniji, na Finskem, na Cipru in v RF (Letno poročilo MZZ 2010).

<sup>109</sup> To so bili obiski predsednika Vlade RS Boruta Pahorja v Bosni in Hercegovini, na Kitajskem in v Albaniji (Letno poročilo MZZ 2010).



je, da ima vsakodnevno neposredne stike s podjetji.<sup>110</sup> Ali kot pravi predstavnik GZS (Intervju GZS 2012), GZS je lepilo, ki omogoča povezovanje podjetij ter jim na ta način pomaga pri pridobivanju konkretnih poslov. GZS išče konkretne projekte za podjetja tudi v sodelovanju z drugimi deležniki (npr. prek MG, ki je gostilo vhodno delegacijo iz RF). Pri svojem delovanju se GZS povezuje tudi z zbornicami v drugih državah in sodeluje z grozdi – eden izmed njih je slovenski avtomobilski grozd (ACS) (Intervju GZS 2012).

Med promocijske in pospeševalne dejavnosti spodbujanja internacionalizacije slovenskih podjetij, ki jih (so)izvaja GZS, uvrščamo (so)organizacijo skupinskih sejmskih nastopov v tujini, vhodnih in izhodnih delegacij ter konferenc in seminarjev v tujini (Program internacionalizacije 2010, Akcijski načrt 2011). GZS nima svojih predstavništev v tujini, obstaja zgolj institut častnih predstavništev, pri čemer častni predstavniki za svoje delo ne prejemajo plačila. Kot že omenjeno, je GZS aktivni deležnik ekonomske diplomacije tudi pri oblikovanju zametkov strategije ekonomske diplomacije, saj je oblikovala lasten program za krepitev internacionalizacije slovenskega gospodarstva, ki opredeljuje načrtovane dejavnosti internacionalizacije po posameznih trgih<sup>111</sup> in po posameznih vsebinskih sklopih<sup>112</sup> za leto 2012 (Program *Go International* 2011). Program nakazuje potrebo po preusmerjanju slovenskih podjetij na nove, manj tradicionalne trge. Mednje sodi tudi ruski trg (Intervju GZS 2012).

### 3.2.2.2 Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije

Kot pravi Banutai (2010, 64), je OZS pomemben deležnik ekonomske diplomacije, »saj je več kot 95 % njenih članov mikro, malih in srednje velikih podjetij, ki jim /ekonomska diplomacija RS/ namenja posebno pozornost, /.../ saj je za nadaljnjo rast slovenskega gospodarstva ključna krepitev internacionalizacije tega segmenta slovenskega gospodarstva«. Ključne promocijske in pospeševalne dejavnosti internacionalizacije OZS so organizacija poslovnih srečanj slovenskih podjetij s potencialnimi poslovnimi partnerji v tujini, (so)organizacija skupinskih sejmskih nastopov slovenskih podjetij v tujini ter organiziranje

---

<sup>110</sup> Vsak zaposleni v Centru za mednarodno poslovanje mora v enem letu obiskati 50 podjetij (Intervju GZS 2012).

<sup>111</sup> Program se osredotoča na trge, ki jim je v letu 2012 treba nameniti največ pozornosti. To so hitro rastoči trgi, evropski trgi, države JV Evrope, ostali razviti trgi in ostale države v razvoju. Za mojo nadaljnjo raziskavo je zanimiv podatek, da GZS obravnava ruski trg kot enega izmed prioriternih trgov za internacionalizacijo slovenskih podjetij (Program *Go International* 2011).

<sup>112</sup> Ti vsebinski sklopi so: izobraževanje, priprava panožnih in tržnih analiz, povezovanje izvoznikov ter pravna pomoč in podpora pri internacionalizaciji slovenskih podjetij (Program *Go International* 2011).

sektorskih in panožnih poslovnih delegacij na tujih trgih. Pri izvajanju teh aktivnosti pa OZS redko deluje kot samostojni deležnik oziroma glavni nosilec dejavnosti, temveč se povezuje in sodeluje z vladnimi deležniki, tj. MG, MZZ in JAPTI, ter nevladnimi deležniki, tj. zlasti GZS in slovenskimi poslovnimi klubi v tujini (OZS 2012a). Kljub temu pa delovanje OZS na področju ekonomske diplomacije večkrat presega okvir deležnikov v RS, saj skupinske sejemske nastope slovenskih podjetij na mednarodnih sejmih v tujini organizira bodisi v sodelovanju s partnerskimi zbornicami v tujini bodisi v okviru članstva v Evropski podjetniški mreži.<sup>113</sup>

### 3.2.2.3 Slovenski poslovni klubi v tujini

V Programu internacionalizacije (2010, 24) in Akcijskem načrtu (2011) slovenski poslovni klubi v tujini niso eksplicitno opredeljeni kot nosilci ali izvajalci promocijskih in pospeševalnih dejavnosti na področju internacionalizacije.<sup>114</sup> Vendar pa poslovni klubi niso zgolj orodje, temveč tudi deležnik ekonomske diplomacije, saj z drugimi deležniki sodelujejo pri določenih promocijskih in pospeševalnih dejavnostih spodbujanja internacionalizacije (Veleposlaništvo RS Moskva 2012a). Razlog, da poslovne klube uvrščam med nevladne deležnike ekonomske diplomacije je vsaj dvojen. Prvič: slovenski poslovni klubi v tujini so nevladni deležniki ekonomske diplomacije RS, saj »praviloma združujejo predstavnike večjih, izkušenih slovenskih podjetij, ki vrsto let delujejo na tujih trgih.<sup>115</sup> S svojim znanjem ter izkušnjami predstavljajo pomemben vir informacij za manjša in manj izkušena podjetja« (Program internacionalizacije 2010, 24). Trenutno na 16 tujih trgih deluje 19 slovenskih poslovnih klubov,<sup>116</sup> pri čemer izstopa ruski trg, kjer delujejo kar trije slovenski poslovni klubi<sup>117</sup> (Izvozno okno 2012).

---

<sup>113</sup> Evropska podjetniška mreža (*Enterprise European Network*) je največja mreža v Evropi, namenjena podpori malim in srednje velikim podjetjem, ki nudi storitve svetovanja na področju mednarodnega sodelovanja, evropskih razvojnih programov in enotnega evropskega trga (OZS 2012).

<sup>114</sup> V omenjenih dokumentih se slovenski poslovni klubi pojavljajo kot eno izmed orodij promocijskih in pospeševalnih dejavnosti spodbujanja internacionalizacije, a zgolj z vidika sofinanciranja dejavnosti omenjenih klubov s strani vladnih deležnikov (Program internacionalizacije 2010, 24).

<sup>115</sup> Večinoma so registrirani kot nekomercialna partnerstva (Izvozno okno 2012a).

<sup>116</sup> Slovenske poslovne klube najdemo v Avstriji (1), Belorusiji (1), Bolgariji (1), Bosni in Hercegovini (1), Črni Gori (1), na Hrvaškem (1), v Italiji (1), Kazahstanu (1), na Kosovu (1), Madžarskem (1), v Makedoniji (1), Nemčiji (1), Romuniji (1), Rusiji (3), Srbiji (1), Španiji (1) in Ukrajini (1) (Izvozno okno 2012).

<sup>117</sup> To so: Slovensko-ruski poslovni klub Moskva, Slovensko-ruski poslovni klub Ulyanovsk in Slovensko-ruski poslovni klub Togliatti, Samarska regija (Izvozno okno 2012).

Drugič: glavni namen klubov je vzpostavitev mreženja med slovenskimi in tujimi podjetji, seznanjanje slovenskih podjetij z značilnostmi tujega poslovnega okolja, nudijo pa tudi individualno svetovanje in pomoč pri iskanju potencialnih poslovnih partnerjev (JAPTI 2012a). Poslovni klubi z drugimi deležniki ekonomske diplomacije sodelujejo tudi pri promocijskih in pospeševalnih dejavnostih spodbujanja internacionalizacije, zlasti pri organizaciji poslovnih delegacij na tujih trgih in organizaciji promocijskih nastopov slovenskih podjetij v tujini (JAPTI 2012c). Zdi se, da je najtesnejša povezanost med poslovnimi klubi in JAPTI, saj le-ta že od leta 2008 sofinancira dejavnosti poslovnih klubov (Program internacionalizacije 2010, 24; JAPTI 2012č),<sup>118</sup> ter med poslovnimi klubi in DKP MZZ, ki poslovnim klubom večkrat nudijo tehnično in vsebinsko pomoč pri organizaciji in izvedbi njihovih aktivnosti (Veleposlaništvo RS Moskva 2012a).

#### 3.2.2.4 Poslovni sveti<sup>119</sup> in poslovni grozdi

Poslovni sveti slovenskih podjetij, ki delujejo na določenem tujem trgu, so prostovoljna združenja podjetij (tj. društva) s sedežem na območju RS, ki poslujejo z gospodarskimi subjekti v drugi državi.<sup>120</sup> Glavni cilji takšnih poslovnih svetov so:

- izmenjava informacij med člani društva o izkušnjah in možnostih sodelovanja z /drugo državo/ oz. z gospodarskimi, kulturnimi in znanstvenimi subjekti z njenega območja;
- krepitev zavesti po iskanju skupnega nastopa na /tujem/ trgu /.../;
- institucionalizacija društva kot skupnega sogovornika članic društva v odnosu do državnih organov Republike Slovenije /tuje države/ ter v odnosu do asociacij s področja gospodarskega, kulturnega in znanstvenega povezovanja (10. člen Statuta).

S svojimi dejavnostmi poslovni sveti prek spodbujanja gospodarskega sodelovanja krepijo tudi medsebojne kulturne in znanstvene vezi RS s tujino. Ali kot je zapisano v Statutu Slovensko-ruskega poslovnega sveta: »namen društva /je/ preko ekonomsko poslovnega in kulturno znanstvenega sodelovanja krepiti idejo slovanstva in tradicionalne odnose med narodi Ruske federacije in Republike Slovenije« (8. člen). Zdi se, da v tem členu zlahka

---

<sup>118</sup> Sofinanciranje poslovnih klubov poteka preko javnega razpisa, ki je namenjen že delujočim in registriranim slovenskim poslovnim klubom v tujini. JAPTI je leta 2008 »pilotno vzpostavil sodelovanje s šestimi poslovnimi klubi, ga v letu 2009 nadaljeval z 11 klubi ter v letih 2010 in 2011 s 14 poslovnimi klubi« (JAPTI 2012č).

<sup>119</sup> Analiza poslovnih svetov slovenskih in tujih podjetij kot nevladnih deležnikov ekonomske diplomacije RS temelji na analizi Slovensko-ruskega poslovnega sveta.

<sup>120</sup> Statut društva Slovensko-ruski poslovni svet, sprejet na podlagi Zakona o društvih na seji skupščine društva Slovensko-rusko poslovni svet, 2. junija 2012 na Bledu. V nadaljevanju: Statut.

najdemo vzporednice s 3. členom DKDO, ki navaja temeljne funkcije diplomacije. Da bi poslovni sveti lahko postali pomemben deležnik ekonomske diplomacije RS, ki jim bodo ostali deležniki namenjali več pozornosti pri so-izvajanju dejavnosti promocije in pospeševanja internacionalizacije, nakazuje dejstvo, da so bili na ustanovitveni seji slovensko-ruskega poslovnega sveta prisotni tudi MZZ, MG in GZS (GZS 2011b).<sup>121</sup>

Poslovni grozdi – podobno kot poslovni sveti – temeljijo na konceptu združevanja podjetij »ist/ih/ ali sorodn/ih/ panog, ki v takšnem združenju vidijo svojo možnost in priložnost za nadaljnjo rast in razvoj podjetja« (Valtl 2011). Glavne prednosti takšnega povezovanja so zniževanje stroškov poslovanja, večja produktivnost in konkurenčnost (Intervju GZS 2012; Valtl 2011). Poslovni grozdi večinoma delujejo v obliki neformalnih združenj podjetij.<sup>122</sup> Neformalno združevanje podjetij v grozde ima številne prednosti v primerjavi s formalnimi združenji, saj prvi nenehno ženejo podjetja, k sodelovanju in napredku, zadnji pa lahko kaj hitro postanejo sami sebi namen (Intervju GZS 2012). Da razmišljanje o poslovnih grozdih kot deležnikih v ekonomski diplomaciji RS ni zmotno, dokazuje tudi podatek, da je bil ACS eden izmed sodelujočih deležnikov pri organizaciji in izvedbi gospodarske delegacije v Samaro junija 2011 (Aksijski načrt 2011, 63).

Ključna razlika med GZS in OZS na eni strani ter poslovnimi klubi, poslovnimi sveti in poslovnimi grozdi na drugi strani je, da prvi predstavljajo korporativne interese, tj. predstavnike združenj, medtem ko se v poslovnih klubih in poslovnih svetih odražajo interesi posameznih podjetij (prim. Lee 2004b, 5).

### **3.3 ORODJA EKONOMSKE DIPLOMACIJE REPUBLIKE SLOVENIJE**

#### **3.3.1 Od dejavnosti internacionalizacije do orodij ekonomske diplomacije**

Kot je že bilo nakazano v prejšnjih poglavjih, izhodišče razumevanja orodij ekonomske diplomacije RS predstavljajo promocijske in pospeševalne dejavnosti kot ena izmed petih skupin dejavnosti spodbujanja internacionalizacije (Program internacionalizacije 2010, 10–11; Aksijski načrt 2011, 3). Analiza namreč kaže, da skupina promocijskih in pospeševalnih

---

<sup>121</sup> Več o sodelovanju Slovensko-ruskega poslovnega sveta z drugimi deležniki ekonomske diplomacije RS v nadaljevanju.

<sup>122</sup> Ena izmed izjem je Slovenski avtomobilski grozd (ACS), ki je registriran kot podjetje. ACS je »gospodarsko interesno združenje slovenskih dobaviteljev avtomobilski industriji in proizvajalcev motornih vozilk«, ki povezuje mrežo podjetij z namenom povečevanja konkurenčnosti in učinkovitosti (ACS 2012).

dejavnosti ustreza naboru orodij ekonomske diplomacije RS, ki jih deležniki ekonomske diplomacije v tretjem obdobju nudijo potencialnim uporabnikom (prim. Bertoncej 2011a, 24). To so:

- vhodne in izhodne gospodarske delegacije,
- sejemske predstavitve slovenskih podjetij v tujini,
- poslovne konference, seminarji in okrogle mize,
- aktivnosti slovenskih poslovnih klubov in slovenskih hiš,
- poslovne pisarne v tujini za slovenske podjetnike,
- medvladne mešane komisije za gospodarsko sodelovanje in
- druga orodja, ki prispevajo k uspešni internacionalizaciji slovenskih podjetij.

To torej pomeni, da so orodja ekonomske diplomacije zgolj eden izmed naborov dejavnosti spodbujanja internacionalizacije. Povedano drugače, dejavnosti spodbujanja internacionalizacije vključujejo nabor petih skupin dejavnosti, pri čemer eno skupino dejavnosti predstavljajo orodja ekonomske diplomacije. Da razmišljanje o orodjih ekonomske diplomacije RS kot podpomenki dejavnosti internacionalizacije ni zmotno, dokazuje opredelitev ciljev internacionalizacije kot pomoči »podjetjem v različnih fazah izvozne aktivnosti /.../ ter utrjevanje položaja na /tujem/ trgu (Program internacionalizacije 2010, 10). Ta cilj se uresničuje preko dejavnosti informiranja, svetovanja, izobraževanja, financiranja ter preko promocije in pospeševanja internacionalizacije. Orodja ekonomske diplomacije se osredotočajo zgolj na zadnje, pri čemer je največji poudarek namenjen mikro, malim in srednje velikim podjetjem, ki predstavljajo več kot 95 % vseh gospodarskih družb v RS (Program internacionalizacije 2010, 5; Akcijski načrt 2011, 12).

Ugotovitev o obstoju vzporednic med promocijskimi in pospeševalnimi dejavnostmi internacionalizacije ter storitvami ekonomske diplomacije, ki jih na svojih spletnih straneh oglašujejo različni, prej omenjeni, deležniki ekonomske diplomacije, omogoča oblikovanje delovne definicije orodij ekonomske diplomacije RS.

Orodja ekonomske diplomacije RS so promocijske in pospeševalne dejavnosti, s katerimi vladni in nevladni deležniki ekonomske diplomacije RS spodbujajo internacionalizacijo slovenskih podjetij.

### 3.3.2 Analiza orodij ekonomske diplomacije

#### 3.2.2.1 Vhodne in izhodne gospodarske delegacije

Kot pravita Bertoncej (2011a, 24) in Balažič (v Kozorog Blatnik 2010) so gospodarske delegacije eno od najučinkovitejših in najpomembnejših orodij za krepitev gospodarskih vezi. Na začetku je treba ločevati med vhodnimi in izhodnimi gospodarskimi delegacijami. Vhodne gospodarske delegacije sestavljajo tuja podjetja, ki spremljajo tuje državnike na njihovem obisku v RS (Poročilo o delu UPR 2010), izhodne pa se nanašajo na obisk gospodarske delegacije RS v tujini (Jazbec 2009, 79). Ker se bom v tretjem delu magistrske naloge osredotočila na orodja ekonomske diplomacije RS na ruskem trgu, na tem mestu obravnavam zgolj izhodne gospodarske delegacije. Hkrati je treba ločevati med i) gospodarskimi delegacijami,<sup>123</sup> ki spremljajo najvišje predstavnike države na njihovih obiskih v tujini in ii) t. i. panožnimi ali sektorskimi delegacijami,<sup>124</sup> ki dajejo poudarek na ciljno usmerjene delegacije po panožnem ali sektorskem pristopu (Program internacionalizacije 2010, 21; Intervju MZZ 2012č).<sup>125</sup> Cilj gospodarskih in panožnih delegacij je, da z organiziranimi obiski na izbranih ciljnih trgih slovenskim podjetjem omogočajo »navezovanje stikov s poslovnimi partnerji in sklepanje poslovnih dogovorov. Ključno pri organizaciji /tega orodja/ je zagotoviti ustrezna poslovna srečanja med slovenskimi in tujimi podjetji« (Program internacionalizacije 2010, 21; prim. tudi Poročilo o delu UPR 2010).

Glavni razliki med gospodarskimi in panožnimi delegacijami – upoštevajoč vlogo in pomen deležnikov – sta razmerje med vladnimi in nevladnimi deležniki ter razmerje med odnosi deležnikov. Osrednji nosilec gospodarskih delegacij je vladni deležnik MZZ, ki pri obiskih najvišjih predstavnikov države z gospodarsko delegacijo zagotavlja »politični okvir delovanja in osnovno koordinacijo« (Jazbec 2009, 79). MZZ v sodelovanju z UPR/KPV in JAPTI,

---

<sup>123</sup> V nadaljevanju: gospodarske delegacije.

<sup>124</sup> V nadaljevanju: panožne delegacije.

<sup>125</sup> Zaradi večje jasnosti glede nosilcev posamezne delegacije bom v nadaljevanju uporabljala to delitev. A zdi se, da v praksi ta delitev nima dodane vrednosti (vsako delegacijo – bodisi gospodarsko bodisi panožno oz. sektorsko – sestavljajo podjetja), temveč zgolj odseva rivalstvo med vladnimi in nevladnimi deležniki.

deluje bodisi v pripravljajalnih aktivnostih, katerih namen je predvsem predajanje informacij in znanja ter temeljne podpore<sup>126</sup>, bodisi "na terenu", tj. pri otvoritvah poslovnih konferenc, pri dvostranskih srečanjih med podjetji, bodisi v nadaljnjih aktivnostih (t. i. *follow-up*) (Program internacionalizacije 2011, 21; Poročilo o delu UPR 2010). V izvajanje tega orodja se večkrat vključujejo tudi predstavniki drugih ministrstev (Jazbec 2009, 79), pri čemer je njihova vloga odvisna od ciljev posameznega obiska.<sup>127</sup> Med nevladnimi deležniki je najbolj opazna GZS, ki »/.../ bdi predvsem nad aktivnostjo gospodarstvenikov« (Florjančič, Jekovec in Tršar 2011, 11; JAPTI 2011a).<sup>128</sup>

Na drugi strani nosilca panožnih delegacij ni mogoče enoznačno določiti. V to kategorijo sodita nevladna deležnika GZS ali OZS, ki organizirata panožne delegacije za svoje člane s kotizacijo, medtem ko ima vladni deležnik JAPTI pri organizaciji gospodarskih in panožnih delegacij dvojno vlogo. Prvič: pri organizaciji gospodarskih ali panožnih delegacij, ki so v osrednji pristojnosti drugih deležnikov (MZZ, GZS, OZS), deluje kot sofinancer, hkrati pa organizira tudi lastne delegacije, ki so – ob upoštevanju dejstva, da gre za javno institucijo – odprta za vsa podjetja (Intervju JAPTI 2012b). Razlika je tudi v razmerju med številom vladnih in nevladnih deležnikov, saj pri organizaciji panožnih delegacij sodeluje večje število nevladnih deležnikov kot pri gospodarskih delegacijah (Akcijski načrt 2011; Intervju MZZ 2012č). Pri organizaciji in izvedbi gospodarskih delegacij pa sta večja vloga hierarhije ter pomen spoštovanja pravil protokola in ceremoniala (Florjančič, Jekovec in Tršar, 2011, 11).

V letu 2010 je bilo organiziranih 12 izhodnih gospodarskih delegacij, ki so spremljale najvišje predstavnike RS na obiskih v tujini. Predsednika republike so gospodarske delegacije spremljale na osmih obiskih v tujini, predsednika vlade na treh obiskih v tujini in ministra za zunanje zadeve na enem obisku v tujini (Letno poročilo MZZ 2010, 171).

### 3.2.2.2 *Sejemske predstavitve slovenskih podjetij v tujini*

---

<sup>126</sup> Tako je npr. JAPTI zadolžen za organizacijo in izvedbo pripravljajalnih seminarjev, kjer so podjetja, ki bodo sestavljala gospodarsko delegacijo, seznanjena s specifikami poslovanja z državo obiska (npr. seminar Kako poslovati z Romunijo) (JAPTI 2011a).

<sup>127</sup> Tako so bili npr. na uradnem obisku predsednika republike dr. Danila Türka z gospodarsko delegacijo v FR leta 2010, prisotni tudi nekdanja ministrica za gospodarstvo Darja Radić, nekdanji minister za visoko šolstvo znanost in tehnologijo Gregor Golobič, nekdanji minister za zdravje Dorijan Marušič ter predstavniki STO, ki so z dvostranskimi pogovori krepili sodelovanje z njihovimi homologji v RF ter sodelovali pri podpisu sporazumov iz njihove pristojnosti (Florjančič, Jekovec in Tršar 2011, 13–14).

<sup>128</sup> Obiski na najvišji ravni so ključnega pomena predvsem za slovenska majhna in srednja podjetja, ki ne morejo sama prodirati na tuje trge, država pa jim na ta način nudi svojevrstno pomoč.

Sejemski nastopi slovenskih podjetij v tujini so eden izmed prvih korakov za podjetja, ki želijo prodreti na tuje trge (Razgledi 2010). Deležniki ekonomske diplomacije želijo s prevzemom organizacijskih, pripravljalnih in izvedbenih nalog sejmskih predstavitev razbremeniti predvsem mala in srednje velika podjetja, ki nimajo na voljo neomejenih kadrovskih in finančnih virov (OZS 2012b). Sejemske predstavitve prispevajo k promociji in pospeševanju internacionalizacije, saj slovenskim podjetjem omogočajo prodor na tuje trge, hkrati pa prispevajo tudi k splošni promociji slovenskega gospodarstva (Program internacionalizacije 2010, 21). Ključni cilji sejmskih predstavitev so:

- omogočanje neposrednih stikov slovenskih podjetij s potrošniki in poslovnimi partnerji v tujini,
- uvajanje izdelkov na tujem trgu,
- seznanjanje slovenskih podjetij z izdelki konkurenčnih podjetij in morebitnimi inovacijami in
- prenos znanja in tehnologije (OZS 2012b; JAPTİ 2011a; Program internacionalizacije 2010, 21).

Osrednji deležnik orodja je JAPTİ, ki sofinancira individualne in skupinske sejemske predstavitve slovenskih podjetij v tujini.<sup>129</sup> Na tem mestu velja izpostaviti razliko med individualnimi in skupinskimi sejmskimi predstavitevami slovenskih podjetij v tujini. Pri skupinskih sejmskih nastopih gre dejansko za predstavitev slovenskega gospodarstva, saj se slovenska podjetja predstavljajo z enotno grafično podobo in delujejo kot zaključena celota.<sup>130</sup> V skupinskih sejmskih nastopih prevladujejo mala in srednja velika podjetja. Individualne sejemske predstavitve, ki jih običajno preferirajo večja, že uveljavljena podjetja, pa JAPTİ sofinancira v primeru, ko v branži ni dovolj slovenskih podjetij, ki bi se lahko na sejmu predstavljala skupinsko. Ključna prednost skupinskih sejmskih nastopov v primerjavi z individualnimi je večja prepoznavnost slovenskih podjetij, slovenskega gospodarstva in države kot celote (Intervju JAPTİ 2012a).

---

<sup>129</sup> Sejmi, ki jih sofinancira JAPTİ so specializirani sejmi, pri čemer JAPTİ upošteva načelo sorazmernosti in heterogenosti. To pomeni, da se zagotavlja financiranje sejmov na različnih tujih trgih ter po različnih gospodarskih panogah oziroma branžah. Kljub specializiranosti sejmov pa so le-ti še vedno dovolj heterogeni – zelo ozko specializirani sejmi se namreč združujejo v t. i. dvojčke ali trojčke, da so bolj zanimivi za obiskovalce (Intervju JAPTİ 2012a).

<sup>130</sup> Skupinski sejmski nastopi pa kljub temu ne pomenijo, da podjetja vedno razstavljajo na skupnem, enotnem prostoru. Slovenska podjetja, ki prihajajo iz različnih branž, lahko razstavljajo tudi na več razstavnih prostorih glede na logično razporeditev sejma po branžah (Intervju JAPTİ 2012a).



Pregled Akcijskega načrta (2011) kaže, da se – poleg JAPTI – v izvajanje tega orodja vključujejo številni deležniki ekonomske diplomacije RS. V večini primerov je nosilec orodja JAPTI, ki pa pri tem sodeluje tudi z npr. GZS ali MZZ oz. posameznim DKP. Hkrati se kot nosilec orodja pojavlja tudi nevladni deležnik OZS. A na tem mestu velja poudariti, da je JAPTI edini deležnik v ekonomski diplomaciji RS, ki sofinancira tako skupinske kot individualne sejemske nastope slovenskih podjetij v tujini (Intervju JAPTI 2012a).<sup>131</sup> To pomeni, da v primeru, ko je za organizacijo in izvedbo sejma pristojna OZS, le-ta sodeluje z JAPTI, ki sofinancira izbrani sejemski nastop v obliki zakupa neopremljenega razstavnega prostora (OZS 2012b). Deležniki ekonomske diplomacije RS v oblikovanje orodja aktivno vključujejo zbornice, panožna združenja, sekcije in grozde in druga gospodarska združenja kot tudi posamezna podjetja. Seznam predvidenih skupinskih sejemskih nastopov v tujini je namreč oblikovan prav na podlagi interesa podjetij (JAPTI 2011a; JAPTI 2011c; Intervju JAPTI 2012a).<sup>132</sup>

### *3.2.2.3 Poslovne konference, seminarji in okrogle mize*

Poslovne konference, seminarji in okrogle mize so orodje ekonomske diplomacije RS, ki so »namenjene specifičnim predstavitvam potencialno zanimivih sektorjev, omogočajo širjenje in nadgrajevanje znanja, izmenjavo izkušenj /ter/ individualna srečanja podjetij. Ob posameznih poslovnih konferencah se lahko organizirajo tudi promocijsko odmevne spremljajoče aktivnosti« (Program internacionalizacije 2010, 23). Poslovne konference kot orodje ekonomske diplomacije so tesno povezane z orodjem gospodarskih in poslovnih delegacij, saj se neposreden stik slovenskih podjetij s potencialnimi poslovnimi partnerji v tujini največkrat vzpostavlja v obliki poslovnih konferenc.<sup>133</sup>

Kot je razvidno iz Programa internacionalizacije (2010, 23) in Akcijskega načrta (2011), poslovne konference organizirajo in izvajajo praktično vsi deležniki ekonomske diplomacije RS. V tej fazi raziskovanja je tako nemogoče natančneje določiti razmerja med deležniki. Pri

---

<sup>131</sup> Leta 2012 je JAPTI sofinanciral 14 sejemskih nastopov slovenskih podjetij, v letu 2011 je bilo takih sejmov 25, v letu 2010 pa 23 (Intervju JAPTI 2012a).

<sup>132</sup> O tem, kako poteka sodelovanje med podjetji in JAPTI in na kakšen način se odloča o tem, katere sejme bo sofinanciral JAPTI, sem se pogovarjala s predstavnikom JAPTI (glej Prilogo B).

<sup>133</sup> Poslovne konference slovenskih podjetij s tujimi partnerji so bile npr. leta 2010 organizirane ob obisku predsednika republike dr. Danila Türka z gospodarsko delegacijo v RF in v Armeniji ter v Kuvajtu in Katarju (Florjančič, Jekovec in Tršar 2011, 14–19).

izvedbi seminarjev in okroglih miz so aktivni zlasti poslovni klubi, ki to obliko srečanj večkrat pripravljajo v prostorih slovenskih DKP (Izvozno okno 2012).

#### 3.2.2.4 Aktivnosti slovenskih poslovnih klubov in slovenskih hiš

Program internacionalizacije (2010, 24) in Akcijski načrt (2011, 3) aktivnosti poslovnih klubov in slovenske hiše opredeljujeta kot samostojno promocijsko in pospeševalno dejavnost spodbujanja internacionalizacije, ki pa zajema zgolj sofinanciranje izvajanja dejavnosti poslovnih klubov in slovenskih hiš v tujini (prav tam).<sup>134</sup> Glavni deležnik pri izvajanju nalog koordinacije in sofinanciranja za delovanje poslovnih klubov je JAPTI. Cilj sofinanciranja omenjenih klubov, ki s strani JAPTI poteka od leta 2008, je »nuditi pomoč čim večjemu številu slovenskih podjetij na različnih lokacijah po svetu« (JAPTI 2011b).

Kot je že bilo omenjeno, aktivnosti poslovnih klubov niso zgolj orodja, temveč so poslovni klubi tudi samostojni deležniki v ekonomski diplomaciji RS. Pregled aktivnosti poslovnih klubov kot deležnikov ekonomske diplomacije namreč kaže, da le-ti izvajajo orodja ekonomske diplomacije RS, ki jih lahko umestimo med že obstoječa orodja ekonomske diplomacije RS. Podobno kot drugi deležniki ekonomske diplomacije namreč tudi poslovni klubi organizirajo poslovne delegacije in seminarje. Njihova druga orodja (npr. poslovna srečanja, promocijski nastopi, forumi, predavanja) (Program internacionalizacije 2010, 24; Izvozno okno 2012) pa lahko uvrstimo v kategorijo *Druge dejavnosti, ki prispevajo k uspešni internacionalizaciji slovenskih podjetij*, ki bo obravnavana v podpoglavju 3.2.2.7. Kot pravi predstavnik MZZ (Intervju 2012c), je »delovanje tovrstnih klubov mišljeno predvsem kot pomoč pri mreženju, navezovanju stikov ter pridobitvi prvih informacij o poslovnem okolju«.

Deležniki ekonomske diplomacije so izvedli tudi posamezne aktivnosti za ustanovitev slovenskih hiš v tujini. JAPTI je namreč aprila 2011 objavil javni poziv za ugotavljanje interesa in predlogov za ustanovitev in delovanje slovenskih hiš v tujini, ki bodo služile interesom gospodarstva. Slovenske hiše naj bi se prednostno vzpostavljale v tistih državah, v

---

<sup>134</sup> MG oz. JAPTI sofinancirata sledeče dejavnosti poslovnih klubov in slovenskih hiš v tujini: organizacija poslovnih dogodkov, promocijske dejavnosti, intelektualne in osebne storitve, vezane na organizacijo poslovnih dogodkov, administrativna pomoč pri izvajanju aktivnosti (Program internacionalizacije 2011, 24).

katerih RS nima DKP in poslovnih klubov. V prvi fazi delovanja naj bi bile sofinancirane s strani države, nato pa bi se financirale iz lastnih sredstev (JAPTI 2011č). Kljub temu pa storitev slovenskih hiš v tujini nikoli ni popolnoma zaživela (Intervju JAPTI 2012b).

### 3.2.2.5 Poslovne pisarne v tujini za slovenske podjetnike

Poslovne pisarne, imenovane tudi *plug-in* pisarne, so najnovejše orodje ekonomske diplomacije RS. Nastale so leta 2011 na podlagi modela poslovnih pisarn, ki ga že uporablja Danska (Intervju MZZ 2012a).<sup>135</sup> Namen poslovnih pisarn na posameznih trgih je podjetjem »olajšati začetne poslovne stike na način, da se jim omogoči /brezplačna/ začasna uporaba funkcionalno opremljenih poslovnih pisarn,<sup>136</sup> ki delujejo ob podpori /slovenske DKP/ mreže«. <sup>137</sup> S tem podjetje, ki želi prodreti na določen trg, lažje in hitreje »začne z raziskovanjem poslovnih priložnosti ali z drugimi začetnimi poslovnimi aktivnostmi.<sup>138</sup> Istočasno bodo uporabnikom poslovnih pisarn na voljo ekonomski svetovalec in ostalo osebje na DKP na čelu z veleposlanikom, ki bodo »s svojimi izkušnjami in znanjem podjetju pomagali pri spoznavanju trga, poslovnih navad, kulture in zakonodaje ter pri navezovanju stikov s potencialnimi poslovnimi partnerji in ustreznimi tujimi oblastmi ipd.« (MZZ 2011b). Prav neposredni stik z osebjem DKP ter njihova pomoč podjetniku sta pri samem instrumentu večjega pomena kot pa npr. sama opremljenost poslovne pisarne (Intervju MZZ 2012a).

Oddajanje poslovnih pisarn v začasno uporabo slovenskim podjetjem poteka prek javnega razpisa, ki ga objavi MZZ. Prva poslovna pisarna je bila odprta v Moskvi, sledijo ji poslovne pisarne v Šanghaju, Istanbulu in New Delhiju (Bertoncelj 2011a, 24; MZZ 2011c) ter na veleposlaništvih v Bruslju, Budimpešti, Parizu, Tokiu in Washingtonu (MZZ 2012b). »Po

---

<sup>135</sup> Kljub temu pa se danski in slovenski sistem poslovnih pisarn razlikujeta v eni ključni točki; danski sistem za poslovne pisarne zaračunava najemnino in veleposlaništvo uporabnikom poslovnih pisarn zaračunava morebitne svetovalne storitve. Prednost plačljivosti poslovnih pisarn in storitev veleposlaništva je, da se s tem izloči neresne poslovneže, hkrati pa je denar, zbran na tak način, mogoče nameniti za izboljšanje storitev gospodarske diplomacije. Le-to v slovenskem sistemu ni mogoče, saj imamo pri nas sistem integralnega proračuna, kar pomeni, da denar ne bi ostal v proračunu MZZ, temveč bi se stekal v skupni proračun RS (Intervju MZZ 2012a).

<sup>136</sup> Pisarne so opremljene s telefonom, faksom in internetnim priključkom (Intervju MZ 2012a).

<sup>137</sup> Navodilo za oddajanje poslovnih pisarn v tujini v začasno uporabo slovenskim gospodarskim subjektom, številka ZPG 178/2011, veljavno od 20. aprila 2011.

<sup>138</sup> Poslovne pisarne se lahko uporabljajo za sledeče namene: izvedba postopkov za ustanovitev podjetja na tujem trgu, študije izvedljivosti vstopanja na tuji trg, iskanje potencialnih tujih partnerjev ter preučevanje poslovnih priložnosti (MZZ 2012b), niso pa namenjene dejanskemu poslovanju podjetij, saj v skladu z DKDO v prostorih DKP ni dovoljeno opravljanje pridobitne dejavnosti (Intervju MZZ 2012a).

mnenju MZZ bodo namreč tam imeli slovenski podjetniki zaradi specifičnosti trgov od njih največjo korist« (Bertoncelj 2011a, 24). Čeprav je to orodje v tej fazi še v pristojnosti enega centraliziranega nosilca, pa je cilj MZZ, da poslovne pisarne v tujini postanejo del skupne ponudbe, ki jo slovenskim podjetjem ponujajo deležniki ekonomske diplomacije RS (Bertoncelj 2011b).

Kljub javnim pozivom s strani MZZ, poslovnih pisarn trenutno ne uporablja nobeno slovensko podjetje. Najbolj perspektivna je sicer poslovna pisarna v Šanghaju, ki je hitro rastoč trg, hkrati pa se podjetja pri vstopanju na ta trg soočajo s številnimi ovirami, ki bi jih lahko premagovala s pomočjo poslovnih pisarn na DKP (Intervju MZZ 2012a). Tu se pojavlja vprašanje, ali je MZZ pri oblikovanju tega orodja precenilo stopnjo povpraševanja podjetij po tej storitvi? Izjava nekdanjega ministra za zunanje zadeve Samuela Žbogarja, da je MZZ pri vzpostavljanju poslovnih pisarn skušalo upoštevati predloge podjetnikov v največji možni meri, sicer nakazuje zavedanje MZZ, da je za učinkovitost orodij ekonomske diplomacije treba upoštevati nasvete in ideje gospodarstvenikov (Bertoncelj 2011b). A podrobnejša raziskava razkriva, da neposrednega sodelovanja med podjetji in MZZ ni bilo. Interes slovenskih podjetij za uporabo poslovnih pisarn je bil namreč ugotovljen posredno, tj. na podlagi različnih analiz<sup>139</sup> o prioritetnih trgih za internacionalizacijo podjetij (Intervju MZZ 2012a). Druga možna razlaga presežne ponudbe storitve poslovnih pisarn je nepoznavanje orodja s strani podjetij (prim. Jaklič 2011, 764), kar je – glede na to, da je to orodje zaživelo šele leta 2011 – zelo verjetno. A če to drži, je hkrati spodkopana izjava nekdanjega ministra za zunanje zadeve Žbogarja, da so bila podjetja aktivni so-oblikovalci tega orodja (Bertoncelj 2011b).

### *3.2.2.6 Medvladne mešane komisije za gospodarsko sodelovanje*

Medvladne mešane komisije za gospodarsko sodelovanje predstavljajo pomembno orodje »za krepitev medvladnih stikov in poglobitev gospodarskega sodelovanja /RS/ s posameznimi državami« (Letno poročilo MZZ 2010, 171). Pravna podlaga za vzpostavitev in delovanje omejenih komisij so bilateralni sporazumi o gospodarskem sodelovanju.<sup>140</sup> Bilateralni

---

<sup>139</sup> Eno izmed takšnih analiz predstavlja tudi Akcijski načrt 2011 (Intervju MZZ 2012a).

<sup>140</sup> Kot primer lahko navedemo Memorandum med Vlado RS in Vlado RF o pomembnejših projektih za povečanje gospodarskega sodelovanja med Republiko Slovenijo in Rusko federacijo, ki vzpostavlja Medvladno slovensko-rusko komisijo za trgovinsko-gospodarsko in znanstveno-tehnično sodelovanje (Florjančič, Jekovec in Tršar 2011, 15).

sporazum sicer ni mednarodno pravno zavezujoč, temveč je zgolj politični sporazum, s katerim pa podpisnici potrjujejo svojo namero, da bosta prek mehanizma mešanih komisij za gospodarsko sodelovanje »/.../ nadaljevali z dialogom na medvladni ravni in prispevali k stikom med gospodarskimi subjekti obeh držav.<sup>141</sup> Zasedanja komisij predvidoma potekajo vsako leto, pri čemer se sedež zasedanja izmenjava (Intervju MZZ 2012b).

Zdi se, da so mešane komisije edino orodje, ki (ostaja) v pristojnosti vladnih deležnikov. Nosilec tega orodja je MZZ, ki je pristojen za »organizacijsko in vsebinsko pripravo ter izvedbo zasedanj,«<sup>142</sup> sodelujoči deležniki pa so MG in JAPTI (Akcijski načrt 2011) ter drugi vladni deležniki, ki so relevantni za posamezno zasedanje (Intervju MZZ 2012b). Cilj orodja je pregledati stanje gospodarskega sodelovanja med RS in posamezno državo ter na podlagi tega identificirati možnosti in priložnosti za poglobitev gospodarskega sodelovanja. Hkrati mešane komisije nudijo platformo za reševanje konkretnih odprtih vprašanj med državama (Letno poročilo MZZ 2010, 172; Banutai 2011, 59).

### *3.2.2.7 Druge dejavnosti, ki prispevajo k uspešni internacionalizaciji slovenskih podjetij*

V to kategorijo lahko uvrščamo druga orodja ekonomske diplomacije RS, ki prispevajo k večji promociji in pospeševanju internacionalizacije slovenskih podjetij. S tem mislimo zlasti na dejavnosti, ki jih izvajajo tisti deležniki ekonomske diplomacije, ki v do sedaj opredeljenih orodjih ekonomske diplomacije niso vidneje prisotni. To so STO, poslovni klubi in poslovni sveti, ki pa v izvajanje orodij ekonomske diplomacije vključujejo tudi ostale deležnike. Kot primer lahko navedemo delovanje Slovensko-ruskega poslovnega sveta, ki z GZS in podjetjem Riko d.o.o. v letu 2012 načrtuje srečanje v FR (Program *Go International* 2011, 3). Dalje, k povečanju prepoznavnosti RS in njenega gospodarstva prispeva tudi STO, ki na različnih promocijskih dogodkih uveljavlja znamko *I feel Slovenia*. Tej dejavnosti se pridružujejo tudi ostali deležniki ekonomske diplomacije (Program internacionalizacije 2011, 25).

---

<sup>141</sup> Memorandum med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o pomembnejših projektih za povečanje gospodarskega sodelovanja med Republiko Slovenijo in Rusko federacijo, podpisan 17. novembra 2010 v Moskvi.

<sup>142</sup> Do začetka tretjega obdobja ekonomske diplomacije, ko je le-ta postala del pristojnosti MZZ, je bilo za pripravo in izvedbo zasedanj mešanih komisij za gospodarsko sodelovanje pristojno MG (Banutai 2011, 59).

V to kategorijo bi lahko uvrstili tudi orodja, ki jih deležniki ekonomske diplomacije izvajajo »s partnerskimi organizacijami v različnih državah in se s tem tudi vključujejo v multilateralni okvir sodelovanja /.../« (Jazbec 2009, 79). Na tem področju sta zlasti aktivna nevladna deležnika GZS in OZS, ki – kot že omenjeno – številna orodja organizirata povsem samostojno (prim. Jazbec 2009, 79) ali v sodelovanju s partnerskimi zbornicami v tujini ter v različnih mednarodnih projektih (OZS 2012a).

### *3.2.2.8 Pregled orodij ekonomske diplomacije v luči deležnikov ekonomske diplomacije*

Poglavje lahko sklenemo s potrditvijo teze zastavljene v uvodu, tj. da se kljub centralizaciji ekonomske diplomacije RS v MZZ v tretjem obdobju, v izvajanje ekonomske diplomacije vključuje vrsta drugih deležnikov. Hkrati analiza v tem poglavju že nakazuje, da se vloga in pomen deležnikov razlikujeta glede na vrsto orodja ekonomske diplomacije, saj pri posameznih orodjih sodelujejo različni deležniki, pri čemer MZZ ni osrednji nosilec vseh orodij. Za maksimizacijo koristnosti in učinkovitosti orodij ekonomske diplomacije pa je pomembno, da so naloge in prioritete posameznih deležnikov ekonomske diplomacije pri izvajanju posameznega orodja jasno določene (prim. Gruden 2005, 55), storitve, ki jih ponujajo deležniki ekonomske diplomacije RS slovenskim podjetjem, pa med seboj povezane in komplementarne (Bertoncelj 2011b). Ali je res tako, bo razvidno iz primera orodij ekonomske diplomacije RS na ruskem trgu v letih 2010 in 2011, ki ga raziskujem v zadnjem sklopu magistrskega dela.

## **4 VLOGA IN POMEN DELEŽNIKOV EKONOMSKE DIPLOMACIJE V LUČI ORODIJ EKONOMSKE DIPLOMACIJE REPUBLIKE SLOVENIJE NA RUSKEM TRGU V LETIH 2010 IN 2011**

### **4.1 METODOLOŠKI OKVIR**

V zadnjem vsebinskem poglavju magistrskega dela preučujem vlogo in pomen deležnikov v ekonomski diplomaciji RS z metodo študije primera, in sicer analiziram posamezna orodja, ki so jih deležniki ekonomske diplomacije v letih 2010 in 2011 uporabili na ruskem trgu. Pri izboru primera sem bila pozorna na reprezentativnost primera (Walliman 2011, 17). Da bi lahko preučevala vlogo in pomen deležnikov v ekonomski diplomaciji RS ter razumela

razmerja med njimi, sem izbrala primer, kjer so bila v istem časovnem obdobju uporabljena vsa orodja ekonomske diplomacije RS. Študija različnih dokumentov ter razgovori z različnimi deležniki v ekonomski diplomaciji RS kažejo, da je ruski trg vzorčen primer za analizo, saj so bila v letih 2010 in 2011 uporabljena vsa orodja ekonomske diplomacije RS. Pri oblikovanju in izvajanju teh orodij sodeluje vrsta različnih deležnikov, pri čemer MZZ ni nosilec vseh orodij, kot bi – ob dejstvu, da je bila osrednja pristojnost za izvajanje ekonomske diplomacije prenesena na MZZ – lahko pričakovali. S tem se odpira prostor za preučevanje vloge in pomena posameznih deležnikov ter razmerij med njihovimi pristojnostmi pri posameznih orodjih ekonomske diplomacije RS. Eden izmed razlogov, da je bila na ruskem trgu uporabljena celotna paleta orodij ekonomske diplomacije, je nedvomno podatek, da se ruski trg uvršča med prioritete trge internacionalizacije slovenskega gospodarstva (Akcijski načrt 2011, 18; Program *Go International* 2011; Intervju JAPTI 2012a). RS torej ruski trg vidi kot »razvojno priložnost slovenskega gospodarstva« (GZS 2010), zato mu deležniki ekonomske diplomacije RS posebno pozornost namenjajo tudi pri izvajanju orodij ekonomske diplomacije RS (Izvozno okno 2010a).

Časovno obdobje raziskovanja zajema leti 2010 in 2011 vsaj zaradi dveh razlogov. Prvič: gre za časovno obdobje, ko se je tretje obdobje ekonomske diplomacije RS že razmeroma konsolidiralo, kar pomeni, da je novonastala razmerja med deležniki v ekonomski diplomaciji RS že moč preučevati. Drugič: dvoletno časovno obdobje je bilo izbrano zato, ker je le tako v analizo mogoče zajeti celoten nabor promocijskih in pospeševalnih dejavnosti internacionalizacije, ki jih uvrščam med orodja ekonomske diplomacije RS.<sup>143</sup> Raziskovanje sem zamejila tako, da sem znotraj posameznega orodja izbrala tistega, ki je najbolj relevanten in primeren za preučevanje vloge in pomena deležnikov v ekonomski diplomaciji RS. Z relevantnostjo mislim na pestrost deležnikov, ki se pri izvajanju posameznega orodja ekonomske diplomacije pojavljajo v različnih vlogah, medtem ko se primernost nanaša na dostopnost primarnih in sekundarnih virov za analizo.<sup>144</sup>

---

<sup>143</sup> Če bi preučevanje orodij ekonomske diplomacije zajemalo zgolj leto 2010, analiza ne bi vključevala poslovne pisarne v Moskvi. Če bi se analiza osredotočala zgolj na leto 2011, pa bi bila iz analize izključena gospodarska delegacija ob obisku predsednika republike dr. Danila Türka v Rusiji. Hkrati velja izpostaviti, da je bilo na ruskem trgu v letih 2010 in 2011 uporabljenih več vrst istega orodja ekonomske diplomacije. Tako so bile na primer samo v letu 2011 na ruskem trgu izvedene dve gospodarski delegaciji in kar štiri skupinske sejemске predstavitve slovenskih podjetij (Akcijski načrt 2011, 63–4).

<sup>144</sup> Izhodišče za raziskovanje o najbolj relevantnem orodju za leto 2011 predstavlja Akcijski načrt (2011, 63–64), ki vsebuje preglednico promocijskih in pospeševalnih aktivnosti, ki so bile leta 2011 izvedene na ruskem trgu. Ker podobna preglednica orodij ekonomske diplomacije za leto 2010 ne obstaja oz. vsaj ni javno dostopna, sem informacije o orodjih ekonomske diplomacije RS pridobila z neformalnimi pogovori z različnimi deležniki v ekonomski diplomaciji RS.

Študija primera posameznih orodij ekonomske diplomacije RS na ruskem trgu v letih 2010 in 2011 bo torej omogočila razumevanje novonastalih razmerij med deležniki v ekonomski diplomaciji RS in podala jasnejšo sliko o delovanju mreže deležnikov v ekonomski diplomaciji RS. Pričujoče poglavje sestavljajo trije vsebinski sklopi. V prvem podpoglavju analiziram izbrana orodja ekonomske diplomacije RS na ruskem trgu v letih 2010 in 2011 ter v luči tega identificiram vlogo posameznih deležnikov. Podatke, ki jih pridobim z analizo arhivskih zapisov dogodkov, dopolnim z intervjuji (Yin 2009, 263–4), ki so opravljeni s ključnimi deležniki, ki sodelujejo pri posameznem orodju ekonomske diplomacije. V nadaljevanju klasificiram pridobljene kvalitativne podatke v štiri kategorije, ki opredeljujejo razmerja med deležniki ekonomske diplomacije (Walliman 2011, 132–3). V zadnjem podpoglavju skušam s sintezo pridobljenih podatkov zarisati in oceniti shemo deležnikov v ekonomski diplomaciji RS.

## **4.2 ANALIZA IZBRANIH ORODIJ EKONOMSKE DIPLOMACIJE NA RUSKEM TRGU V LETIH 2010 IN 2011 IN IDENTIFIKACIJA DELEŽNIKOV**

### **4.2.1 Panožna delegacija v Samaro**

Panožna delegacija v Samaro, ki je bila organizirana na pobudo OZS in njenih članov, je potekala od 20. do 24. junija 2010 pod okriljem OZS in JAPTI. V delegaciji je sodelovalo osem slovenskih podjetij s področja avtomobilske industrije (JAPTI 2010a; Intervju OZS 2012c).<sup>145</sup> Kot pojasnjuje predstavnik OZS (Intervju OZS 2012), izbira o izvedbi posamezne delegacije poteka v sodelovanju med deležniki ekonomske diplomacije in podjetji, saj »podjetja sama povedo, katere države jih zanimajo«.

V primeru panožne delegacije v Samaro je kot osrednji upravljavec tega orodja delovala OZS, ki je prevzela pripravljalne, izvedbene in nadaljevalne aktivnosti. JAPTI je imel pri tem orodju ekonomske diplomacije vlogo sofinancerja. V fazi pripravljalnih aktivnosti je OZS vabila podjetja k udeležbi na različne načine: preko elektronske pošte, telefonskega

---

<sup>145</sup> Predstavnik OZS (Intervju OZS 2012) izpostavlja, da je število udeležencev v poslovnih delegacijah odvisno od posamezne države in gospodarske panoge, iz katere prihajajo podjetja. Zdi se, da je interes članov OZS za poslovne delegacije v sosednjih državah nekoliko večji kot na ruskem trgu, saj se podobnih panožnih delegacij v sosednjih državah udeleži okoli 20 slovenskih podjetij (prav tam).



animiranja, spletnih strani in revije Obrtnik. V pripravljajno fazo sodi tudi oblikovanje programa delegacije, ki ga je OZS pripravila v sodelovanju z drugimi deležniki (tj. zlasti z Veleposlaništvom RS Moskva) ter v sodelovanju s podjetji, ki so izrazila interes za sodelovanje v delegaciji. Kot pravi predstavnik OZS (Intervju OZS 2012), »podjetja /namreč/ sama povejo, katere sogovornike si želijo na drugi strani, mi pa poskušamo njihove želje čim bolj upoštevati«.

Izvedbeno fazo panožne delegacije predstavlja sestanek z gospodarsko zbornico in vlado Samarske oblasti ter sestanek z mestno upravo mesta Togliatti. Tema sestanka je zajemala preučevanje možnosti za poslovno sodelovanje oz. za prodajo izdelkov na ruski trg (Intervju OZS 2012). Namen srečanja slovenskih podjetij s predstavniki mestnih oblasti bi lahko pojasnili z veliko vlogo, ki jo ima država na ruskem trgu, saj so v »Rusiji posli pogosto odvisni tudi od države« (Pavlin, Đerič in Tekavec 2011). Posledično je vloga podpornih institucij, kamor sodijo tudi deležniki v ekonomski diplomaciji RS, še toliko bolj pomembna. Hkrati je bil v okviru panožne delegacije za slovenska podjetja organiziran tudi sestanek s podjetjem Avtovaz (JAPTI 2010a). O tem, zakaj je bila gospodarska delegacija organizirana prav v mesto Togliatti ter zakaj je bil poudarek na obisku in srečanju s predstavniki podjetja Avtovaz, sem se pogovarjala s predstavnikom OZS.

Tabela 4.1: Izvleček pogovora s predstavnikom OZS, 13. marec 2012

»Podjetje Avtovaz je eden izmed največjih avtomobilskih proizvajalcev na svetu. Pod njegovim okriljem se izdelujejo različne znamke avtomobilov svetovno znanih koncernov. Glede na to, da je bila poslovna delegacija organizirana z namenom, da povežemo /slovenska/ podjetja, ki bi želela sodelovati z ruskimi podjetji v avtomobilski industriji, je bila ta izbira podjetja logična.«

Vir: Intervju OZS (2012a).

V fazi nadaljevalnih aktivnosti je OZS izvedla anketo o uspešnosti izvedene panožne delegacije. Slovenska podjetja sicer niso uspela skleniti konkretnih poslovnih dogovorov z ruskimi partnerji, kar je po mnenju predstavnika OZS (Intervju OZS 2012) najverjetneje posledica tega, da slovenska »podjetja s svojimi proizvodnimi kapacitetami ne morejo zadostiti ruskim potrebam«. To potrjuje tudi izjava predstavnika GZS (Intervju 2012), da je interes za gospodarsko sodelovanje na ruski strani manjši kot na slovenski. Med nadaljevalne aktivnosti panožne delegacije v Samaro pa bi lahko uvrstili tudi obisk Mednarodnega

obrtnega centra (MOS) v Celju s strani predstavnikov podjetja Avtovaz ter njihovo poslovno srečanje s slovenskimi podjetji (prav tam).

Pri organizaciji in izvedbi tega orodja ekonomske diplomacije RS je torej vsak deležnik ekonomske diplomacije opravil svojo vlogo: OZS kot organizator, JAPTI kot sofinancer in Veleposlaništvo RS Moskva kot sodelujoči deležnik pri oblikovanju programa in njegovi izvedbi. V tem primeru MZZ torej ni prevzelo vloge osrednjega koordinatorja orodja ekonomske diplomacije RS (Hocking 2006, 18), temveč je ta vloga pripadla OZS. Zakonitosti o tem, s katerimi deležniki OZS sodeluje pri organizaciji posamezne poslovne delegacije ni mogoče izluščiti, saj je to odvisno od izbrane ciljne države ter gospodarske panoge slovenskih podjetij (Intervju OZS 2012). Kljub temu pa OZS pri organizaciji poslovnih delegacij skoraj vedno sodeluje z DKP RS oziroma njihovimi gospodarskimi oddelki (Intervju OZS 2012).

#### **4.2.2 Gospodarska delegacija ob obisku predsednika RS dr. Danila Türka v Rusiji**

Gospodarska delegacija, ki je spremljala predsednika RS dr. Danila Türka na njegovem uradnem obisku, se je v Rusiji mudila od 16. do 17. novembra 2010 (UPR 2010). Natančneje, predsednik RS je z gospodarsko delegacijo obiskal Moskvo, Samaro in St. Peterburg, kar je posledica združevanja političnih in gospodarskih interesov (Intervju MZZ 2012č; Izvozno okno 2010b). Pomembnost ruskega trga za slovenska podjetja ter aktualnost tega orodja ekonomske diplomacije RS dokazuje podatek, da je gospodarsko delegacijo sestavljalo 94 gospodarstvenikov iz 84 slovenskih podjetij (MZZ 2010), kar je ena izmed najmočnejših gospodarskih delegacij v zadnjem obdobju.<sup>146</sup>

Pri organizaciji in izvedbi uradnega obiska z gospodarsko delegacijo je sodelovala množica različnih vladnih deležnikov, kar je posledica tega, da je predsednika republike spremljalo kar pet tedanjih ministrov, pri čemer je glavna koordinacija potekala med MZZ in UPR. Središčna vloga je pripadala notranji in zunanji službi MZZ in je med drugim zajemala sledeče aktivnosti:

---

<sup>146</sup> Med vidnejšimi člani gospodarske delegacije so bili predsednik uprave in generalni direktor Krke Jože Colarič, direktor podjetja Iskratel Andrej Polenec ter predsednik uprave in generalni direktor podjetja CIMOS Franc Kraševc (UPR 2010). Vsa tri podjetja so že prisotna na ruskem trgu, »/n/ajdaljšo proizvodno tradicijo v Rusiji ima Iskratel, največ pa je v ruski trg investirala Krka« (Združenje Manager 2010).

- pregled političnega in gospodarskega sodelovanja z RF ter uskladitev političnih in gospodarskih interesov; konceptualna zasnova programa gospodarskega dela obiska, predlogi glede izvedbe konkretnih gospodarskih dogodkov;
- priprava vsebinskih gradiv (pregled najbolj perspektivnih področij sodelovanja, nasveti za gospodarstvenike, elementi za nagovore predsednika RS na poslovnih konferencah);
- pregled odprtih sporazumov med državama ter usklajevanje sporazumov za podpis;
- objava javnega poziva podjetjem za udeležbo v gospodarski delegaciji, ki vključuje tudi identifikacijo najbolj perspektivnih gospodarskih panog (Intervju MZZ 2012c; Intervju MZZ 2012č).

Podjetja so bila o izvedbi gospodarske delegacije obveščena preko javnega poziva, ki je bil objavljen na spletnih straneh MZZ, JAPTI, GZS in OZS. Da je vlogo središčnega upravljavca orodja prevzelo MZZ, dokazuje tudi podatek, da je bila kontaktna točka diplomat v direktoratu za gospodarsko diplomacijo na MZZ, ki je zbral in uredil seznam vseh prijavljenih (Intervju MZZ 2012č).

Pripravljalna faza je vključevala pripravljalni seminar »Kako poslovati z Rusijo«, ki je bil organiziran na GZS, ter pripravo programa gospodarske delegacije, ki se je oblikoval v sodelovanju z vsemi ključnimi deležniki, zlasti z UPR. Na kakšen način so bili pri organizaciji gospodarske delegacije upoštevani predlogi podjetij, pojasnjuje predstavnica MZZ.

Tabela 4.2: Povzetek pogovora s predstavnico MZZ, 3. april 2012

Podjetja so bila pozvana, da v svoji prijavi za udeležbo v gospodarski delegaciji čim bolj jasno in konkretno izrazijo svoj interes za sodelovanje in morebiti navedejo potencialne poslovne partnerje na ruskem trgu. Nekatera podjetja se na gospodarsko delegacijo zelo dobro pripravijo in točno vedo, kaj želijo s pomočjo obiska v okviru delegacije doseči, medtem ko se druga podjetja takšnih gospodarskih delegacij udeležijo bolj »turistično«.

Vir: Intervju MZZ (2012č).

Izvedbena faza gospodarske delegacije je vključevala program v Moskvi, Samari in St. Peterburgu (Intervju MZZ 2012č). Program gospodarske delegacije v Moskvi je vključeval okroglo mizo »Investicijska privlačnost RS«, ki so jo organizirali Veleposlaništvo RS

Moskva, JAPTI in Slovensko-ruski poslovni klub, ogled tovarne Renault ter poslovno konferenco z bilateralnimi srečanji med podjetniki, ki sta jo organizirala Veleposlaništvo RS Moskva in GZS. Vzporedno z gospodarskim programom je v Moskvi potekal tudi politični program (Intervju MZZ 2012č), kjer so vladni deležniki nove poslovne priložnosti za slovenska podjetja ustvarjali posredno, tj. s podpisovanjem sporazumov, ki naj bi predstavljali politično podlago za krepitev gospodarskega sodelovanja (Izvozno okno 2012c).<sup>147</sup>

Program gospodarske delegacije se je nadaljeval v St. Peterburgu in v Samari. Enako kot v Moskvi je bila poslovna konferenca v St. Peterburgu organizirana pod okriljem GZS in Veleposlaništva RS Moskva.<sup>148</sup> Na poslovni konferenci so sodelovali tudi predstavnik PSG Kazan, ki je predstavil poslovno okolje RS, ter predstavnica STO in predstavnik Zdravilišča Rogaška, ki sta predstavila slovensko turistično (in zdraviliško) ponudbo. Organiziran je bil tudi poslovni dogodek, tj. sektorske predstavitve in bilateralni pogovori med podjetniki. V Samari je bil v mestu Togliatti organiziran sestanek z mestno upravo ter obisk podjetja Avtovaz. Pri teh dogodkih sta sodelovala tudi ministrica za gospodarstvo in predstavnik PSG Kazan (Intervju MZZ 2012č).

Podlago za krepitev sodelovanja med slovenskimi in ruskimi podjetji predstavljajo Pismo o nameri izvedbe projekta Krka Rus II med Krko d.d. Novo Mesto in OOO KRKA-RUS, Memorandum o sodelovanju med podjetjem Cimos d.d. in Združenjem avtomobilskih industrij ter Pismo o nameri o sodelovanju med podjetjem Helios in podjetjem Avtovaz. Pogovori o sodelovanju med podjetji so potekali zlasti na področju energetike, avtomobilske industrije in gradbeništva, a so številni posli poslovne skrivnosti podjetij (Intervju MZZ 2012č). Med nadaljevalne aktivnosti lahko uvrščamo zasedanje Medvladne komisije februarja 2011 v Moskvi, nadaljevalne aktivnosti za podpis sporazumov, ki so pomembni za razvijanje gospodarskega sodelovanja med državama, ter ustanovitev Slovensko-ruskega poslovnega sveta (Intervju MZZ 2012č).

---

<sup>147</sup> V okviru uradnega obiska je bilo podpisanih kar 13 sporazumov (Izvozno okno 2010c). Sporazumi, ki se nanašajo na gospodarsko sodelovanje so: Deklaracija o partnerstvu za modernizacijo med RS in RF, Memorandum med Vlado RS in Vlado RF o pomembnejših projektih za povečanje gospodarskega sodelovanja RS in RF in Memorandum o sodelovanju med JAPTI ter Moskovsko agencijo za promocijo investicij in izvoza (UPR 2010).

<sup>148</sup> Sodelujoči partner na ruski strani je bila trgovinsko-industrijska zbornica St. Peterburga (Intervju MZZ 2012č).

Glavno usklajevanje izvedbe gospodarske delegacije ob obisku predsednika RS je torej potekalo med MZZ in UPR, pomembno vlogo je imel tudi Protokol RS. Ostali deležniki (JAPTI, PSG Kazan, Slovensko-ruski poslovni klub, GZS, STO) so sodelovali zlasti pri organizaciji gospodarskega dela delegacije, tj. na poslovnih konferencah v Moskvi, Samari in St. Peterburgu (Intervju MZZ 2012č).

#### **4.2.3 Sejem stavbnega pohištva in gradbeništva MosBuild 2010**

Sejem *MosBuild 2010*, največji sejem gradbeništva in pohištva na območju nekdanje Sovjetske zveze, je potekal aprila 2010. Udeležilo se ga je 12 slovenskih podjetij s področja gradbeništva, ki so razstavljala na dveh lokacijah. Ta številka ne odstopa od povprečnega števila podjetij, ki so se tega sejma udeleževala v preteklosti (Intervju JAPTI 2012a; Intervju GZS 2012).

Kot je razvidno iz javno dostopnih podatkov, so pri organizaciji in izvedbi sejemskega nastopa *MosBuild 2010* sodelovali različni deležniki, na čelu z vladnim deležnikom JAPTI in nevladnim deležnikom GZS. Pogovora s predstavnikoma JAPTI in GZS razkrivata večznačno sliko glede vloge posameznega deležnika v pripravljalni fazi. Po eni strani naj bi vlogo osrednjega koordinatorja orodja prevzel JAPTI. Le-ta je namreč poleg samega sofinanciranja sejma prevzel tudi celotno organizacijo in pripravo podjetij na sejem. Sodelovanje z GZS naj bi potekalo v fazi pridobivanja predlogov, kontaktov in vabil podjetjem, medtem ko je JAPTI izvedel sledeče pripravljalne aktivnosti:

- organizacijo sestanka s prijavljenimi podjetji ter seznanitev podjetij z logističnimi informacijami<sup>149</sup> za izvedbo sejma;
- izobraževanje podjetij o nujnih pripravljalnih aktivnostih s strani podjetij za uspešno sejmsko predstavitev;
- zakup neopremljene razstavne površine in pogajanje z organizatorjem glede same lokacije sejemskega prostora za slovenska podjetja (Intervju JAPTI 2012a).

Pogovor s predstavnikom GZS razkriva nekoliko drugačno zgodbo. JAPTI naj bi skupinski sejmski nastop slovenskih podjetij na sejmu *MosBuild 2010* zgolj sofinanciral, medtem ko naj bi celotno organizacijo izvedla GZS. Tako je npr. GZS tudi povabila podjetja k udeležbi

---

<sup>149</sup> Sem sodijo npr. informacije o cenah, vizah, hotelih in vstopnicah za sejem (Intervju JAPTI 2012a).

na sejmu in organizirala izobraževanja za podjetja, ki so nastopila na sejmu (Intervju GZS 2012). Opisano situacijo je mogoče razlagati na dva načina. Prvič: sklop pripravljalnih aktivnosti je bil en sam, pri čemer sta sodelovala tako JAPTI kot GZS, vendar se oba deležnika percipirata kot edina glavna organizatorja sejma. Drugič: pripravljalne aktivnosti za izvedbo sejma *MosBuild 2010* so se podvajale, kar – kot pravi predstavnik GZS (Intervju GZS 2012) – ni redkost in je posledica odsotnosti strategije ekonomske diplomacije RS, kjer pristojnosti med deležniki niso jasno razdeljene. Ker je pripravljalna faza ključna za uspešnost sejemske predstavitve slovenskih podjetij in je pomembno, da so podjetja seznanjena z vsemi pripravljalnimi aktivnostmi,<sup>150</sup> ki lahko pripomorejo k pridobivanju poslov (Intervju JAPTI 2012a), bi bila jasna razdelitev pristojnosti med omenjenima deležnikoma še toliko bolj pomembna.

V fazi izvedbe sejma so bili na sejmu *MosBuild 2010* prisotni predstavniki GZS, medtem ko se JAPTI – zaradi kadrovskih in finančnih omejitev – sejmov udeležuje zgolj po potrebi (Intervju GZS 2012; Intervju JAPTI 2012a). V tej fazi je svojo vlogo odigralo tudi Veleposlaništvo RS Moskva, saj sta se veleposlanica in ekonomski svetovalec udeležila samega sejma ter opravila pogovore s posameznimi podjetji (Intervju JAPTI 2012a). Po mnenju predstavnika GZS (Intervju GZS 2012) je fizična prisotnost podpornih institucij na samem sejmu ključnega pomena. Cilj sejmskih nastopov je razumljivo pridobitev konkretnih poslov, vendar pa se le-ti ne sklenejo »čez noč«. Kot pojasnjuje predstavnik JAPTI (prav tam), se mora podjetje v povprečju tri do petkrat udeležiti določenega sejma, da pridobi ustrezno prepoznavnost in konkretne posle.<sup>151</sup>

V času sejma *MosBuild 2010* je bil kot ločena oz. spremljevalna dejavnost organiziran tudi obisk gospodarske delegacije na ruskem trgu. Gospodarsko delegacijo je sestavljajo 25 slovenskih podjetij, ki niso razstavljala na sejmu.<sup>152</sup> Pri organizaciji in izvedbi te spremljajoče dejavnosti sta sodelovala predvsem GZS in Veleposlaništvo RS Moskva (Intervju JAPTI 2012a; Intervju GZS 2012). Za člane gospodarske delegacije je bila na Veleposlaništvu RS Moskva organizirana poslovna konferenca ter poslovno srečanje s potencialnimi partnerji na

---

<sup>150</sup> Zlasti pomembno je, da slovenska podjetja, ki bodo razstavljala, o tem vnaprej obvestijo svoje poslovne partnerje v tujini in jih povabijo na ogled njihove stojnice (Intervju JAPTI 2012a).

<sup>151</sup> Če podjetje nima jasne vizije, kaj želi s sejmsko predstavitvijo v tujini doseči, mu JAPTI raje svetuje, naj se sejma sprva udeleži kot obiskovalec. Na ta način bo takšno podjetje imelo manjše stroške, kot če bi na sejmu dejansko razstavljalo (Intervju JAPTI 2012a).

<sup>152</sup> Skupno število slovenskih podjetij, ki so sodelovala na sejmu *MosBuild 2010* in v gospodarski delegaciji je bilo 37 (Intervju GZS 2012).

ruskem trgu. Hkrati so imela podjetja, ki so sodelovala v gospodarski delegaciji, možnost obiskati sejem *MosBuild 2010* in si tudi tam pridobiti kontakte potencialnih ruskih partnerjev (Intervju GZS 2012). V fazi nadaljevalnih aktivnosti deležniki ponovno vzpostavijo stik s podjetji z namenom pridobivanja povratnih informacij glede uspešnosti orodja sejemske predstavitve. Popolnoma odprt pretok informacij med deležniki in podjetji ovira dejstvo, da so številni posli, ki jih podjetja uspejo skleniti s sejmsko predstavitvijo, njihove poslovne skrivnosti (Intervju JAPTI 2012a).

Po mnenju predstavnika GZS (Intervju GZS 2012) je bil sejem *MosBuild 2010* in spremljajoča gospodarska delegacija primer dobrega sodelovanja z deležniki, zlasti z Veleposlaništvom RS Moskva, ki je aktivno sodelovalo pri pridobivanju kontaktov za poslovno srečanje slovenskih in ruskih podjetij. Pozitivno oceno glede sodelovanja med deležniki sicer spodkopava spoznanje, da osrednja pristojnost izvajanja tega orodja ni jasno določena, saj tako JAPI kot GZS kot osrednjega nosilca tega orodja percipirata sebe. Specifičnost sejma *MosBuild 2010* kot orodja ekonomske diplomacije RS je združevanje dveh orodij. Ocenjujem, da je metoda združevanja orodij dobra, saj na ta način podjetjem z enkratnim obiskom ruskega trga ponuja različne storitve za pospeševanje internacionalizacije. Še več, organizacija poslovnih srečanj in konferenc bi morala postati stalni stranski dogodek vsake sejemske predstavitve slovenskih podjetij v tujini. Zaenkrat ne kaže tako, saj ob robu sejma *MosBuild 2011* takšne gospodarske delegacije ni bilo (JAPTI 2010b).

#### **4.2.4 Poslovni forum »Ideje, inovacije in zelene tehnologije – katalizatorji gospodarskega sodelovanja med Republiko Slovenijo in Rusko federacijo«**

Poslovni forum *»Ideje, inovacije in zelene tehnologije – katalizatorji gospodarskega sodelovanja med RS in RF«*,<sup>153</sup> ki je potekal 8. junija 2011 v Moskvi (Izvozno okno 2011a), je bil organiziran na pobudo Veleposlaništva RS Moskva in Slovensko-ruskega poslovnega kluba v Moskvi (Intervju MZZ 2012c). Poslovni forum se je osredotočal na projekte modernizacije proizvodnih zmogljivosti v šolstvu, zdravstvu in športnih objektih, ki jih načrtujejo ruska vlada in zasebni investitorji (Izvozno okno 2011a). Glede na to, da je izhodišče za sodelovanje slovenskih podjetij v projektih modernizacije ruskega gospodarstva

---

<sup>153</sup> V nadaljevanju: Poslovni forum.

Deklaracija o partnerstvu za modernizacijo<sup>154</sup> (Veleposlaništvo RS Moskva 2012a), bi lahko rekli, da je bil Poslovni forum organiziran kot oblika nadaljevalnih aktivnosti tega obiska. Hkrati je bil mišljen tudi kot vzporedni dogodek ob praznovanju 20. obletnice neodvisnosti RS (Intervju MZZ 2012c),

Deležniki, ki so sodelovali pri organizaciji in izvedbi tega orodja so: Slovensko-ruski poslovni klub, Veleposlaništvo RS Moskva, JAPTI, MG in GZS (Izvozno okno 2011), ki so objavili javni poziv za udeležbo podjetjem na Poslovnem forumu (Intervju MZZ 2012c). A kot pravi predstavnik MZZ (Intervju 2012c), sta bila glavna nosilca orodja Veleposlaništvo RS Moskva in Slovensko-ruski poslovni klub, ki sta v celoti prevzela logistične in vsebinske dejavnosti za pripravo in izvedbo Poslovnega foruma. Dejstvo, da je Slovensko-ruski poslovni klub so-nosilec tega orodja, potrjuje ugotovitev prejšnjega poglavja, da so poslovni klubi svojevrstni deležniki ekonomske diplomacije z lastno vlogo in pomenom. Sodelujoči deležnik je bil JAPTI, ki je Poslovni forum delno sofinanciral. Ostali deležniki v izvedbo Poslovnega foruma niso bili vključeni.

Na Poslovnem forumu je sodelovalo približno 25 slovenskih podjetij. Glede na velik interes slovenskih podjetij za poslovanje na ruskem trgu, je bila udeležba »pričakovana in je /.../ v pozitivno smer odstopala od običajnih tovrstnih dogodkov« (Intervju MZZ 2012c). Namen orodja je bil omogočiti slovenskim podjetjem, da svoje storitve predstavijo neposredno ruskim podjetjem, predstavnikom vladnih institucij in medijem. Na ta način bi slovenska podjetja lažje pridobila posle v obsežnem projektu modernizacije ruskega gospodarstva (Izvozno okno 2011a). Med širši cilj Poslovnega foruma lahko uvrščamo tudi promocijo slovenskega gospodarstva ter posameznih podjetij ter možnost za vzpostavljanje neposrednih stikov med slovenskimi in ruskimi podjetji. Ali so slovenska podjetja s pomočjo Poslovnega foruma pridobila konkretne posle na ruskem trgu, ni znano, kljub temu pa naj bi po nekaterih podatkih dogodek pripomogel k dogovorom o ruskih neposrednih investicijah v slovensko gospodarstvo (Intervju MZZ 2012c).

Izpostaviti velja, da se tovrstna orodja večkrat pojavljajo tudi kot sestavni del drugih orodij ekonomske diplomacije RS (npr. kot sestavni del obiskov najvišjih predstavnikov države z gospodarskimi delegacijami), kar tem orodjem dodaja še element t. i. »visoke politike«.

---

<sup>154</sup> Le-ta je bila podpisana v času obiska predsednika RS v Rusiji novembra 2011.



Poslovni forumi in konference kot samostojno orodje ekonomske diplomacije RS teh elementov sicer nimajo, a kljub temu služijo kot platforma za navezovanje neposrednih poslovnih stikov med podjetji (Intervju MZZ 2012c).

#### **4.2.5 Oblikovanje konzorcija slovenskih gradbenih podjetij za nastop na ruskem trgu**

Ideja o oblikovanju konzorcija slovenskih gradbenih podjetij za nastop na ruskem trgu (v nadaljevanju: Konzorcij) je nastala na pobudo podjetja Comita d.d., formalno pa je nastal leta 2011 na podlagi pisma o nameri, ki so ga poleg podjetja Comita d.d. podpisali še podjetje Robotina d.o.o. in podjetje Menerga d.o.o. ter GZS in OZS (Intervju GZS 2012). V pismu so podpisniki opredelili, da »obstaja skupen poslovni interes za sodelovanje, katerega dolgoročni namen je pridobitev ustreznih poslov na področju učinkovite rabe energije v /RF/ ter oblikovanje konzorcija domačih podjetij, ki bodo sodelovala pri izvedbi omenjenih poslov« (GZS 2011č). V pripravi je tudi konzorcijska pogodba, s katero bodo urejene pravice in obveznosti posameznih partnerjev. H konzorcijski pogodbi bodo lahko pristopila tudi druga zainteresirana podjetja. Trenutno je takšnih zainteresiranih podjetij pet (Intervju GZS 2012). Sodelovanje v Konzorciju bo potekalo v štirih fazah:

- faza promocije in iskanja poslovnih priložnosti,
- faza izdelave informativnih ponudb,
- faza izdelave pravno-zavezujočih ponudb,
- ustanovitev Konzorcija za izvedbo projektov na ruskem trgu (GZS 2011č).<sup>155</sup>

Kot je razvidno že iz pisma o nameri, sta GZS in OZS ključna deležnika tega orodja. Njuna vloga je, da podjetjem nudita institucionalno podporo in na ta način omogočata in pospešujeta nastanek Konzorcija. Tako npr. GZS išče interesente za sodelovanje v Konzorciju ter je v luči tega organizirala sestanek s širšim krogom podjetij, ki bi želela sodelovati v Konzorciju (Intervju GZS 2012). Akcijski načrt (2011, 64) kot sodelujočega deležnika pri orodju oblikovanja Konzorcija navaja tudi Veleposlaništvo RS Moskva, vendar pa le-to z nosilcema orodja ni sodelovalo. Omenjeno veleposlaništvo je imelo zgolj kontakt s posameznimi podjetji, ki sodelujejo v projektu oblikovanja Konzorcija, in sicer v obliki sodelovanja pri predstavitvah potencialnih projektov in podpore promocijskim dejavnostim (Intervju MZZ 2012c).

---

<sup>155</sup> Predstavniki GZS (Intervju GZS 2012) pojasnjuje, da oblikovanje Konzorcija poteka nekoliko počasneje, kot je bilo načrtovano, saj je pridobivanje poslov na ruskem trgu za slovenska podjetja zelo težak in dolgotrajen proces.

Oblikovanje Konzorcija je v Akcijskem načrtu (2011, 64) navedeno kot ena izmed promocijskih in pospeševalnih dejavnosti, in sicer pod postavko poslovni klubi. Za pojasnitev povezanosti Konzorcija z orodji ekonomske diplomacije in z aktivnostmi poslovnih klubov sem prosila predstavnika GZS.

Tabela 4.3: Povzetek pogovora s predstavnikom GZS, 21. marec 2012

Konzorciji so uspešno, a še neizkoriščeno orodje za pospeševanje internacionalizacije slovenskih podjetij. Slovenska podjetja bi se morala ob vstopu na tuje trge bolj povezovati, saj so sama premajhna, da bi lahko uspešno konkurirala na globalnem trgu. Oblikovanje *ad hoc* konzorcijev ima torej še veliko neizkoriščenega potenciala. Na vprašanje, zakaj je Konzorcij naveden pod postavko poslovni klubi, ne znam odgovoriti, saj ni neposredno povezan s poslovnimi klubi.<sup>156</sup>

Vir: Intervju GZS (2012).

Konzorcij je primer orodja ekonomske diplomacije RS, kjer sodelovanje med deležniki temelji na njihovem znanju, pri čemer jih povezuje skupen interes za upravljanje z nekim specifičnim področjem. Hkrati pa je Konzorcij orodje ekonomske diplomacije RS, ki že v svojem bistvu zahteva, da so podjetja aktivni so-proizvajalci te storitve (Hocking 2006, 18).

#### 4.2.6 Poslovna pisarna v Moskvi

Poslovno pisarno, ki deluje v prostorih Veleposlaništva RS Moskva, je otvoril tedanji minister za zunanje zadeve Samuel Žbogar ob robu 8. zasedanja Medvladne komisije za trgovinsko-gospodarsko in znanstveno-tehnično sodelovanje, 16. februarja 2011 v Moskvi (Veleposlaništvo RS Moskva 2011b). Poslovna pisarna v Moskvi naj bi »slovenskim poslovnežem /nudila/ bistveno boljše možnosti vstopa na rusko tržišče«, saj ima podjetnik poleg polno opremljene pisarne na razpolago tudi strokovno pomoč Veleposlaništva RS Moskva (Veleposlaništvo RS Moskva 2011b). A kljub temu je interes za uporabo poslovne pisarne do sedaj izrazilo zgolj eno podjetje, ki pa je svojo prijavo kasneje odpovedalo

<sup>156</sup> Predstavnika GZS (Intervju GZS 2012) je hkrati pojasnil, da Akcijski načrt ni popoln seznam dejavnosti na področju spodbujanja internacionalizacije ter da številnih orodij, ki so jih v letu 2011 izvedle npr. GZS in OZS, v tem programu ni.

(Intervju MZZ 2012a). O razlogih, zakaj je poslovna pisarne v Moskvi prazna, sem se pogovarjala s predstavnikom MZZ (glej Prilogo C).

Analiza intervjuja s predstavnikom MZZ (Priloga C) kaže, da je razlog za nezapolnjeno poslovno pisarno v Moskvi vsaj trojen. Prvi se nanaša na časovno obdobje, v katerem so bile poslovne pisarne vzpostavljene. V času svetovne gospodarske krize so namreč podjetja previdnejša pri vstopanju na tuje trge, kar pomeni, da bodo redkeje uporabila poslovne pisarne, da bi preučevala možnosti vstopa na izbrani tuji trg. Drugič: poslovna pisarna, kljub brezplačni uporabi, podjetjem povzroča dodane stroške bivanja njihovega poslovneža v RF, kar je za številna mala in srednje velika podjetja – katerim je poslovna pisarna tudi primarno namenjena – prevelik strošek. Tretji razlog za nizek interes s strani podjetij je visoka stopnja formaliziranosti poslovne pisarne v Moskvi.

Ob spoznanju, da takšna oblika poslovnih pisarn ne ustreza interesom podjetij, MZZ razmišlja o nujnosti spremembe tega orodja. Poslovne pisarne naj bi se tako v prihodnosti uporabljale bolj neformalno, kar pomeni, da prijava na javni razpis ne bi bila več nujna. Za uporabo poslovne pisarne bi lahko zadostoval že zgolj klic na Veleposlaništvo RS Moskva. Vizija je, da bi poslovne pisarne služile kot t. i. *meeting point* za srečanja med podjetji ter srečanja podjetij z osebjem DKP (Intervju MZZ 2012a). Deformalizacija poslovne pisarne bi hkrati pomenila korak naprej k diplomaciji več deležnikov, ki temelji na fleksibilnem določanju pravil in norm (Hocking 2006, 19).

#### **4.2.7 Medvladna slovensko-ruska komisija za trgovinsko-gospodarsko in znanstveno-tehnično sodelovanje**

Medvladna slovensko-ruska komisija za trgovinsko-gospodarsko in znanstveno-tehnično sodelovanje (v nadaljevanju: Medvladna komisija) je bila ustanovljena na podlagi 8. člena Sporazuma med Vlado RS in Vlado RF o trgovinskem in gospodarskem sodelovanju (Intervju MZZ 2012b), ki pravi, da bosta »pogodbenici /.../ ustanovili /mešano/ komisijo, ki bo spremljala izpolnjevanje določil sporazuma in pripravljala poročila za izboljšanje trgovinskega in gospodarskega sodelovanja med državama«. <sup>157</sup> Mednarodno pravno podlago za delovanje Medvladne komisije predstavljata tudi Protokol med Vlado RS in Vlado RF o

---

<sup>157</sup> Sporazum med Vlado RS in Vlado RF o trgovinskem in gospodarskem sodelovanju, Ur.l. RS-MP, št. 9/1993, sprejet 19. februarja 1993 v Ljubljani, v veljavi od 5. junija 1993.

ustanovitvi Medvladne komisije (Intervju MZZ 2012b) ter Memorandum med Vlado RS in Vlado RF o pomembnejših projektih za povečanje bilateralnega gospodarskega sodelovanja,<sup>158</sup> ki je bil – kot že omenjeno – podpisan v času obiska predsednika RS v RF. Pomen Medvladne komisije kot orodja ekonomske diplomacije RS pojasnjuje predstavnica MZZ.

Tabela 4.4: Izvleček pogovora s predstavnico MZZ, 29. marec 2012

Namen »Medvladne komisije je obravnavati vprašanj, ki se nanašajo na stanje trgovinsko-gospodarskega in znanstveno-tehničnega sodelovanja med državama v skladu s sklenjenimi sporazumi na teh področjih, proučevanje možnosti nadaljnjega razvoja trgovinsko-gospodarskega in znanstveno-tehničnega sodelovanja, nudenje pomoči zainteresiranim organizacijam, podjetjem in poslovnim krogom s ciljem razvijanja in diverzifikacije sodelovanja ter okrepitev medsebojnih odnosov v okviru trgovinskih in znanstveno-tehničnih povezav«.

Vir: Intervju MZZ 2012b.

Medvladna komisija predvidoma zaseda vsako leto, in sicer izmenično v RS in v RF. Datum zasedanja ni vnaprej določen, temveč ga deležniki ekonomske diplomacije RS usklajujejo z rusko stranjo po uradni poti (Intervju MZZ 2012b).<sup>159</sup> Zanimiv je podatek, da slovenski strani predseduje minister za zunanje zadeve, ruski strani pa minister za zveze in množične komunikacije (Veleposlaništvo RS Moskva 2012b). Kakšna je bila vloga posameznih deležnikov ekonomske diplomacije RS pri organizaciji in izvedbi tega orodja?

V pripravljalni fazi zasedanja Medvladne komisije je MZZ organiziralo medresorski sestanek z drugimi vladnimi deležniki, tj. s skoraj vsemi ministrstvi, z JAPTI ter drugimi institucijami, ki so bile relevantne za zasedanje (npr. SID banka). Namen sestanka je bilo pregledovanje odprtih tem, ki bi se lahko obravnavale na prihajajočem zasedanju. To torej pomeni, da se agenda oblikuje na podlagi skupnega interesa vladnih deležnikov RS ter se hkrati usklajuje z rusko stranjo (Intervju MZZ 2012b), medtem ko nevladni deležniki niso aktivni so-proizvajalci tega orodja ekonomske diplomacije RS.

<sup>158</sup> Memorandum med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o pomembnejših projektih za povečanje gospodarskega sodelovanja med Republiko Slovenijo in Rusko federacijo (v nadaljevanju: Memorandum), podpisan 17. novembra 2010 v Moskvi.

<sup>159</sup> Medvladna komisija je do sedaj zasedala osemkrat, v pripravi je že deveto zasedanje Medvladne komisije, ki bo v letošnjem letu v Ljubljani (Intervju MZZ 2012b).

Izvedbeno fazo predstavlja dvodnevno zasedanje Medvladne komisije, kjer so na slovenski strani poleg predstavnikov MZZ sodelovali še predstavniki MG, Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo (MVZT), Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano (MKGP), SISIT ter SID banke. Sodelovanje omenjenih deležnikov ekonomske diplomacije RS na tem zasedanju je posledica agende zasedanja, saj so bile poleg sodelovanja na gospodarsko-trgovinskih področjih obravnavane tudi možnosti sodelovanja na področjih, ki so v pristojnosti drugih ministrstev. Da bo MVZT pomemben deležnik ekonomske diplomacije RS izhaja že iz naziva Medvladne komisije, ki predpostavlja sodelovanje na znanstveno-tehnološkem sodelovanju, medtem ko je vloga MKGP na zasedanju posledica preučevanja možnosti za razširitev sodelovanja na področju kmetijstva in prehranske industrije. Vlogo SID banke pa lahko pojasnimo z obravnavanjem možnosti za poglobitev bančno in valutno-finančnega sodelovanja (prim. Intervju MZZ 2012b).

Med glavna cilja zasedanja uvrščamo:

- potrditev Programa za izvajanje Memoranduma med Vlado RS in Vlado RF o pomembnejših projektih za povečanje bilateralnega gospodarskega sodelovanja (v nadaljevanju: Program),<sup>160</sup>
- obravnava in potrditev 31 konkretnih gospodarskih projektov<sup>161</sup> s področja energetike in energetske učinkovitosti, uvajanja naprednih tehnologij, IT opreme, investicijskih projektov ter projektov na področju inovacij in znanstveno-raziskovalne dejavnosti (Intervju MZZ 2012b; STA 2011).

Kot izhaja iz Memoranduma, naj bi Medvladna komisija prispevala k vzpostavljanju stikov med gospodarskimi subjekti obeh držav. Tako so bile ob robu zasedanja Medvladne komisije organizirane okrogle mize, ki so bile namenjene tudi podjetjem za reševanje odprtih zadev. Okroglih miz se je udeležilo šest slovenskih podjetij (Intervju MZZ 2012b).

V fazo nadaljevalnih aktivnosti lahko uvrstimo prizadevanja Medvladne komisije, da Program nenehno nadgrajuje z novimi projekti in na ta način slovenskim podjetjem odpira nove

---

<sup>160</sup> Pristojnost Medvladne komisije za oblikovanje in potrditev Programa izhaja iz Memoranduma, v katerem sta se podpisnici strinjali, da se za namene realizacije Memoranduma pod okriljem Medvladne komisije oblikuje Program (9. člen Memoranduma).

<sup>161</sup> Seznam se je kasneje še dopolnjeval in v tej fazi vsebuje 32 skupnih gospodarskih projektov (Intervju MZZ 2012b).

poslovne priložnosti na ruskem trgu. Trenutno je v obravnavi že 16 novih projektov, ki jih je sicer predlagala RF in so v obravnavi na slovenski strani (Intervju MZZ 2012b). Kot pravi nekdanji minister za zunanje zadeve Samuel Žbogar (STA 2011), so »to projekti, v katerih je razvoj, v katerih so inovacije in so nadgradnja gospodarskih odnosov med državama in osnova za bodoče poslovanje«.

Medvladna komisija kot orodje ekonomske diplomacije RS je torej v izključni pristojnosti vladnih deležnikov, pri čemer vlogo osrednjega upravljavca odnosov med deležniki prevzema MZZ. To kaže na velik pomen, ki ga MZZ namenja temu orodju ekonomske diplomacije RS.

#### **4.2.8 Druge dejavnosti, ki prispevajo k uspešni internacionalizaciji slovenskih podjetij**

##### *4.1.8.1 Predstavitev RS v reviji Expert*

V okviru praznovanja 20. obletnice neodvisnosti RS je bila v vodilni reviji v RF za strokovno in poslovno javnost s področja gospodarstva in managementa, reviji *Expert*, objavljena priloga o RS. Prispevek je vključeval sledeče teme:

- področje politike (intervju s predsednikom Vlade RS),
- področje gospodarstva (intervju z ministrico za gospodarstvo),
- področje tujih neposrednih investicij (intervju z direktorjem JAPTI),
- področje slovenskega turizma,
- posamezne prispevke slovenskih podjetij (Intervju MZZ 2012c).

Pobuda za to aktivnost je bila dana s strani Veleposlaništva RS Moskva (Intervju MZZ 2012č), ki je pri tem sodelovalo s Slovensko-ruskim poslovnim klubom v Moskvi ter slovenskimi podjetji. Slovensko-ruski poslovni klub je sodeloval »predvsem v fazi usklajevanja predvidene vsebine prispevka, /medtem ko so/ slovenska podjetja pri projektu sodelovala na komercialni podlagi. Zainteresirana podjetja so lahko izbirala med prispevkom o podjetju ali uredniškim intervjujem z vodstvom podjetja. Večina jih je izbrala drugo možnost« (prav tam).

Informacija o tem, da je bilo Veleposlaništvo RS Moskva glavni nosilec tega orodja, je v nasprotju z Akcijskim načrtom (2011, 64), ki kot glavnega nosilca navaja JAPTI. A kot

pojasnjuje predstavnik MZZ (Intervju 2012č), je bila vloga JAPTI zgolj v delnem sofinanciranju izdaje omenjenega prispevka. Preostali del projekta pa so sofinancirala sodelujoča slovenska podjetja. V fazi usklajevanja intervjujev v RS je Veleposlaništvo RS Moskva sodelovalo tudi z UKOM.

Tovrstno predstavitev RS v reviji *Expert* lahko uvrščamo med orodja ekonomske diplomacije RS, saj sodi med dejavnosti promocije RS ter njenega gospodarstva kot tudi posameznih podjetij. »Upoštevajoč ciljno bralno publiko revije je bila informacija dostopna širokemu krogu bralcev, ki vključujejo tudi pomembne določevalce znotraj ruske poslovne elite« (Intervju MZZ 2012č).

#### *4.1.8.2 Dejavnosti Slovensko-ruskega poslovnega sveta*

Ideja o oblikovanju Slovensko-ruskega poslovnega sveta (v nadaljevanju: Poslovni svet) je nastala na pobudo tedanjih predsednikov vlad RS in RF ob obisku predsednika Vlade RF Putina v Sloveniji marca 2011. Poslovni svet, ki mu predseduje direktor podjetja Riko Janez Škrabec, je registriran kot društvo s sedežem na GZS,<sup>162</sup> njegovo delovanje pa ureja statut. V Poslovnem svetu trenutno deluje nekaj več kot 40 – večinoma malih in srednje velikih – podjetij (Intervju GZS 2012, Izvozno okno 2011b).

Namen ustanovitve Poslovnega sveta je na formalni in neformalni ravni »povezati slovenska podjetja, ki že poslujejo z /RF/ in tudi tista, ki na tem trgu še iščejo svoje priložnosti« (STA 2011). Poslovni svet izvaja določene dejavnosti za spodbujanje in pospeševanje internacionalizacije slovenskih podjetij, in sicer:

- organiziranje posvetovanj, konferenc in simpozijev ekonomske, znanstvene in kulturne narave;
- priprava in izvedba strokovnih izobraževanj s področja delovanja društva;
- priprava pobud in predlogov za predpise, ki urejajo področje delovanja društva ter idej za sodelovanje, ter povezovanje s pristojnimi državnimi organi v ta namen;
- sodelovanje s podobnimi asociacijami na območju Slovenije in Ruske federacije;
- izdajanje publikacij (9. člen statuta).

---

<sup>162</sup> Sekretar Slovensko-ruskega poslovnega sveta je direktor Centra za mednarodno poslovanje v GZS, Aleš Cantarutti (STA 2011).

Glavni deležnik ekonomske diplomacije, ki koordinira delovanje Poslovnega sveta je GZS. Cilj GZS je, da podjetjem, ki sodelujejo v Poslovnem svetu, najde potencialne partnerje v tujini. V luči tega GZS pripravlja tudi katalog s predstavitvijo članov sveta, ki bo distribuiran potencialnim partnerjem na ruskem trgu zlasti prek ruskih gospodarskih zbornic (Intervju GZS 2012).

Podobne aktivnosti se odvijajo tudi na ruski strani, saj je bil aprila 2011, prav tako na pobudo tedanjih predsednikov vlad RF in RS, ustanovljen Rusko-slovenski poslovni svet (Intervju GZS 2012, STA 2011). Rusko-slovenskemu svetu predseduje podpredsednik podjetja Avtovaz Edvard Vajno (Veleposlaništvo RS Moskva 2011c). Podjetje Avtovaz ima namreč dolgoletne poslovne izkušnje s slovenskimi partnerji, zlasti s podjetji Riko, Helios in PPG, zato želi poslovna partnerstva poglobiti tudi v okviru sodelovanja med obema svetoma (Hočevar 2011). Na ruski strani v svetu sodeluje nekaj manj kot 20 ruskih podjetij, kar nakazuje, da je interes za gospodarsko sodelovanje na ruski strani manjši kot na slovenski strani (Intervju GZS 2012).

GZS stremi k pospeševanju sodelovanja med poslovnima svetoma na slovenski in ruski strani. Prvo srečanje obeh svetov je potekalo junija 2011 na Bledu, drugo pa v času gospodarske delegacije v mestu Togliatti, novembra 2011 (Intervju GZS 2012). Zasedanji sta bili namenjeni predstavitvi članov obeh svetov in preučevanju možnosti za gospodarsko sodelovanje (Riko 2011). GZS pripravlja naslednje, tretje srečanje obeh svetov, ki bo potekalo 30. maja 2012 v Portorožu. Pri pripravi tega srečanja GZS sodeluje tudi z MG in MZZ (Intervju GZS 2012). Cilj srečanj obeh svetov je spodbuditi sodelovanje med podjetji, vključenih v oba sveta, ter zagotoviti, da bi slovenska podjetja med člani Rusko-slovenskega poslovnega sveta pridobila konkretne posle. A težava je, da je interes za gospodarsko sodelovanje na ruski strani bistveno manjši kot na slovenski strani. Pridobivanje poslovnih partnerjev na ruski strani pa otežuje tudi dejstvo, da Rusko-slovenski poslovni svet nima ob strani ruske gospodarske zbornice (kot jo ima Poslovni svet na slovenski strani), temveč s svetom sodelujejo zgolj podjetja, ki so v tesni povezavi s podjetjem Avtovaz (Intervju GZS 2012). A kot pravi predsednik Poslovnega sveta Škrabec (STA 2011), je podjetje Avtovaz ugledna korporacija, zato je pričakovati, da se bodo v Rusko-slovenski poslovni svet vključila pomembna ruska podjetja ter da se bo gospodarsko sodelovanje med RS in FR s pomočjo tega orodja še okrepilo.



Aktivnosti Poslovnega sveta kažejo, da tudi podjetja izvajajo pomembne dejavnosti, ki prispevajo k uspešni internacionalizaciji slovenskih podjetij. Poslovni svet naj bi namreč sam identificiral nove poslovne priložnosti za sodelovanje med RS in FR, izvršilni odbor sveta pa pripravlja tudi programske usmeritve za delovanje sveta (Pavlin, Đerić in Tekavec 2011; STA 2011). Kljub temu pa je za delovanje Poslovnega sveta pomembna institucionalna podpora, ki jo nudi nevladni deležnik GZS. Da se naraščajoče vloge in pomena poslovnih svetov zavedajo tudi vladni deležniki, dokazuje podatek, da so se ustanovne skupščine Poslovnega sveta marca 2011 udeležili tudi predstavniki MZZ in MG ter da je bila na zasedanju obeh poslovnih svetov novembra 2011 prisotna veleposlanica RS v Moskvi (STA 2011; Veleposlaništvo RS Moskva 2011c).

#### **4.3 VLOGA IN POMEN DELEŽNIKOV EKONOMSKE DIPLOMACIJE V LUČI ŠTIRIH KATEGORIJ**

Da bi lahko ovrednotila hipoteze, zastavljene v uvodu, v tem podpoglavju uporabljam metodo redukcije in kodiranja podatkov, ki omogoča, da iz množice kvalitativnih podatkov iz prejšnjega poglavja, v tem poglavju analiziram le tiste, ki so ključni za preveritev hipotez (Walliman 2011, 132). Ti podatki so:

- število deležnikov, ki sodeluje pri izvajanju posameznega orodja ekonomske diplomacije RS;
- razmerje med številom vladnih in nevladnih deležnikov pri izvajanju posameznega orodja ekonomske diplomacije RS;
- razmerje med vlogo in pomenom posameznih deležnikov v odnosu do MZZ pri izvajanju posameznega orodja ekonomske diplomacije RS in
- razmerje med vlogo in pomenom deležnikov v odnosu do podjetij.

Metoda kodiranja podatkov namreč omogoča klasificiranje podatkov v kategorije in podkategorije, s čimer podatki pridobijo svoj pomen in možnost za nadaljnjo analizo (Walliman 2011, 132–33). Kvalitativne podatke iz prejšnjega poglavja torej klasificiram v štiri kategorije, ki opredeljujejo razmerja med deležniki ekonomske diplomacije. Te kategorije so:<sup>163</sup>

---

<sup>163</sup> Uporabljene kode (tj. kategorije in podkategorije) temeljijo na literaturi, analizirani in interpretirani v teoretičnem delu magistrskega dela (prim. Walliman 2011, 133).

- centraliziranost (centralizacija – fragmentacija),
- struktura in število deležnikov (vladni – nevladni deležniki),
- hierarhija odnosov (hierarhičnost – mrežnost),
- stopnja soustvarjanja (pasivni potrošnik – aktivni so-proizvajalec).

Vsaka kategorija ima svoje podkategorije, ki določajo vrednosti posamezne kategorije (Walliman 2011, 133), s čimer je mogoče razvrstiti orodja ekonomske diplomacije RS glede na vlogo in pomen deležnikov ekonomske diplomacije RS. Podatke grafično predstavim v dveh tabelah (Walliman 2011, 135), pri čemer vsaka tabela vsebuje vrednosti dveh kategorij.

#### **4.3.1 Razmerje med deležniki ekonomske diplomacije glede na stopnjo centraliziranosti ter glede na strukturo in število deležnikov ekonomske diplomacije RS**

V Tabeli 4.5 predstavljam kategorijo *centraliziranost* ter kategorijo *struktura in število deležnikov*. S tem primerjam razmerja med številom vseh deležnikov ter številom vladnih in nevladnih deležnikov, ki sodelujejo pri posameznem orodju ekonomske diplomacije RS. Kategoriji *centraliziranost* dodelim sledeče podkategorije oz. vrednosti:

- popolna centralizacija: orodje ekonomske diplomacije izvaja le en deležnik;<sup>164</sup>
- zmerna centralizacija: orodje ekonomske diplomacije ima enega nosilca in manj kot tri sodelujoče deležnike;
- uravnoteženost: orodje ima enega nosilca in vsaj še tri sodelujoče deležnike;
- zmerna fragmentacija: orodje ima več nosilcev in vsaj še dva sodelujoča deležnika;
- popolna fragmentacija: orodje ima več nosilcev in več kot dva sodelujoča deležnika.

Kategoriji *struktura in število deležnikov* pripadajo naslednje podkategorije oz. vrednosti:

- pri izvajanju orodja ekonomske diplomacije RS sodelujejo le vladni deležniki;
- število vladnih deležnikov je večje od števila nevladnih;
- število vladnih deležnikov je enako številu nevladnih deležnikov;
- število vladnih deležnikov je manjše od števila nevladnih deležnikov;
- pri izvajanju orodja ekonomske diplomacije RS sodelujejo le nevladni deležniki.

---

<sup>164</sup> Ta podkategorija torej dopušča možnost, da so centralizirani nosilci posameznega orodja tudi drugi deležniki ekonomske diplomacije – ne zgolj MZZ.

Tovrstno kodiranje podatkov ter razvrstitev analiziranih orodij ekonomske diplomacije RS v podkategorije omogočata preverjanje prve hipoteze, ki pravi, da v orodjih ekonomske diplomacije RS z višjo stopnjo centralizacije nosilcev orodja sodeluje večje število vladnih deležnikov oz. da višja stopnja fragmentacije nosilcev orodja pomeni, da v orodju sodeluje večje število nevladnih deležnikov.

Tabela 4.5: Razmerje med deležniki ekonomske diplomacije RS glede na stopnjo centraliziranosti ter glede na strukturo in število deležnikov ekonomske diplomacije RS

	Popolna centralizacija	Zmerna centralizacija	Uravnoveženost	Zmerna fragmentacija	Popolna fragmentacija
<b>Le vladni deležniki</b>	poslovna pisarna		Medvladna komisija		
<b>Število vladnih deležnikov je večje od števila nevladnih</b>		panožna delegacija Poslovni forum	gospodarska delegacija, revija Expert	sejem MosBuild 2010	
<b>Število vladnih deležnikov je enako številu nevladnih deležnikov</b>					
<b>Število vladnih deležnikov je manjše od števila vladnih</b>					
<b>Le nevladni deležniki</b>		Poslovni svet		Konzorcij	

Panožna delegacija v Samaro je v kategoriji centraliziranost uvrščena v podkategorijo zmerno centraliziranih orodij, saj je nosilec orodja OZS, ki pri tem vključuje Veleposlaništvo RS Moskva in JAPTI kot sodelujoča deležnika. Enako velja za Poslovni forum, katerega glavni nosilec je Veleposlaništvo RS Moskva, ki je pri tem sodelovalo s Slovensko-ruskim poslovnim svetom v Moskvi, medtem ko je JAPTI omenjeni forum zgolj sofinanciral. Posledično je v primeru Poslovnega foruma število vladnih deležnikov večje od števila nevladnih. Kljub vodilni vlogi, ki jo ima OZS pri organizaciji te panožne delegacije pa je,

upoštevajoč delitev na vladne in nevladne deležnike, število vladnih deležnikov (Veleposlaništvo RS Moskva in JAPTI) večje od števila nevladnih (OZS).

Število deležnikov pri organizaciji gospodarske delegacije, ki je spremljala predsednika RS na uradnem obisku v RF, je uravnoteženo, saj je vlogo osrednjega koordinatorja orodja prevzelo MZZ, pri tem pa sodelovalo z množico deležnikov: JAPTI, GZS, Slovensko-ruski poslovni klub, Protokol RS, STO in posamezna ministrstva, katerih ministri so sodelovali v delegaciji. Ker med nevladna deležnika uvrščamo zgolj GZS in Slovensko-ruski poslovni svet, se orodje uvršča v kategorijo orodij, kjer je število vladnih deležnikov večje od števila nevladnih.

Uravnoteženo je bilo tudi število deležnikov, ki sodelujejo pri predstavitvi RS v reviji *Expert*. Tu je vlogo središčnega koordinatorja orodja prevzelo Veleposlaništvo RS Moskva, ki je celoten spekter dejavnosti usklajevalo s tremi deležniki: Slovensko-ruskim poslovnim klubom v Moskvi, z UKOM ter JAPTI, ki je objavo priloge o RS v omenjeni reviji sofinanciral. V kategoriji, ki razvršča orodja glede na strukturo in število deležnikov, se orodje uvršča v podkategorijo orodij, kjer je število vladnih deležnikov večje od števila nevladnih.

Tudi Medvladna komisija je primer orodja, kjer MZZ deluje kot center v mreži deležnikov, ki ob sodelovanju z vsaj še tremi deležniki, prevzema vlogo vsebinske in tehnične koordinacije za pripravo in izvedbo zasedanja. Glede na stopnjo centraliziranosti Medvladno komisijo torej lahko uvrstimo v podkategorijo uravnoteženega številčnega razmerja med deležniki. Sodelujoči deležniki in njihovo število pa niso vnaprej določeni, saj se le-to prilagaja vsebini in cilju posameznega zasedanja. Ker Medvladna komisija temelji zgolj na mreženju med vladnimi deležniki, se – glede na strukturo in število deležnikov – uvršča v podkategorijo tistih orodij, ki so v izključni pristojnosti vladnih deležnikov.

Skupinskemu sejmskemu nastopu slovenskih podjetij na sejmu *Mosbuild 2010* je v kategoriji centraliziranost dodeljena vrednost zmerna fragmentacija, kar pomeni, da ima orodje več nosilcev in vsaj še dva sodelujoča deležnika. Razlog za to je, da tako JAPTI kot GZS sebe percipirata kot osrednjega koordinatorja orodja. Hkrati ima orodje majhno število sodelujočih deležnikov, saj je pri organizaciji in izvedbi tega orodja sodelovalo zgolj Veleposlaništvo RS Moskva. Ker JAPTI in MZZ uvrščamo med vladne deležnike, GZS pa med nevladne deležnike, je število vladnih deležnikov pri izvajanju tega orodja večje od števila nevladnih deležnikov.

Število deležnikov pri oblikovanju Konzorcija je zmerno fragmentirano, saj ima orodje dva nosilca, ki koordinirata aktivnosti za oblikovanje in nastajanje Konzorcija ter podjetjem nudita institucionalno podporo. To sta GZS in OZS, medtem ko Veleposlaništvo RS Moskva pri oblikovanju Konzorcija ne sodeluje neposredno. Posledično lahko sklenemo, da je izvajanje tega orodja v pristojnosti nevladnih deležnikov. Na drugi strani je poslovna pisarna v Moskvi orodje z izrazito centraliziranim delovanjem deležnikov. Izvajanje orodja je namreč v izključni pristojnosti MZZ, kar pomeni, da je poslovni pisarni v kategoriji centraliziranosti dodeljena vrednost popolna centralizacija. Posledično se v kategoriji, ki razvršča orodja glede na strukturo in število deležnikov, uvršča v podkategorijo tistih orodij, ki so v izključni pristojnosti vladnih deležnikov.

Zahtevnejše je določanje številčnega razmerja med deležniki ekonomske diplomacije RS pri dejavnostih Poslovnega sveta, ki jih uvrščamo med orodja drugih dejavnosti, ki prispevajo k uspešni internacionalizaciji. Nesporna je sicer ugotovitev, da je osrednji nosilec orodja GZS, ki pri tem tesno sodeluje s samim Poslovnim svetom. Težje pa je definirati vlogo sodelujočih deležnikov. Pojavlja se namreč vprašanje, ali lahko med sodelujoča deležnika prištevamo MZZ in MG? Omenjena deležnika sta se sicer udeležila ustanovne skupščine Poslovnega sveta, zasedanja obeh svetov v RF, sodelujeta pa tudi pri pripravi letošnjega zasedanja obeh svetov v RS, vendar pa aktivnega vključevanja v bistvene dejavnosti Poslovnega sveta ni zaznati (Intervju GZS 2012; STA 2011). Dejavnosti Slovensko-rusko poslovnega sveta lahko torej uvrstimo v podkategorijo orodij z zmerno centraliziranim številom deležnikov ter v podkategorijo orodij, ki jih izvajajo zgolj nevladni deležniki.

Tabela 4.5, ki kategorizira orodja ekonomske diplomacije RS glede na centraliziranost nosilcev orodja ter število vladnih in nevladnih deležnikov, razkriva, da se vloga in pomen deležnikov ekonomske diplomacije RS razlikujeta med posameznimi orodji. Poslovna pisarna, Poslovni forum in panožna delegacija v Samaro so orodja s centraliziranim oz. zmerno centraliziranim nosilcem ter posledično večjim številom vladnih deležnikov v primerjavi z nevladnimi. Tabela 4.5 hkrati prikazuje, da so centri posameznih orodij fleksibilni oz. da višja stopnja centralizacije še ne pomeni, da je nosilec orodja MZZ. Na drugi strani je Konzorcij primer orodja, pri katerem se višja stopnja fragmentacije nosilcev orodja odseva v večjem številu nevladnih deležnikov v primerjavi z vladnimi. Medvladna komisija, gospodarska delegacija in predstavitev RS v reviji *Expert* imajo uravnoteženo število

deležnikov, tj. enega osrednjega nosilca in več sodelujočih deležnikov. Razlikujejo pa se v razmerju med številom vladnih in nevladnih deležnikov. Pri Medvladni komisiji sodelujejo zgolj vladni deležniki, v gospodarski delegaciji in predstavitvi RS v reviji *Expert* je število vladnih večje od nevladnih, medtem ko je v primeru Poslovnega sveta število vladnih deležnikov enako številu nevladnih. Posebno mesto zasedata sejem *MosBuild 2010*, ki se kljub zmerni fragmentaciji nosilcev orodja hkrati uvršča v kategorijo orodij, kjer je število vladnih deležnikov večje od števila nevladnih, ter Poslovni svet, ki se kljub zmerni centralizaciji nosilcev orodja hkrati uvršča med orodja, ki jih izvajajo le nevladni deležniki.

#### **4.3.2 Razmerje med deležniki ekonomske diplomacije glede na hierarhijo odnosov med deležniki in stopnjo soustvarjanja orodij ekonomske diplomacije s strani podjetij**

Tabela 4.6 prikazuje kategorijo *hierarhija odnosov* ter kategorijo *stopnja soustvarjanja*. S tem preučujem vlogo in pomen posameznih deležnikov ekonomske diplomacije v odnosu do podjetij, katerim so orodja ekonomske diplomacije RS dejansko tudi namenjena. Kategoriji *hierarhija odnosov* pripadajo sledeče podkategorije oz. vrednosti:

- popolna hierarhičnost: izključna pristojnost MZZ, MZZ kot čuvaj diplomacije (*gatekeeper*);
- zmerna hierarhičnost: visoka vloga MZZ, ki v izvajanje orodja vključuje tudi druge vladne deležnike;
- hierarhično mreženje: MZZ deluje kot center koordinacije v mreži vladnih in nevladnih deležnikov (MZZ kot *boundary-spanner*);
- zmerno mreženje: vloga in pristojnost MZZ je manjša od pristojnosti drugih deležnikov, koordinacijo orodja prevzemajo drugi deležniki;
- popolno mreženje: MZZ nima nobene vloge in pristojnosti, orodje je v pristojnosti drugih deležnikov.

Kategoriji *stopnja soustvarjanja* dodelim naslednje podkategorije oz. vrednosti:

- podjetje kot pasivni potrošnik: podjetja so zgolj pasivni prejemniki storitev, ki jih ponuja orodje ekonomske diplomacije;
- podjetje kot aktivni potrošnik: podjetja so v pripravo orodja vključena posredno (lahko podajo predloge), deležniki jim zagotovijo neposreden stik s tujimi poslovnimi partnerji;

- podjetje kot aktivni so-proizvajalec: podjetja so neposredno in aktivno vključena v vse faze organizacije in izvedbe orodja ekonomske diplomacije RS.

Razporeditev analiziranih orodij ekonomske diplomacije RS v omenjene podkategorije omogoča ovrednotenje druge hipoteze, ki predpostavlja, da višja stopnja hierarhičnosti odnosov med deležniki vodi do situacije, ko so podjetja zgolj pasivni potrošniki storitev ekonomske diplomacije RS. In obratno: višja kot je stopnja mrežnosti odnosov med deležniki, bolj so podjetja tudi aktivni so-proizvajalci orodij ekonomske diplomacije RS.

Tabela 4.6: Razmerje med deležniki ekonomske diplomacije RS glede na hierarhijo odnosov med deležniki in stopnjo soustvarjanja orodij ekonomske diplomacije s strani podjetij

	Popolna hierarhičnost	Zmerna hierarhičnost	Hierarhično mreženje	Zmerno mreženje	Popolno mreženje
Podjetje kot pasivni potrošnik	poslovna pisarna	Medvladna komisija			
Podjetje kot aktivni potrošnik			gospodarska delegacija  Poslovni forum	sejem <i>MosBuild 2010</i> , panožna delegacija	
Podjetje kot aktivni so-proizvajalec			revija Expert	Poslovni svet	Konzorcij

Panožna delegacija v Samaro in sejem *MosBuild 2010* se v kategoriji hierarhija odnosov uvrščata v podkategorijo zmerno mreženje, saj sta vloga in pomen MZZ manjša od pristojnosti drugih deležnikov. V primeru panožne delegacije vlogo osrednjega upravljavca namreč prevzema OZS, medtem ko je pri sejmu *MosBuild 2010* koordinacija orodja v pristojnosti JAPTI in GZS, ki sta imela – sodeč po izjavah predstavnikov obeh institucij – enako vlogo in pomen. Na drugi strani se gospodarska delegacija, ki je bila organizirana v času obiska predsednika RS v RF, uvršča v podkategorijo zmerna hierarhičnost, saj je MZZ deloval kot center koordinacije v mreži vladnih in nevladnih deležnikov. Podjetja, ki so sodelovala v omenjenih orodjih (tj. v panožni delegaciji, sejmu in gospodarski delegaciji) so bila aktivni potrošniki, saj so bila na različne načine pozvana, da v primeru obeh orodij

izrazijo svoj interes in podajo svoje predloge. Hkrati so imela slovenska podjetja tudi možnost neposrednega stika s potencialnimi ruskimi partnerji.

V kategoriji hierarhija odnosov se Poslovni forum uvršča v podkategorijo hierarhična mrežnost, saj vloga osrednjega koordinatorja orodja pripada MZZ. Enako velja za predstavitev RS v reviji *Expert*. V primeru Poslovnega foruma podjetja delujejo kot aktivni potrošniki, saj jim orodje ponuja prostor, kjer lahko svoje storitve neposredno predstavijo potencialnim partnerjem na ruskem trgu. V primeru predstavitve RS v reviji *Expert* pa slovenska podjetja prevzemajo vlogo aktivnih so-proizvajalcev orodja.

Konzorcij in Poslovni svet sta orodji ekonomske diplomacije RS, pri katerih MZZ nima posebne vloge in pomena, saj je orodje v pristojnosti drugih deležnikov. V primeru Konzorcija sta to GZS in OZS, v primeru Poslovnega sveta pa zgolj GZS. Podjetja imajo pri izvajanju omenjenih dveh orodij vlogo aktivnih so-proizvajalcev. Ideja za oblikovanje Konzorcija je namreč nastala na pobudo podjetij, ki želijo svojo vlogo in pomen obdržati v vseh fazah nastajanja Konzorcija. V primeru Poslovnega sveta pa je drugi ključni deležnik orodja sam Poslovni svet, katerega člani so predstavniki posameznih podjetij.

Poslovno pisarno v Moskvi lahko v kategoriji hierarhičnost odnosov uvrstimo v podkategorijo popolna hierarhičnost, saj MZZ pri izvajanju tega orodja deluje kot t. i. čuvaj diplomacije. S tem mislimo na dejstvo, da je bila odločitev za nastanek poslovne pisarne sprejeta na najvišji politični ravni v MZZ brez sodelovanja z drugimi deležniki ekonomske diplomacije RS. MZZ je torej prevzelo vlogo dominantnega deležnika, ki deluje po hierarhičnem modelu odločanja (prim. Hocking 2005, 10), poslovno pisarno pa zaznamuje visoka stopnja formaliziranosti, kar je značilnost državocentrične diplomacije (Hocking 2006, 19). Kljub izjavi tedanjega ministra za zunanje zadeve Samuela Žbogarja, da naj bi orodje sčasoma postalo del skupne ponudbe vseh deležnikov ekonomske diplomacije, pogovor s predstavnikom MZZ razkriva drugačno sliko. Hkrati pa MZZ v oblikovanje tega orodja ni vključilo podjetij, kar pomeni, da so podjetja zgolj pasivni potrošniki te storitve.

Medvladna komisija se glede na hierarhičnost odnosov uvršča v podkategorijo zmerne hierarhičnosti. Pri izvajanju Medvladne komisije ima namreč najpomembnejšo vlogo in pomen MZZ, ki pa pri tem sodeluje z drugimi vladnimi deležniki. Podobno kot pri orodju poslovne pisarne, so podjetja zgolj pasivni potrošniki te storitve, saj na zasedanju komisije nimajo



nikakršne vloge in pomena. Kljub temu lahko zasedanje Medvladne komisije izkoristijo za udeležbo na stranskih dogodkih, tj. okroglih mizah.

Tabela 4.6, ki razporeja analizirana orodja ekonomske diplomacije RS na ruskem trgu glede na hierarhičnost odnosov med deležniki ter stopnjo soustvarjanja orodij s strani podjetij, kaže na delno potrditev hipoteze, ki predpostavlja, da se višja stopnja hierarhičnosti odnosov med deležniki odraža v manjši stopnji aktivne vključenosti podjetij v izvajanje orodja ekonomske diplomacije RS. V primeru poslovne pisarne in Medvladne komisije se višja stopnja hierarhičnosti odnosov med deležniki, kjer MZZ prevzema vlogo izključnega (poslovna pisarna) ali dominantnega (Medvladna komisija) deležnika, odraža v situaciji, v kateri so podjetja zgolj pasivni potrošniki storitev diplomacije. Pri izvedbi gospodarske delegacije, Poslovnega foruma in predstavitve RS v reviji *Expert MZZ* deluje kot center koordinacije v mreži vladnih in nevladnih deležnikov, pri čemer v primeru gospodarske delegacije in Poslovnega foruma podjetja delujejo kot aktivni potrošniki, pri predstavitvi RS v reviji *Expert* pa kot aktivni so-proizvajalci. Na drugi strani so sejem *MosBuild 2010*, panožna delegacija v Samaro, Poslovni svet in Konzorcij orodja z bolj mrežnim odnosom med deležniki, kjer MZZ ni nosilec orodja, temveč pri orodju bodisi zgolj sodeluje (sejem *MosBuild 2010*, panožna delegacija) bodisi niti ne sodeluje (Konzorcij, Poslovni svet). Pri sejmu *MosBuild 2010* in panožni delegaciji so podjetja aktivni potrošniki orodja, medtem ko so pri oblikovanju Konzorcija in pri dejavnostih Poslovnega sveta podjetja aktivni so-proizvajalci storitev, ki jih orodji ponujata.

#### **4.4 OCENA VLOGE IN POMENA DELEŽNIKOV EKONOMSKE DIPLOMACIJE**

##### **4.4.1 Pregled razmerij med deležniki ekonomske diplomacije**

Ob spoznanju, da zakonitosti glede vloge in pomena deležnikov pri izvajanju orodij ekonomske diplomacije RS ni mogoče razviti, analiza omenjenih orodij na ruskem trgu ne omogoča induktivnega sklepanja iz posamičnega na celoto (prim. Walliman 2011, 17). Kljub temu pa prikaz razmerij med deležniki ekonomske diplomacije na primeru posameznih orodij ekonomske diplomacije podaja jasnejšo sliko delovanja ekonomske diplomacije RS. Analiza obravnavanih orodij ekonomske diplomacije RS namreč razkriva, da je nosilec orodij z višjo stopnjo centralizacije in večjim številom vladnih deležnikov v primerjavi z nevladnimi deležniki vedno MZZ. Ta ugotovitev je skladna z dejstvom o prenosu središčne pristojnosti za

izvajanje ekonomske diplomacije z MG na MZZ. Analiza hkrati kaže, da MZZ vse manj deluje kot t. i. čuvaj diplomacije (Hocking 2006, 17), temveč pri izvajanju množice orodij sodeluje z različnimi vladnimi in nevladnimi akterji. Izjema je orodje poslovnih pisarn, kjer pa monopolna vloga MZZ in ne-vključevanje podjetij vodita v nastajanje vrzeli med ponudbo in povpraševanjem (prim. Jaklič 2011, 751). Tega se zaveda tudi MZZ, ki že razmišlja o nujnosti modifikacije omenjenega orodja.

A ko govorimo o prenosu središčne pristojnosti ekonomske diplomacije na MZZ, mislimo zgolj na njen vladni del. Obstajajo namreč številna druga orodja ekonomske diplomacije RS, kjer vlogo upravljavca aktivnosti med deležniki prevzemajo nevladni deležniki. To sta GZS in OZS, ki določena orodja izvajata popolnoma samostojno. V kolikor sodelujeta z vladnimi deležniki sta to zlasti i) JAPTI z vidika sofinanciranja in ii) posamezno veleposlaništvo RS z vidika pridobivanja dodatnih informacij s »terena«. Prednost nevladnih deležnikov kot nosilcev orodij v primerjavi z vladnimi so njihove »neposredne povezave z vsemi pomembnimi gospodarskimi subjekti /.../, zato lahko v procesu uveljavljanja na novem trgu bistveno lažje odprejo marsikatera vrata slovenskim podjetnikom in družbam« (Bertoncelj 2011a, 23).

Orodja, katerih središčni nosilec je vladni deležnik MZZ, ter orodja, katerih nosilca sta bodisi GZS bodisi OZS, se razlikujejo tudi v stopnji vključenosti podjetij v izvedbo orodja. Poslovne pisarne in medvladne komisije so primer orodij, pri katerih so mreže med podjetji in podpornimi institucijami slabo razvite (prim. Jaklič 2011 769), kar pomeni, da so podjetja zgolj pasivni potrošniki storitev ekonomske diplomacije (Hocking 2006, 17). Da je sodelovanja med podjetji in vladnimi deležniki premalo, ugotavljajo tudi sama podjetja (Jaklič 2011, 762), saj nemalo podjetnikov ne pozna podpornih storitev na področju internacionalizacije ali pa meni, da vladni deležniki »/.../ niso sposobni ustreči potrebam podjetij /.../« Udovič (2009, 131; 184). Po mnenju gospodarstva sta torej pomanjkanje sodelovanja med podjetji in institucijami ter slaba odzivnost državnih institucij šibki točki ponudnikov storitev ekonomske diplomacije (Jaklič 2011, 762).

Na drugi strani so orodja, ki so v pristojnosti nevladnih deležnikov in kjer podjetja prevzemajo vlogo aktivnih so-proizvajalcev (Hocking 2006, 17). To ugotovitev je mogoče pojasniti s podatkom, da so vladni deležniki javne institucije, katerih orodja ekonomske diplomacije RS so splošnejše narave in so namenjena vsem »potrošnikom«. Na drugi strani pa

GZS in OZS izvajata orodja ekonomske diplomacije RS za svoje člane s plačilom kotizacije (prim. Intervju JAPTI 2012a). Posledično ta orodja ekonomske diplomacije večkrat nastanejo na neposredno pobudo podjetij (npr. Konzorcij) ali z njihovo aktivno angažiranostjo (npr. Poslovni svet). Pretok informacij med podpornimi institucijami in podjetji je namreč ključnega pomena, saj »/l/e ob aktivnem sodelovanju obeh strani pridemo do kakovostnih rešitev v kratkem času« (Jaklič 2011, 769).

Prerez analiziranih podatkov hkrati kaže, da so vladni deležniki prisotni pri večini orodij ekonomske diplomacije RS, medtem ko je razvoj orodij ekonomske diplomacije RS, katerih nosilci so nevladni deležniki, relativno počasen, na kar opozarjata že Jaklič in Svetličič (2005, 37). Kljub temu so nevladni deležniki vse bolj dejavni pri orodjih, ki jih ponujajo drugi deležniki ekonomske diplomacije RS. Rezultati hkrati kažejo smiselnost podpiranja že začetih iniciativ nevladnih deležnikov, v katerih vse aktivnejšo vlogo prevzemajo tudi sama podjetja. T. i *bottom up approach* s strani vladnih deležnikov vodi do izboljšane rabe človeških in materialnih virov pri izvajanju posameznega orodja ekonomske diplomacije RS ter posledičnemu dvigu učinkovitosti ekonomske diplomacije RS ali konkretnije – k pospeševanju internacionalizacije slovenskega gospodarstva.

Ne nazadnje, intervjuji s posameznimi deležniki ekonomske diplomacije RS razkrivajo, da med njimi večkrat prevladuje rivalstvo, ki je po mnenju Jazbeca (2009, 78) pokazatelj pomanjkanja uspešne koordinacije. Zaznati je zlasti razkorak med vladnimi in nevladnimi deležniki. Konkurenca med deležniki na področjih, kjer bi bilo potrebno sodelovanje, je posledica odsotnosti prave in jasne strategije, ki bi določala pristojnosti posameznih akterjev, ter učinkovitejšega vodenja. Odsotnost strategije ekonomske diplomacije pa pomeni, da ne obstajata niti pravna podlaga niti ustaljena praksa, ki bi določali, kdo je nosilec posameznega orodja internacionalizacije (Intervju JAPTI 2012a, Intervju GZS 2012) ter kakšna je pri tem vloga in pomen posameznega deležnika ekonomske diplomacije.<sup>165</sup> To posledično pomeni, da pri izvajanju posameznega orodja vsak deležnik dela po svoje, kar večkrat vodi do nepotrebnega podvajanja dela, le-topa znižuje učinkovitost gospodarske diplomacije (Intervju GZS 2012). A kljub vsem morebitnim trenjem deležniki ekonomske diplomacije RS v ključnih trenutkih delujejo zelo konstruktivno (Intervju GZS 2012). Najboljši indikator

---

<sup>165</sup> Sicer se je leta 2011 že začel pripravljati nov dokument za pospeševanje internacionalizacije z naslovom 20/12 – mednarodni izzivi, kot nek akcijski načrt internacionalizacije za leto 2012. Dokument še ni bil sprejet, saj so delo na tem projektu prekinile predčasne volitve in imenovanje nove vlade (Intervju GZS 2012).

uspešnosti ekonomske diplomacije RS je zadovoljstvo uporabnikov storitev ekonomske diplomacije, ki kaže, da se podjetja poslužujejo orodij ekonomske diplomacije RS, saj je neposredni stik s potencialnimi poslovnimi partnerji – kar zagotavlja večina orodij – neprecenljiv (Intervju MZZ 2012a). A prostor za napredek ekonomske diplomacije RS še vedno ostaja.

#### **4.4.2 Smernice glede nadaljnje razmejitev vloge in pomena deležnikov v ekonomski diplomaciji RS**

Na podlagi intervjujev, opravljenih s ključnimi deležniki ekonomske diplomacije RS, lahko identificiram tri prisotne usmeritve glede nadaljnje razporeditve vloge in pomena posameznih deležnikov:

- ekonomska diplomacija mora ostati v središčni pristojnosti MZZ,
- središčno pristojnost ekonomske diplomacije je treba prenesti na druge deležnike,
- nevtralen pristop.

Zagovorniki prve ideje, ki pravi, da mora ekonomska diplomacija ostati v središčni pristojnosti MZZ, menijo, da ne moremo govoriti o ekonomski diplomaciji kot obliki diplomacije, če ta ni v osrednji pristojnosti MZZ (Intervju MZZ 2012a). Povedano drugače, kako naj bi bila ekonomska diplomacija v pristojnosti MG, če je – sodeč po mnenju zagovornikov tega pristopa – diplomacija v izključni pristojnosti MZZ? Zdi se, da lahko. Analiza orodij ekonomske diplomacije RS na ruskem trgu je namreč potrdila dejstvo, da MZZ – kljub institucionalnem prenosu ekonomske diplomacije – izgublja monopolni položaj v ekonomski diplomaciji (Jazbec 2011, 120; Leguey-Feilleux 2009, 2–3; Kelley 2010, 294–6), saj ta kompleksna dejavnost zahteva povezovanje človeških in finančnih virov več deležnikov (Cooper in Hocking 2000, 362–3). Drugi argument zagovornikov tega pristopa je, da bi ponoven prenos ekonomske diplomacije z MZZ na MG negativno vplival na samo delo deležnikov, saj bi vzpostavitev nove organizacijske strukture trajala približno dve leti, v tem času pa bi bila vsebina ekonomske diplomacije pomaknjena v ozadje (A. Č 2012; Intervju MZZ 2012a; Studio City 2012). Ta argument izpodbija razmislek, da MZZ vse od leta 2008/09, ko je bila ekonomska diplomacija prenesena v pristojnost omenjenega ministrstva, ni uspelo izkoristiti svojega potenciala. Kljub obljubam, strategija ekonomske diplomacije ni

bila oblikovana,<sup>166</sup> razvito je bilo zgolj eno orodje ekonomske diplomacije (tj. poslovne pisarne), ki pa ni nikoli zares zaživelo. Ob zagovarjanju središčne vloge MZZ na področju ekonomske diplomacije velja imeti v mislih tudi dejstvo, da so aktivnosti, ki se obravnavajo v MZZ bolj politično obarvane, aktivnosti MG pa bolj gospodarsko obarvane (Jazbec 2007, 78).

Drugo skupino predstavljajo tisti deležniki ekonomske diplomacije RS, ki zagovarjajo spremembo vloge in pomena MZZ v ekonomski diplomaciji. MZZ bi moralo namreč na področju ekonomske diplomacije delovati zgolj na diplomatskem področju. Ta skupina zagovarja prenos osrednje koordinacije ekonomske diplomacije na MG, saj delo MZZ »/.../ temelji na političnem dialogu in že po principu ni usposobljen/o/ za opravljanje ekonomske funkcije« (Dimnik in Roglič 2012, 4). MZZ bi moralo skrbeti zlasti za to, da po diplomatski poti omogoča in olajšuje vzpostavljanje stikov med podjetji, med podjetji in zbornicami ter med samimi zbornicami in pospešuje pretok informacij med deležniki. Logistične in operativne naloge glede organizacije in izvedbe orodij ekonomske diplomacije RS pa bi morale biti prepuščene drugim deležnikom kot so GZS, OZS, JAPTI (Intervju GZS 2012).

Tretji pristop je nevtralen glede vloge in pomena posameznih deležnikov in se bolj kot na organiziranost ekonomske diplomacije RS osredotoča na njeno vsebino. Tako npr. predstavnik JAPTI (Intervju 2012a) pojasnjuje, da prenos središčne pristojnosti ekonomske diplomacije na MZZ in posledična integracija PSG v mrežo DKP ne vplivata na delo JAPTI, saj sodelovanje med JAPTI in PSG poteka enako kot prej. Iz tega sledi, da razprava o tem, kateri izmed deležnikov naj prevzame vlogo upravljavca ekonomske diplomacije ni prvotnega pomena. Ali kot pravi predstavnik JAPTI (Intervju 2012a), podjetja so tista, ki bi morala odločati o tem, ali je centralizacija v MZZ dobra in učinkovita. Le-tem so namreč orodja ekonomske diplomacije tudi namenjena. Za podjetja pa ni bistvenega pomena, ali so PSG del JAPTI ali del mreže MZZ, bistveno je le, da so storitve učinkovite (prav tam). A tu se ponovno odpira vprašanje, ali ni za učinkovitost storitev ekonomske diplomacije RS nujna prav jasna razmejitev vloge in pomena deležnikov v ekonomski diplomaciji RS? (prim. Intervju GZS 2012). Zdi se, da, saj je danes organiziranost vsaj toliko pomembna kot vsebina.

---

<sup>166</sup> Mediji so ob prenosu ekonomske diplomacije na MZZ poročali, da bo kadrovsko okrepljen MZZ v sodelovanju z drugimi deležniki (strateškim svetom za gospodarsko diplomacijo ter posebno delovno skupino) začel z oblikovanjem nove strategije ekonomske diplomacije RS (Zorko 2009).

Ne glede na to, v katero smer se bo razvijala ekonomska diplomacija RS v prihodnosti, pa je ključnega pomena vzpostavitev enovite strategije. Po mnenju predstavnika GZS (Intervju 2012), bi za pripravo strategije morale poskrbeti MG, saj ima le-ta funkcijo kreatorja ekonomske strategije, hkrati ima za to na voljo finančna sredstva, ustrezne kadre in znanja. Kljub temu pa analiza orodij ekonomske diplomacije RS na ruskem trgu kaže, da diplomacija ni (in ne more biti) izolirana dejavnost, temveč gre za proces mreženja, ki zahteva vzpostavljanje koalicij (prim. Hocking 2006, 23). Posledično morajo v procesu oblikovanja strategije ekonomske diplomacije RS sodelovati vsi vpleteni deležniki, pri čemer naj prispevek vsakega izmed njih temelji na njihovem edinstvenemu znanju, virih in izkušnjah (Hocking 2006, 17). Le višja stopnja sodelovanja med deležniki, ki bo temeljila na hitri izmenjavi informacij, povezovanju virov in izboljšani organizaciji, vodi do dviga učinkovitosti storitev ekonomske diplomacije RS (Jaklič 2011, 768). Zaradi vse kompleksnejših odnosov med deležniki je pomembno, da strategija identificira tudi osrednjega deležnika v ekonomski diplomaciji RS, ki bo poleg svojega strokovnega dela prevzemal tudi menedžersko vlogo koordiniranja orodij ekonomske diplomacije RS (prim. Jazbec 2009, 54; Jazbec 2011, 120; Svetličič 2011, 622).

## **5 SKLEP**

Cilj magistrskega dela je bil preučiti vlogo in pomen deležnikov v ekonomski diplomaciji RS na primeru posameznih orodij ekonomske diplomacije RS na ruskem trgu v letih 2010 in 2011, katerih namen je pospeševanje internacionalizacije slovenskih podjetij. Teoretično izhodišče magistrskega dela, ki mu posvečam prvo vsebinsko poglavje, je institucionalno razumevanje diplomacije, ki sicer ne zanika klasične, državocentrične diplomacije, a hkrati prepozna obstoj več deležnikov v diplomaciji ter omogoča preučevanje sprememb v diplomatski praksi ter razmerij med različnimi vladnimi in nevladnimi deležniki v diplomaciji. Značilnosti diplomacije v dobi globalizacije je mogoče ponazoriti tudi s terminom diplomacija več deležnikov, ki akterje v diplomaciji poimenuje s terminom deležniki. Izhodišče diplomacije več deležnikov je spoznanje, da diplomacija ni več izolirana dejavnost profesionalnih diplomatov, temveč vse bolj postaja dejavnost mreženja med različnimi deležniki. Vloga profesionalnih diplomatov je spremenjena, a nič manj pomembna, saj prevzemajo funkcijo osrednjega upravljavca procesov in odnosov med deležniki. Številčno razmerje med vladnimi in nevladnimi deležniki postaja bolj

uravnoteženo, pri čemer nevladni deležniki niso več zgolj pasivni potrošniki diplomacije, temveč njeni aktivni so-proizvajalci.

V dobi globalizacije in postmoderne diplomacije svoj preporod doživlja ekonomska diplomacija, ki je izpostavljena novim izzivom glede oblik in načinov izvajanja. Kot pravi Balen (2011), se je ekonomska diplomacija »v zadnjih letih močno okrepila tako v svetu kot doma, celo tako, da bi lahko trdili, da je /ekonomska/ diplomacija *raison d'etre* diplomacije nasploh v sodobnem globaliziranem svetu«. V izvajanje dejavnosti za pospeševanje internacionalizacije nacionalnega gospodarstva se poleg MZZ vključujejo tudi drugi vladni deležniki kot so ministrstvo, pristojno za ekonomske zadeve, razne izvajalske institucije, urad predsednika republike in/ali predsednika vlade ter druga ministrstva. Spremenjena razmerja med deležniki v ekonomski diplomaciji se kažejo tudi v naraščajoči vlogi nevladnih deležnikov kot so interesna združenja, podjetja, nevladne organizacije in akademska sfera.

V drugem vsebinskem poglavju preučujem spreminjanje razmerij med deležniki ekonomske diplomacije RS skozi tri obdobja in ugotavljam, da je ekonomska diplomacija, ki je že desetletje prioriteta diplomacije številnih držav, svoj preporod v RS doživela šele v času svetovne gospodarske in finančne krize, tj. v obdobju od leta 2008/09 dalje. V prvem obdobju, ki zajema leta od 1991 do 1999, se je (ekonomska) diplomacija RS šele vzpostavljala, medtem ko drugo obdobje, ki zajema leta od 2000 do 2008/09, zaznamuje večtirni sistem ekonomske diplomacije z nizko stopnjo sodelovanja med deležniki. V tretjem obdobju, ki sovpada s svetovno gospodarsko in finančno krizo, so deležniki ekonomske diplomacije RS skušali poenotiti različne vidike ekonomske diplomacije z namenom dviga njene učinkovitosti. Ob spoznanju, da mreža številnih deležnikov v ekonomski diplomaciji RS potrebuje svojega koordinatorja, je bila osrednja pristojnost za ekonomsko diplomacijo RS prenesena z MG na MZZ, ki naj bi pri oblikovanju in izvajanju orodij ekonomske diplomacije sodelovalo z vsemi vladnimi in nevladnimi deležniki. Namreč, kot pravi Banutai (2011, 62), imajo vsi deležniki »na svojih specifičnih področjih delovanja zelo pomembna specializirana znanja in tako predstavljajo nujen sestavni del sistema slovenske /ekonomske/ diplomacije.

Analiza institucionalne ureditve ekonomske diplomacije RS predstavlja izhodišče za identifikacijo številnih deležnikov ekonomske diplomacije RS. Med vladne deležnike uvrščamo MZZ, MG, JAPTI, STO, KPV in UPR med nevladne deležnike pa GZS, OZS, poslovne klube ter poslovne svete in poslovne grozde. Vlogo in pomen omenjenih deležnikov je mogoče preučevati na primeru posameznih orodij ekonomske diplomacije. Orodja

ekonomske diplomacije RS, ki jih lahko definiramo kot promocijske in pospeševalne dejavnosti, s katerimi vladni in nevladni deležniki ekonomske diplomacije RS spodbujajo internacionalizacijo slovenskih podjetij, so: izhodne gospodarske in panožne delegacije, skupinski sejmski nastopi na tujih trgih, poslovne konference in okrogle mize, aktivnosti slovenskih poslovnih klubov, poslovne pisarne v tujini, medvladne mešane komisije za gospodarsko sodelovanje in druge dejavnosti, ki prispevajo k uspešni internacionalizaciji slovenskih podjetij. Prvo hipotezo dodatno potrjuje tudi analiza posameznih orodij ekonomske diplomacije RS, ki ji namenjam tretje vsebinsko poglavje in pretežno temelji na analizi intervjujev, opravljenih s ključnimi deležniki v ekonomski diplomaciji RS. Študija primera posameznih orodij, ki so jih deležniki ekonomske diplomacije RS v letih 2010 in 2011 uporabili na ruskem trgu namreč razkriva, da se kljub centralizaciji ekonomske diplomacije RS v MZZ v izvajanje orodij ekonomske diplomacije vključuje vrsta različnih vladnih in nevladnih deležnikov. Njihova vloga in pomen pa sta odvisni od vrste orodja. Nosilec orodij z višjo stopnjo centralizacije ter večjim številom nevladnih deležnikov v primerjavi z vladnimi je MZZ. Le-ta pri izvajanju posameznih orodij ekonomske diplomacije vse bolj prevzema funkcijo koordinatorja dejavnosti v mreži deležnikov, kar posledično pomeni, da podjetja postopoma pridobivajo aktivnejšo vlogo pri oblikovanju in izvajanju orodij. Kljub temu obstajajo tudi orodja ekonomske diplomacije RS, ki so še vedno v izključni ali pretežni pristojnosti MZZ. V primeru teh orodij so podjetja zgolj pasivni prejemniki storitev ekonomske diplomacije.

Analiza posameznih orodij hkrati kaže, da se prenos središčne pristojnosti na MZZ nanaša zgolj na razmerja med vladnimi deležniki. Drugo skupino orodij namreč sestavljajo tista, katerih nosilci so nevladni deležniki, tj. GZS in OZS. V primeru teh orodij je prvi del druge hipoteze, ki predpostavlja povezanost med večjo stopnjo centralizacije in večjim številom vladnih deležnikov ter večjo stopnjo fragmentacije in večjim številom nevladnih deležnikov, težko potrditi. Mogoče pa je potrditi drugi del hipoteze, saj v orodjih z manj hierarhičnimi odnosi med deležniki, kjer vlogo nosilcev prevzemajo nevladni deležniki, podjetja postajajo aktivni so-proizvajalci storitev diplomacije.

Omejitev pričujočega magistrskega dela je v nezmožnosti sklepanja iz posameznega na celoto, ki bi omogočalo zaris splošne sheme odnosov med deležniki v ekonomski diplomaciji RS. Glavni razlog za to omejitev je odsotnost strategije ekonomske diplomacije RS, ki bi razmejila pristojnosti med posameznimi deležniki. Prostor za izboljšanje odnosov med deležniki torej še vedno obstaja, kar je razvidno tudi iz Akcijskega načrta (2011, 16), ki kot



enega izmed ciljev na področju spodbujanje internacionalizacije navaja »povečanje usklajenosti in učinkovitosti podpornega instrumentarija vključno z usklajeno nadgradnjo oz. razvojem novih /orodij/ za podporo internacionalizaciji slovenskega gospodarstva«. Omenjeni cilj je mogoče doseči z boljšo koordinacijo v mreži deležnikov ekonomske diplomacije RS. Le-ta mora sicer res imeti svoj center delovanja, ki pa mora – upoštevajoč ugotovitev, da sta vloga in pomen deležnikov ekonomske diplomacije RS odvisni od posameznega orodja ekonomske diplomacije RS – ostati fleksibilen. V luči tega spoznanja bi bila smiselna delitev središčne koordinacije na politično-analitično koordinacijo mreže deležnikov, ki bi bila v središčni pristojnosti vladnih deležnikov, ter logistično-operativno koordinacijo mreže, ki bi bila v pristojnosti nevladnih deležnikov in podjetij. Tovrstno združevanje človeških in materialnih virov z namenom doseganja skupnih ciljev in povečevanja učinkovitosti je tudi smisel in čar ekonomske diplomacije kot diplomacije več deležnikov.

## 6 LITERATURA

A. Č. 2012. *Dogovor dosežen: gospodarska diplomacija ostaja Erjavcu*. MMC RTV SLO, 17. februar. Dostopno prek: <http://www.rtv slo.si/slovenija/dogovor-dosezen-gospodarska-diplomacija-ostaja-karlu-erjavcu/277074> (21. februar 2012).

*Akcijski načrt za podporo slovenskim podjetjem na tujih trgih 2011*, potrjen na seji Vlade RS 21. aprila 2011 Dostopno prek: [http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/SOJ/povezave/Akcijski\\_nacrt\\_FINA\\_L.pdf](http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/SOJ/povezave/Akcijski_nacrt_FINA_L.pdf) (26. december 2011).

Assanvo, T. William. 2006. Multistakeholder diplomacy in the Context of National Diplomatic Systems. V *Multistakeholder diplomacy: challenges and opportunities*, ur. Steve Slavik, 141–8. Msida in Geneva: DiploFoundation.

Balen, Robert. 2011. Gospodarstvo, diplomacija – siamska dvojčka. *Večer*, 4. februar Dostopno prek: <http://web.vecer.com/portali/vecer/v1/default.asp?kaj=3&id=2011020405617794> (22. februar 2012).

Banutai, Andreja. 2011. Analiza modela gospodarske diplomacije Republike Slovenije. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Barnett, Michael. 2007. Družbeni konstruktivizem. V *Globalizacija svetovne politike. Uvod v mednarodne odnose*, ur. John Baylis in Steve Smith, 323–48. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Bayne, Nicholas in Stephen Woolcock. 2007. *The new economic diplomacy: Decision-Making and Negotiation in International Economic Relations*. Hampshire: Ashgate.

Berridge, R. Geoff. 2002. *Diplomacy: Theory and Practice*. London: Palgrave.

Bertoncelj, Maruša. 2011a. Prebujena gospodarska diplomacija. *Praksa*, 23-24.

--- 2011b. V Moskvi kmalu prva poslovna pisarna. *Dnevnik*, 7. februar. Dostopno prek: [http://dnevnik.si/poslovni\\_dnevnik/1042422659](http://dnevnik.si/poslovni_dnevnik/1042422659) (26. februar 2012).

Bisht, Medha. 2009. Advocacy Groups and Multi-stakeholder Negotiations: Redefining Frameworks of Diplomatic Practice. *International Studies* 45(2): 133–53.

Bohte, Borut in Vasilka Sancin. 2006. *Diplomatsko in konzularno pravo*. Ljubljana: Pravna fakulteta in Cankarjeva založba.

Brass, D. J., J. Galaskiewicz, H. R. Greve in W. Tsai. 2004. Taking stocks of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal* 47: 795–817.

Brezovnik, Alenka. 2001. Prihaja čas gospodarske diplomacije. *Dnevnik*, 26. oktober.

Brglez, Milan. 2011. K slovenskim diplomatskim študijam. *Teorija in praksa* 48(3): 545–61.

Bučar, Bojko. 2007. Spremembe diplomacije v XXI. stoletju. *Teorija in praksa*, 44(6): 862–76.

Bučar, Maja. 2011. Mednarodno razvojno sodelovanje in slovenska diplomacija: primer Jugovzhodne Evrope. *Teorija in praksa* 48(3): 734–50.

Bučar, Bojko, Zlatko Šabič in Milan Brglez. 2002. *Navodila za pisanje: seminarske naloge in diplomska dela*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Budal, Martina. 2011. Diplomacija pomaga podjetnikom. *Podjetnik*, februar, št. 09. Dostopno prek: [http://www.podjetniski-portal.si/index.php?t=E\\_publicacije&type=prirocnik&article\\_id=2666](http://www.podjetniski-portal.si/index.php?t=E_publicacije&type=prirocnik&article_id=2666) (23. februar 2012).

Burkelc, Tadej in Boštjan Udovič. 2011. Gospodarska diplomacija Slovenije: med zmožnostmi (države) in pričakovanji (podjetij). *IB revija: Revija za strokovna in metodološka vprašanja trajnostnega razvoja* 45 (3): 27–36.

Cohen, Raymond. 1999. Reflections on the new global diplomacy; Statecraft 2500 BC to 2000 AD. V *Innovation in diplomatic practice*, ur. Jan Meilssen, 1–20. Hampshire in New York: Palgrave Macmillan.

Coolseat, Rik. 2004. Trade and diplomacy. *International Studies Perspectives* 5: 61–5.

Cooper, Andrew F. in Brian Hocking. 2000. Governments, Non-governmental Organizations and the Re-calibration of Diplomacy. *Global Society* 14(3): 361–76.

*Deklaracija o zunanji politiki Republike Slovenije*, sprejeta v Državnem zboru RS 17. decembra 1999. Dostopno prek: [http://www.mzz.gov.si/si/zakonodaja\\_in\\_dokumenti/podzakonski\\_akti/deklaracija\\_o\\_zunanji\\_politiki\\_r\\_epublike\\_slovenije/](http://www.mzz.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/podzakonski_akti/deklaracija_o_zunanji_politiki_r_epublike_slovenije/) (5. februar 2012).

Der Derian, James. 2009. *Critical Practics in International Theory: Selected essays*. London in New York: Routledge.

Dimnik, Lucija in Meta Roglič. 2012. Prvi mesec vlade prinaša prvo revizijo koalicijske pogodbe. *Dnevnik*, 21. februar.

Dunajska konvencija o diplomatskih odnosih (*Vienna Convention on Diplomatic Relations*), sprejeta 18. aprila 1961 na Dunaju, v veljavi od 24. aprila 1964. Dostopno prek: [http://untreaty.un.org/ilc/texts/instruments/english/conventions/9\\_1\\_1961.pdf](http://untreaty.un.org/ilc/texts/instruments/english/conventions/9_1_1961.pdf) (2. februar 2012).

Dunajska konvencija o konzularnih odnosih (*Vienna Convention on Consular Relations*), sprejeta 24. aprila 1963 na Dunaju, v veljavi od 19. marca 1967. Dostopno prek: [http://untreaty.un.org/ilc/texts/instruments/english/conventions/9\\_2\\_1963.pdf](http://untreaty.un.org/ilc/texts/instruments/english/conventions/9_2_1963.pdf) (17. marec 2012).

Fisher, Ali. 2006. Public Diplomacy in the United Kingdom. V *The Present and Future Public Diplomacy: A European Perspective*, ur. Javier Noya. The 2006 Madrid Conference on Public Diplomacy, Elcano Royal Institute for International and Strategic Studies.

Florjančič, Nuša, Katja Jekovec in Iza Tršar. 2011. *Analiza uradnih obiskov predsednika države z gospodarskimi delegacijami na trgih izven Evropske unije v obdobju 2008–2010*. Raziskovalna naloga. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Frendo, Michael. 2006. Foreword. V *Multistakeholder diplomacy: challenges and opportunities*, ur. Steve Slavik, vii–ix. Msida in Geneva: DiploFoundation.

Hitt, Michael A., R. Duane Ireland in Robert E. Hoskisson. 2005. *Strategic management. Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases), 6th edition*. Mason: Thomson South Western.

Hocking, Biran. 1997/1998. The End(s) of Diplomacy. *International Journal* 53(1): 169–72.

--- 2004. Privatizing diplomacy? *International Studies Perspectives* 5: 147–52.

--- 2005. Introduction: Gatekeepers and Boundary-Spanners – Thinking about Foreign Ministries in the European Union. V *Foreign ministries in the European Union: Integrating Diplomats*, ur. Brian Hocking in David Spence, 1–17. New York: Palgrave Macmillan.

--- 2006. Multistakeholder diplomacy: Forms, Functions and Frustrations. V *Multistakeholder diplomacy: challenges and opportunities*, ur. Steve Slavik, 13–32. Msida in Geneva: DiploFoundation.

Hocking, Brian in David Spence. 2005. *Foreign ministries in the European Union: Integrating Diplomats*. New York: Palgrave Macmillan.

Hoffman, John. 2003. Reconstructing diplomacy. *British Journal of Politics and International Relations* 5(4): 525–42.

Gruden, Tina. 2005. *Pomen in naloge ekonomsko-poslovne diplomacije kot sestavnega dela zunanje politike držav (primer Slovenije)*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

GZS. 2010. *Rusija – razvojna priložnost slovenskega gospodarstva*. Dostopno prek: [http://www.gzs.si/slo/storitve/mednarodno\\_poslovanje/51999](http://www.gzs.si/slo/storitve/mednarodno_poslovanje/51999) (27. marec 2010).

--- 2011a. *Mednarodno poslovanje – Center za mednarodno poslovanje*. Dostopno prek: [http://www.gzs.si/slo/skupne\\_naloge/mednarodno\\_poslovanje](http://www.gzs.si/slo/skupne_naloge/mednarodno_poslovanje) (22. februar 2012).

--- 2011b. *Slovensko-ruski poslovni svet*. Dostopno prek: [http://www.gzs.si/slo/skupne\\_naloge/mednarodno\\_poslovanje/slovensko\\_ruski\\_poslovni\\_svet](http://www.gzs.si/slo/skupne_naloge/mednarodno_poslovanje/slovensko_ruski_poslovni_svet) (24. februar 2012).

--- 2011c. *Promocija slovenskega gospodarstva v času Olimpijskih iger, London 2012*. Dostopno prek: [http://www.gzs.si/slo/skupne\\_naloge/mednarodno\\_poslovanje/56451](http://www.gzs.si/slo/skupne_naloge/mednarodno_poslovanje/56451) (17. marec 2012).

--- 2011č. *Za skupen nastop na ruskem trgu*. Dostopno prek: [http://www.gzs.si/slo/skupne\\_naloge/mednarodno\\_poslovanje/54674](http://www.gzs.si/slo/skupne_naloge/mednarodno_poslovanje/54674) (24. marec 2012).

--- 2012a. *Mednarodno poslovanje – Go International Slovenia*. Dostopno prek: [http://www.gzs.si/slo/skupne\\_naloge/mednarodno\\_poslovanje/go\\_international](http://www.gzs.si/slo/skupne_naloge/mednarodno_poslovanje/go_international) (18. februar 2012).

--- 2012b. *Internacionalizacija – priložnost za nova delovna mesta*. Dostopno prek: [http://www.gzs.si/slo/skupne\\_naloge/mednarodno\\_poslovanje/57283](http://www.gzs.si/slo/skupne_naloge/mednarodno_poslovanje/57283) (22. februar 2012).

Hočevar, Iztok. 2008. Rusko-slovenski poslovni svet bo vodil Eduard Vaino. *Finance*, 13. april. Dostopno prek: <http://www.finance.si/309149/Rusko-slovenski-poslovni-svet-bo-vodil-Eduard-Vaino/rss> (25. marec 201).

Interno gradivo MZZ. 2011. *Predstavitev aktualnega stanja pri delovanju slovenske gospodarske diplomacije*. Ljubljana, 16. junij.

*Intervju s predstavnikom GZS*. 2012. Ljubljana: 21. marec

*Intervju s predstavnikom JAPTI*. 2012a. Ljubljana: 24. marec.

*Intervju s predstavnico JAPTI*. 2012b. Ljubljana: 6. april.

*Intervju s predstavnikom MZZ*. 2012a. Ljubljana: 19. marec

*Intervju s predstavnico MZZ*. 2012b. Ljubljana: 29. marec

*Intervju s predstavnikom MZZ*. 2012c. Ljubljana: 2. april

*Intervju s predstavnico MZZ*. 2012č. Ljubljana, 3. april.

*Intervju s predstavnikom OZS*. 2012. Ljubljana: 13. marec.

Intervju z ministrom za zunanje zadeve Samuelom Žbogarjem. 2009. *Finance*, 7. januar. Dostopno prek: [http://www.mzz.gov.si/nc/si/medijsko\\_sredisce/novica/article/1019/25076/](http://www.mzz.gov.si/nc/si/medijsko_sredisce/novica/article/1019/25076/) (9. februar 2012).

Izvozno okno. 2010a. *Rusija – tradicionalno tržišče za slovenska podjetja*. Dostopno prek: [http://www.izvoznookno.si/Teme\\_tedna/Rusija\\_tradicionalno\\_trzisce\\_za\\_slovenskapodjetja\\_13729.aspx](http://www.izvoznookno.si/Teme_tedna/Rusija_tradicionalno_trzisce_za_slovenskapodjetja_13729.aspx) (27. marec 2012).

--- 2010b. *Predsednik Türk z močno gospodarsko delegacijo v Rusijo – ozadje*. Dostopno prek: [http://www.izvoznookno.si/Novice/Predsednik\\_T%C3%BCrk\\_z\\_mocno\\_gospodarsko\\_delegacijo\\_v\\_Rusijo%28ozadje%29\\_13954.aspx](http://www.izvoznookno.si/Novice/Predsednik_T%C3%BCrk_z_mocno_gospodarsko_delegacijo_v_Rusijo%28ozadje%29_13954.aspx) (12. marec 2012).

--- 2010c. *Predsednik Türk z gospodarsko delegacijo na uradni obisk v Rusijo*. Dostopno prek: [http://www.izvoznookno.com/Novice/Predsednik\\_T%C3%BCrk\\_z\\_gospodarsko\\_delegacijo\\_na\\_uradni\\_obisk\\_vRusijo\\_13959.aspx](http://www.izvoznookno.com/Novice/Predsednik_T%C3%BCrk_z_gospodarsko_delegacijo_na_uradni_obisk_vRusijo_13959.aspx) (12. marec 2012).

--- 2011a. *Vabilo na poslovni forum ideje, inovacije in zelene tehnologije – katalizatorji gospodarskega sodelovanja med Slovenijo in Rusijo*. Dostopno prek: [http://www.izvoznookno.si/Aktualno/Vabilo\\_na\\_poslovni\\_forum\\_Ideje\\_inovacije\\_in\\_zelene\\_tehnologije\\_katalizatorji\\_gospodarskega\\_sodelovanja\\_med\\_Slovenijo\\_in\\_Rusijo\\_Moskva\\_8\\_junij\\_2011\\_14880.aspx](http://www.izvoznookno.si/Aktualno/Vabilo_na_poslovni_forum_Ideje_inovacije_in_zelene_tehnologije_katalizatorji_gospodarskega_sodelovanja_med_Slovenijo_in_Rusijo_Moskva_8_junij_2011_14880.aspx) (30. marec 2012).

--- 2011b. *V Moskvi ustanovili Rusko-slovenski poslovni svet*. Dostopno prek: [http://www.izvoznookno.si/Novice/V\\_Moskvi\\_ustanovili\\_Ruskoslovenski\\_poslovni\\_svet\\_14978.aspx](http://www.izvoznookno.si/Novice/V_Moskvi_ustanovili_Ruskoslovenski_poslovni_svet_14978.aspx) (25. marec 2012).

--- 2012. *Slovenski poslovni klubi – predstavitev poslovnih klubov*. Dostopno prek: [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Svetujemo\\_vam/Slovenski\\_poslovni\\_klubi\\_1292.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Svetujemo_vam/Slovenski_poslovni_klubi_1292.aspx) (23. februar 2012).

Jaklič, Andreja. 2011. Razvoj storitev ekonomske diplomacije; vrzel med ponudbo in povpraševanjem v pospeševanju internacionalizacije. *Teorija in praksa* 48(3): 751–75.

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

JAPTİ. 2009. *Postopno zaprtje predstavništev JAPTİ v tujini*. Dostopno prek: <http://www.japti.si/index.php?t=news&id=262> (18. februar 2012).

--- 2010a. *Vabilo podjetjem: gospodarska delegacija s področja avtomobilske industrije v Rusijo*. Dostopno prek: <http://www.japti.si/index.php?t=news&id=349> (27. marec 2012).

--- 2010b. *Javno povabilo podjetjem za udeležbo na skupinskem sejmskem nastopu na sejmu MOSBUILD, Moskva, Ruska federacija, 05. - 08. april 2011.* Dostopno prek: <http://www.japti.si/index.php?t=Event&id=235&l=sl> (31. marec 2012).

--- 2011a. *Uporabniki zadovoljni s storitvami JAPTI na področju internacionalizacije.* Dostopno prek: <http://www.japti.si/index.php?t=news&id=450> (22. februar 2011).

--- 2011b. *JAPTI organizira skupno srečanje predstavnikov slovenskih poslovnih klubov v tujini.* Dostopno prek: <http://www.japti.si/index.php?t=news&id=514> (26. marec 2012).

--- 2011c. *JAPTI zbira predloge za izvedbo gospodarskih delegaciji v letu 2012.* Dostopno prek: <http://www.japti.si/index.php?t=news&id=463> (26. marec 2012).

--- 2011č. *Javni poziv – ugotavljanje interesa in predlogov za ustanovitev in delovanje slovenskih hiš v tujini.* Dostopno prek: <http://www.japti.si/index.php?t=news&id=418> (26. marec 2012).

--- 2012a. *Dejavnost agencije.* Dostopno prek: <http://www.japti.si/dejavnost-agencije> (22. februar 2012).

--- 2012b. *Slovenska podjetja na tujih trgih.* Dostopno prek: <http://www.japti.si/podrocja-dela/slovenska-podjetja-na-tujih-trgih> (22. februar 2012).

--- 2012c. *Slovenski poslovni klubi v tujini.* Dostopno prek: <http://www.japti.si/podrocja-dela/slovenska-podjetja-na-tujih-trgih/slovenski-poslovni-klubi-v-tujini> (23. februar 2012).

--- 2012č. *Končano drugo srečanje slovenskih poslovnih klubov v tujini.* Dostopno prek: <http://www.japti.si/index.php?t=news&id=522> (23. februar 2012).

Jazbec, Milan, 2007. Postmoderna diplomacija. *Teorija in praksa* 44(6): 877–895.

--- 2009. *Osnove diplomacije.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.



--- 2011. Pomen in prihodnost paradiplomacije: Slovenija (izhodišča za študijo primera). V *Diplomacija med teorijo in prakso*, ur. Boštjan Udovič in drugi, 103–23. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Jönsson, Christer in Martin Hall. 2005. *Essence of Diplomacy*. Hampshire in New York: Palgrave Macmillan.

Katrandjiev, Valentin. 2006. Reflections on multistakeholder diplomacy. V *Multistakeholder diplomacy: challenges and opportunities*, ur. Steve Slavik, 123–40. Msida in Geneva: DiploFoundation.

Kelley, Robert John. 2010. The new diplomacy: evolution of a revolution. *Diplomacy and Statecraft* 21: 286–305.

Kissinger, Henry. 1994. *Diplomacy*. New York: Simon & Schuster.

*Koalicijski sporazum o sodelovanju v Vladi Republike Slovenije za mandat 2008–2012*, sprejet 6. novembra 2008. Dostopno prek: [http://www.zares.si/wp-content/uploads/koalicijska\\_pogodba-2008-11-06.pdf](http://www.zares.si/wp-content/uploads/koalicijska_pogodba-2008-11-06.pdf) (9. februar 2012).

Kozorog Blatnik, Tanja. 2010. Diplomacija utira pot gospodarstvenikom. *RTV SLO*, 7. januar. Dostopno prek: <http://www.rtv slo.si/gospodarstvo/diplomacija-utira-pot-gospodarstvenikom/220585> (26. februar 2012).

Kurbalija, Jovan in Valentin Katrandjiev. 2006. Introduction. V *Multistakeholder diplomacy: challenges and opportunities*, ur. Steve Slavik, 5–12. Msida in Geneva: DiploFoundation.

Lamy, Steven L. 2007. Sodobni večinski pristopi: neorealizem in neoliberalizem. V *Globalizacija svetovne politike. Uvod v mednarodne odnose*, ur. John Baylis in Steve Smith, 263–89. Ljubljana: FDV.

Langhorne, Richard. 2005. The Diplomacy of Non-State Actors. *Diplomacy and Statecraft* 16, 331–39.

Lee, Donna. 2004a. The Growing Influence of Business in U.K. Diplomacy. *International Studies Perspectives* 5: 50–4.

--- 2004b. *The Embedded Business-Diplomat: How Institutional Reform Upholds the Role of Business in UK Diplomatic Practice*. Paper prepared for the Panel »Diplomacy & Business: Beyond the Hegemony of the State«, 45th Annual ISA Convention, Montreal, Quebec, Canada. March 17–20.

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

Leguey-Fellieux, Jean Robert. 2009. *The Dynamics of Diplomacy*. Izvečki iz knjige. Boulder: Lynne Rienner Publishers. Dostopno prek: <https://www.rienner.com/uploads/48e3ce00314fb.pdf> (12. marec 2012).

Letno poročilo MZZ za leto 2010. 2011. *Gospodarska diplomacija*, ur. Božidar Humar in Peter Andrej Bekš 171–73. Ljubljana: Ministrstvo za zunanje zadeve.

Maxwell, Joseph A. 2009. Designing a Qualitative Study. V *The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods*, ur. Leonard Bickman in Debra J. Rog, 214–53. Los Angeles, London, New Delhi, Singapur in Washington DC: Sage.

Melissen, Jan. 1999. Introduction. V *Innovation in Diplomatic Practice*, ur. Jan Melissen, xiv–xxiii. Hampshire: Palgrave.

*Memorandum med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o pomembnejših projektih za povečanje gospodarskega sodelovanja med Republiko Slovenijo in Rusko federacijo*, podpisan 17. novembra 2010 v Moskvi. Dostopno prek: [http://www.mzz.gov.si/fileadmin/pageuploads/Novinarsko\\_sredisce/Sporocila\\_za\\_javnost/1011/MoUPOMEMBNEJ\\_SI\\_PROJEKTI.pdf](http://www.mzz.gov.si/fileadmin/pageuploads/Novinarsko_sredisce/Sporocila_za_javnost/1011/MoUPOMEMBNEJ_SI_PROJEKTI.pdf) (27. marec 2012).

MG. 2012a. *Sektor za internacionalizacijo – aktivnosti s področja internacionalizacije*. Dostopno prek: [http://www.mg.gov.si/si/delovna\\_podrocja/turizem\\_in\\_internationalizacija/sektor\\_za\\_interna](http://www.mg.gov.si/si/delovna_podrocja/turizem_in_internationalizacija/sektor_za_interna)

cionalizacija/internacionalizacija/aktivnosti\_s\_podrocja\_internacionalizacije/ (22. februar 2012).

--- 2012b. *Izvajalske institucije*. Dostopno prek: [http://www.mg.gov.si/si/o\\_ministrstvu/izvajalske\\_institucije/](http://www.mg.gov.si/si/o_ministrstvu/izvajalske_institucije/) (24. februar 2012).

Murray, Stuart. 2008. Consolidating the Gains Made in Diplomacy Studies: A Taxonomy. *International Studies Perspective* 9: 22–39.

MZZ Danske. 2012. *About the Trade Council*. Dostopno prek: <http://um.dk/en/tradecouncil/about/org/> (2. februar 2012).

MZZ RS. 2011a. 2. *Seja Strateškega sveta za gospodarsko diplomacijo*. Dostopno prek: [http://www.mzz.gov.si/nc/si/medijsko\\_sredisce/novica/article/141/26693/](http://www.mzz.gov.si/nc/si/medijsko_sredisce/novica/article/141/26693/) (19. december 2011).

--- 2011b. *Poslovne pisarne v tujini*. Dostopno prek: [http://www.mzz.gov.si/si/gospodarska\\_diplomacija/poslovne\\_pisarne\\_v\\_tujini/](http://www.mzz.gov.si/si/gospodarska_diplomacija/poslovne_pisarne_v_tujini/) (26. februar 2012).

--- 2011c. *Razpoložljivost poslovnih pisarn v tujini v obdobju do konca leta 2011*. Dostopno prek: [http://www.mzz.gov.si/nc/si/medijsko\\_sredisce/novica/article//29182/00cecdeebf/](http://www.mzz.gov.si/nc/si/medijsko_sredisce/novica/article//29182/00cecdeebf/) (24. februar 2011).

--- 2012a. *Pregled izjav za javnost*. Dostopno prek: [http://www.mzz.gov.si/si/medijsko\\_sredisce/intervjuji\\_in\\_mnenja/](http://www.mzz.gov.si/si/medijsko_sredisce/intervjuji_in_mnenja/) (3. februar 2012).

--- 2012b. *Gospodarska diplomacija – ekonomski svetovalci*. Dostopno prek: [http://www.mzz.gov.si/si/gospodarska\\_diplomacija/ekonomski\\_svetovalci/](http://www.mzz.gov.si/si/gospodarska_diplomacija/ekonomski_svetovalci/) (18. februar 2012).

--- 2012c. *O ministrstvu – organiziranost*. Dostopno prek: [http://www.mzz.gov.si/si/o\\_ministrstvu/organiziranost/](http://www.mzz.gov.si/si/o_ministrstvu/organiziranost/) (2. januar 2012).

--- 2012č. *Zakonodaja in dokumenti – dokumenti*. Dostopno prek: [http://www.mzz.gov.si/si/zakonodaja\\_in\\_dokumenti/dokumenti/](http://www.mzz.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/dokumenti/) (3. februar 2012).

Nagovor ministra za zunanje zadeve Samuela Žbogarja, na rednem posvetu slovenske diplomacije, 30. avgusta 2010 na GZS. Dostopno prek: [http://www.mzz.gov.si/nc/si/medijsko\\_sredisce/novica/article/1014/27343/](http://www.mzz.gov.si/nc/si/medijsko_sredisce/novica/article/1014/27343/) (30. marec 2012).

*Navodilo za oddajanje poslovnih pisarn v tujini v začasno uporabo slovenskim gospodarskim subjektom*, številka ZPG 178/2011, veljavno od 20. aprila 2011. Dostopno prek: [http://www.mzz.gov.si/fileadmin/pageuploads/Zakonodaja\\_in\\_dokumenti/Notranji\\_akti/Navodilo\\_za\\_oddajanje\\_poslovnih\\_pisarn.pdf](http://www.mzz.gov.si/fileadmin/pageuploads/Zakonodaja_in_dokumenti/Notranji_akti/Navodilo_za_oddajanje_poslovnih_pisarn.pdf) (26. februar 2012).

Nicolson, sir Harold. 1950. *Diplomacy*. Oxford: Oxford University Press.

OZS. 2012a. *Internacionalizacija*. Dostopno prek: <http://www.ozs.si/Zaclane/Internacionalizacija.aspx> (23. februar 2012).

--- 2012b. *Skupinski sejemski nastopi*. Dostopno prek: <http://www.ozs.si/Za%C4%8Dlane/Internacionalizacija/Sejmi/Skupinskisejemskinastopi.aspx> (26. februar 2012).

--- 2012c. *Poslovna srečanja*. Dostopno prek: <http://www.ozs.si/Za%C4%8Dlane/Internacionalizacija/Poslovnasre%C4%8Danja.aspx> (26. februar 2012).

Pavlin Barbara, Ljiljana Đerić in Vanja Tekavec. 2011. *Putinov obisk v Sloveniji: več stikov, več pogodb*. Delo, 22. marec. Dostopno prek: <http://www.delo.si/clanek/145138> (27. marec 2012).

Pigman, Geoffrey Allan. 2005. Making room at the negotiating table: the growth of diplomacy between nation-state governments and non-state economic entities. *Diplomacy and Statecraft* 16: 385–401.

--- 2007. *The World Economic Forum: a multi-stakeholder approach to global governance*. Routledge: New York.

--- 2010. *Contemporary diplomacy*. Cambridge in Malden: Polity Press.

*Poročilo o delu urada in predsednika Republike Slovenije v letu 2010*, poglavje IV: gospodarsko področje. Dostopno prek: <http://www.up-rs.si/up-rs/uprs.nsf/dokumentiweb/3F29EA93C934E069C12578550048E225?OpenDocument#stiri> (22. februar 2012).

Potter, Evan H. 2004. *Branding Canada: The Renaissance of Canada's Commercial Diplomacy*. *International Studies Perspective* 5: 55–60.

*Program Go International Slovenia*. 2011. Dostopno prek: [http://www.gzs.si/datoteke/gb/GI/2-slike/Go\\_International\\_Slovenia-program.pdf](http://www.gzs.si/datoteke/gb/GI/2-slike/Go_International_Slovenia-program.pdf) (4. marec 2012).

*Program predstavništva slovenskega gospodarstva*, št. 30500-1/2005/11 z dne 25. avgusta 2005.

*Program Vlade RS za spodbujanje internacionalizacije podjetij za obdobje 2005–2009*, sprejet s sklepom Vlade RS št. 30500-1/2005/ z dne 25. avgusta 2005. Dostopno prek: [http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/DEOT/Internacionalizacija\\_TNI/Program-Vlade-Republike-Slovenije-za-spodbujanje-internationalizacije-podjetij-za-obdobje-2005-2009.pdf](http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/DEOT/Internacionalizacija_TNI/Program-Vlade-Republike-Slovenije-za-spodbujanje-internationalizacije-podjetij-za-obdobje-2005-2009.pdf) (9. februar 2012).

*Program Vlade Republike Slovenije za spodbujanje internacionalizacije podjetij za obdobje 2010 – 2014*, sprejet na seji Vlade RS 29. julija 2010. Dostopno prek: <http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/AKTUALNO/2010/Program%20internationalizacije%202010%20-2014.pdf> (27. december 2011).

Provan, Keith G. in Patrick Kenis. Nd. *Modes of Network Governance: Structure, Management and Effectiveness*. Paper under revision for the *Journal of Public Administration Research and Theory*.

Rana, Kishan S. 2004. *The 21st Century Ambassador: Plenipotentiary to Chief Executive*. Oxford: Oxford University Press.

Razgledi.net. 2010. *Gospodarska diplomacija je utiranje poti v obe smeri*. Dostopno prek: <http://www.razgledi.net/2010/04/28/gospodarska-diplomacija-je-utiranje-poti-v-obe-smeri/> (26. februar 2012).

*Revizijsko poročilo Računskega sodišča RS*. 2009. Uresničevanje gospodarskih interesov Republike Slovenije v tujini, 5. junij. Dostopno prek: [http://www.rs-rs.si/rsrs/rsrs.nsf/I/K71A6C72F2B5C3F5BC12575CF0025156F/\\$file/Gosp\\_int\\_v\\_tujini.pdf](http://www.rs-rs.si/rsrs/rsrs.nsf/I/K71A6C72F2B5C3F5BC12575CF0025156F/$file/Gosp_int_v_tujini.pdf) (9. februar 2012).

Riko. 2011. *Zasedanje obeh poslovnih svetov v Avtovazu*. Dostopno prek: <http://www.rikogroup.com/si/medijsko-sredisce/riko-d-o-o?id=506> (27. marec 2012).

Saner, Raymond in Lichia Yiu. 2001. *International Economic Diplomacy: Mutations in Post-modern Times*. Discussions Papers in Diplomacy. Clingendael: Netherlands Institute of International Relations.

Saner, Raymond. 2006. Development Diplomacy by non-state actors: An Emerging Form of Multistakeholder Diplomacy. V *Multistakeholder diplomacy: challenges and opportunities*, ur. Steve Slavik, 93–104. Msida in Geneva: DiploFoundation.

Saner, Raymond, Lichia Yiu in Mikael Sonderdaard. 2000. Business Diplomacy Management: A Core Competency for Global Companies. *Academy of Management Executive* 14(1): 80–92.

Satow, Sir Ernest. 1957. *A Guide to Diplomatic practice, 4th Edition*. London: Longmans, Green & Co.

Schneider, Marguerite. 2002. A Stakeholder Model of Organizational Leadership. *Organization Science* 13(2): 209–220.

Sharp, Paul. 2001. Making Sense of Citizen Diplomats: The People of Duluth, Minnesota as International Actors. *International Studies Perspectives* 2: 131–50.

--- 2009. *Diplomatic theory of international relations*. Cambridge ; New York : Cambridge University Press.

Simoniti, Iztok. 1995. *Teorija in praksa – družboslovna revija. Posebna izdaja. Multilateralna diplomacija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

*Sklep Vlade RS, št. 50103-2/2009/4*, sprejet na 51. redni seji, dne 29. oktobra 2009. Dostopno prek: [http://www.vlada.si/fileadmin/dokumenti/si/sklepi/seje\\_vlade/51\\_seja/51sv17.pdf](http://www.vlada.si/fileadmin/dokumenti/si/sklepi/seje_vlade/51_seja/51sv17.pdf) (22. februar 2012).

Slovenski avtomobilski grozd – ACS. 2012. *Predstavitev*. Dostopno prek: <http://www.acs-giz.si/slo/domov.asp> (24. marec 2012).

Smith, Steve in Patricia Owens. Alternativni pristopi v mednarodni teoriji. V *Globalizacija svetovne politike. Uvod v mednarodne odnose*, ur. John Baylis in Steve Smith, 349–78. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

*Sporazum med Vlado RS in Vlado RF o trgovinskem in gospodarskem sodelovanju*, Ur.l. RS-MP, št. 9/1993 sprejet 19. februarja 1993 v Ljubljani, v veljavi od 5. junija 1993. Dostopno prek: [http://www.uradni-list.si/files/RS\\_-1993-028-00055-MP~P001-0000.PDF](http://www.uradni-list.si/files/RS_-1993-028-00055-MP~P001-0000.PDF) (29. marec 2012).

STA. 2010. Žbogar: Gospodarska diplomacija je prioriteta ministrstva za zunanje zadeve. *Dnevnik*, 15. marec.

--- 2011. Formalno zaživel Slovensko-ruski poslovni svet. *Dnevnik*, 22. marec. Dostopno prek: <http://gazela.dnevnik.si/sl/Novice/2278/Formalno+za%C5%BEivel+Slovensko-ruski+poslovni+svet> (25. marec 2012).

*Statut Društva »Slovensko-ruski poslovni svet*, sprejet na podlagi Zakona o društvih, na seji skupščine Društva »Slovensko-rusko poslovni svet«, 2. junija 2012 na Bledu. Dostopno prek:

[http://www.gzs.si/slo/skupne\\_naloge/mednarodno\\_poslovanje/slovensko\\_ruski\\_poslovni\\_svet/54835](http://www.gzs.si/slo/skupne_naloge/mednarodno_poslovanje/slovensko_ruski_poslovni_svet/54835) (24. februar 2012).

STO. 2012a. *Slovenska turistična organizacija*. Dostopno prek: [http://www.slovenia.info/si/STO.htm?\\_ctg\\_about\\_sto=0&lng=1](http://www.slovenia.info/si/STO.htm?_ctg_about_sto=0&lng=1) (23. februar 2012).

--- 2012b. *Predstavništva in informativni uradi STO*. Dostopno prek: [http://www.slovenia.info/?\\_ctg\\_sto\\_representations=0&lng=1](http://www.slovenia.info/?_ctg_sto_representations=0&lng=1) (23. februar 2012).

Strange, Susan. 1992. States, Firms and Diplomacy. *International Affairs* 68(I): 1–15.

Studio City. 2012. Televizijski prispevek o ekonomski diplomaciji RS. *RTV Slovenija, 1. program*, 20. februar ob 21. uri.

Svetličič, Marjan. 2011. Diplomacija in mednarodno poslovanje v 21. stoletju: komplementarnost ali nadomestnost. *Teorija in praksa* 48(3): 604–27.

Susskind, Lawrence E., Boydw Fuller, Michele Ferenz in David Fairman. 2003. Multistakeholder Dialogue at a Global Scale. *International Negotiation* 8: 235–66.

Tomšič, Jernej. 2006. *Oblikovanje procesne organizacije s primerom srednje velikega trgovskega podjetja*. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Türk, Danilo. 2007. *Temelji mednarodnega prava*. Ljubljana: GV Založba.

*Turistična politika za leto 2011 z usmeritvami za leto 2012*, številka 32200-1/2011/5, sprejeta na Vladi RS, dne 3. marca 2011. Dostopno prek: [http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/turizem/Turisticne\\_politike/Turisticna\\_politika\\_2011-2012\\_Vlada\\_RS.pdf](http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/turizem/Turisticne_politike/Turisticna_politika_2011-2012_Vlada_RS.pdf) (24. februar 2012).

Udovič, Boštjan. 2009a. *Ekonomska varnost in ekonomska diplomacija: primer tujih neposrednih investicij Nove Ljubljanske banke na trgih Zahodnega Balkana*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.



--- 2009b. *Ekonomska in gospodarska diplomacija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

UPR. 2010. *Uradni obisk predsednika Türka v Ruski federaciji – podatki o delegaciji*. Dostopno prek: <http://www.up-rs.si/up-rs/uprs.nsf/dokumentiweb/EC33D61DFD1362EEC12577D70049A3E3?OpenDocument> (12. marec 2012).

Valencia, Raquel Aguirre. 2006. V *Multistakeholder diplomacy: challenges and opportunities*, ur. Steve Slavik, 85–92. Msida in Geneva: DiploFoundation.

Valtl, Eva. 2010. *Poslovna združenja – neformalni grozdi kot možna oblika zunanje rasti podjetja v času svetovne gospodarske krize*. Diplomsko delo. Maribor: Višja strokovna šola. Dostopno prek: <http://www.academia.si/modules/aktualno/uploads/files/valtl.eva.pdf> (5. april 2012).

Veleposlaništvo RS Moskva. 2011a. *Poslovni forum »Ideje, inovacije in zelene tehnologije – katalizatorji gospodarskega sodelovanja med Slovenijo in Rusijo«*. Dostopno prek: [http://moscow.embassy.si/index.php?id=901&type=98&no\\_cache=1&MP=&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=8683&L=](http://moscow.embassy.si/index.php?id=901&type=98&no_cache=1&MP=&tx_ttnews[tt_news]=8683&L=) (30. marec 2012).

--- 2011b. *Odprtje poslovne »plug-in« pisarne v prostorih veleposlaništva v Moskvi*. Dostopno prek: [http://moscow.embassy.si/index.php?id=901&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=7575&tx\\_ttnews\[backPid\]=36&cHash=372be19249](http://moscow.embassy.si/index.php?id=901&tx_ttnews[tt_news]=7575&tx_ttnews[backPid]=36&cHash=372be19249) (30. marec 2012.).

--- 2011c. *Drugo zasedanje poslovnih svetov Slovenije in Ruske federacije v Togliattiju*. Dostopno prek: [http://moscow.embassy.si/index.php?id=901&tx\\_ttnews\[pointer\]=1&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=10571&tx\\_ttnews\[backPid\]=900&cHash=f1d9ee0ce2](http://moscow.embassy.si/index.php?id=901&tx_ttnews[pointer]=1&tx_ttnews[tt_news]=10571&tx_ttnews[backPid]=900&cHash=f1d9ee0ce2) (31. marec 2012).

--- 2012a. *Gospodarsko sodelovanje*. Dostopno prek: <http://moscow.embassy.si/index.php?id=295> (22. februar 2012).

--- 2012b. *Bilateralni odnosi z Rusko federacijo*. Dostopno prek: <http://moscow.embassy.si/index.php?id=3065> (30. marec 2012).

Vlada RS. 2012. *O vladi*. Dostopno prek: [http://www.vlada.si/si/o\\_vladi/kdo\\_je\\_kdo/](http://www.vlada.si/si/o_vladi/kdo_je_kdo/) (17. marec 2012).

Walliman, Nicholas. 2011. *Research Methods: The Basics*. London in New York: Routledge, Taylor & Francis Group.

Watson, Adam. 1982. *Diplomacy: The Dialogue Between States*. London: Eyre Methuen.

White, Brian. 1997. Diplomacy. V *Globalization of World Politics*, ur. John Baylis in Steve Smith, 317–29. Oxford: Oxford University Press.

de Wicquefort, Abraham. 1997. *The Ambassador and His Functions*. Centre for the Study of Diplomacy: University of Leicester.

Wiseman, Geoffrey. 1999. *'Polylateralism' and New Modes of Global Dialogue, Discussion Papers*. Leicester: Leicester Diplomatic Studies Programme.

Yin, Robert K. 2009. How to Do Better Case Studies (With Illustrations From 20 Exemplary Case Studies). V *The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods*, ur. Leonard Bickman in Debra J. Rog, 254–82. Los Angeles, London, New Delhi, Singapur in Washington DC: Sage.

*Zakon o državni upravi (ZDU-1-UPB4)*, Uradni list RS, št. 113/2005, sprejet 30. novembra 2005, v veljavi od 17. decembra 2005. Dostopno prek: [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r07/predpis\\_ZAKO4757.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r07/predpis_ZAKO4757.html) (17. marec 2012).

*Zakon o spodbujanju tujih neposrednih investicij in internacionalizacije podjetij*, Uradni list RS št. 107/06-UPB1, sprejet 29. septembra 2006. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=75919> (9. februar 2012).

*Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o Vladi RS (ZVRS-F)*, Uradni list RS, št. 8/2012, sprejet 26. januarja 2012, v veljavi od 4. februarja 2012. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=107347> (17. marec 2012).

*Zakon o zunanjih zadevah (ZZZ-1-NPB4)*, Uradni list RS, št. 113/2003, sprejet 15. decembra 2009. Dostopno prek: <http://www.dzrs.si/wps/portal/Home/deloDZ/zakonodaja/izbranZakonAkt?uid=84D03B200DC12578D4002CC5D9&db=uradprecbes&mandat=VI> (22. februar 2012).

Združenje Manager. 2010. *Medkulturni vodnik – Rusija*. Dostopno prek: <http://www.zdruzenje-manager.si/si/publikacije-dokumenti/vodnik/rusija/> (28. marec 2012).

Zorko, Mojca. 2009. Okrepili bodo gospodarsko diplomacijo. *Dnevnik*, 27. januar. Dostopno prek: [http://www.japti.si/resources/files/doc/new/objave/Dnevnik\\_okrepili%20bodo%20gospodarsko%20diplomacijo27.01.pdf](http://www.japti.si/resources/files/doc/new/objave/Dnevnik_okrepili%20bodo%20gospodarsko%20diplomacijo27.01.pdf) (9. februar 2012).

## **7 PRILOGE**

### **Priloga A: Intervju OZS 2012, 13. marec 2012**

*1. Na čigavo pobudo je bila organizirana gospodarska delegacija v Samaro junija 2010?*

Delegacija je bila organizirana na pobudo Obrtno-podjetniške zbornice Slovenije (OZS) in njenih članov.

*2. Na kakšen način so pri organizaciji gospodarske delegacije upoštevani predlogi podjetij?*

Pri vsaki gospodarski delegaciji poskušamo čim bolj zadostiti potrebam naših članov in upoštevati njihove želje. Podjetja povedo, katere države jih zanimajo, kakšne sogovornike si želijo na drugi strani, mi pa potem poskušamo upoštevati vse te dejavnike pri izbiri države in partnerjev za organizacijo delegacije.

*3. Kot izhaja iz javno dostopnih podatkov, sta pri organizaciji in izvedbi te gospodarske delegacije sodelovala OZS in JAPTI. Kdo je bil glavni nosilec in kakšna je bila vloga posameznega deležnika?*

OZS izvede vse aktivnosti v vezi z vabljenjem podjetij, organizacijo poti, dogovarjanj s partnerskimi organizacijami, izvedbo srečanja in anketiranja. JAPTI v tem primeru nastopa samo kot sofinancer delegacije.

*4. Ali ste pri organizaciji in izvedbi gospodarske delegacije sodelovali še s kakšnim drugim deležnikom ekonomske diplomacije RS?*

Seveda smo se povezali tudi z Veleposlaništvom RS Moskva in PSG Kazan.

*5. Na kakšen način so bila podjetja informirana o organizaciji gospodarske delegacije?*

Podjetja so bila informirana preko elektronske pošte, telefonskega animiranja, objave na spletnih straneh in v reviji Obrtnik.

*6. Koliko podjetij se je udeležilo gospodarske delegacije? Ali to število na kakršenkoli način odstopa od povprečnega števila podjetij, ki se udeležujejo tovrstnih gospodarskih delegacij?*

Delegacije v Samaro se je udeležilo osem podjetij, delegacije v Uljanovsk pa sedem podjetij. Število udeležencev v delegacijah variira glede na državo ter dejavnost, iz katere prihajajo podjetja. Imamo tudi srečanja v bližnjih državah, kjer imamo po 20 udeležencev. Srečanj v Sloveniji (naše največje je v času sejma MOS v Celju) pa se udeleži tudi po 50 in več naših podjetij.

*7. Na podlagi česa se je oblikoval program gospodarske delegacije?*

Program delegacije se oblikuje v povezavi s soorganizatorji delegacije (veleposlaništvo, tuji partnerji, itd.).

*8. Program gospodarske delegacije je vključeval srečanje z gospodarsko zbornico in vlado Samarske oblasti ter sestanek z mestno upravo mesta Togliatti. Kaj so bili tema, cilj in rezultat tega srečanja?*

Na tem sestanku je bilo govora o možnostih sodelovanja, prodaje naših izdelkov v Rusijo.

*9. Program gospodarske delegacije je vključeval tudi individualne sestanke s podjetjem Avtovaz. Na podlagi česa je bilo izbrano prav to podjetje? Kaj je bil cilj in kaj rezultat teh sestankov?*

Avtovaz je eden izmed največjih avtomobilskih proizvajalcev na svetu. Pod njegovim okriljem se izdelujejo različne znamke avtomobilov svetovno znanih koncernov. Glede na to,

da je bila delegacija organizirana z namenom, da povežemo podjetja, ki bi želela delovati v avtomobilski industriji, je bila izbira tega podjetja logična. Nekih konkretnih dogovorov ni bilo sklenjenih (verjetno predvsem zaradi tega, ker naša podjetja s svojimi proizvodnimi kapacitetami ne morejo zadostiti ruskim potrebam), so pa predstavniki podjetja Avtovaz obiskali naše poslovno srečanje v času sejma MOS v Celju in se sestali s slovenskimi podjetji.

*10. So slovenska podjetja s pomočjo te gospodarske delegacije uspela skleniti konkretne posle na ruskem trgu?*

Tukaj bi se navezal na 9. vprašanje.

*11. Kako ocenjujete stopnjo sodelovanja z JAPTI pri organizaciji te gospodarske delegacije?*

Vsak izmed partnerjev je opravil svojo vlogo, OZS kot organizator in JAPTI kot sofinancer (preko MG).

*12. Od česa je odvisno, s katerimi deležniki ekonomske diplomacije RS sodelujete pri posamezni gospodarski delegaciji?*

To je odvisno od tega, v katero državo potujemo ter katere panoge zastopajo sodelujoča podjetja. Mi pri organizaciji delegacij še vedno največ sodelujemo z našimi veleposlaništvii oz. njihovimi ekonomskimi oddelki.

## **Priloga B: Intervju JAPTI 2012a, 15. marec 2012<sup>167</sup>**

*1. Kakšna je vloga JAPTI na področju ekonomske diplomacije?*

JAPTI je izvajalska institucija Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo. Z dejavnostmi ekonomske diplomacije se ukvarja zlasti Oddelek za internacionalizacijo, ki deluje na področju sledečih orodij ekonomske diplomacije RS: skupinski in individualni sejmski nastopi slovenskih podjetij v tujini, vhodne in izhodne gospodarske delegacije in aktivnosti poslovnih klubov. Pomembno orodje JAPTI za pospeševanje internacionalizacije je tudi informiranje slovenskih podjetij preko spletnega portala Izvozno okno ter delovanje preko PSG, ki pa so že prešla pod okrilje MZZ.

---

<sup>167</sup> Intervju je potekal v neposrednem pogovoru, zato odgovori intervjuvanca niso neposredni citati, temveč povzetek pogovora, zapisan z lastnimi besedami avtorice. Povzetek pogovora s strani avtorice je bil odobren s strani intervjuvanca.

### *2. Kakšna je vloga JAPTI pri sejmskih predstavitev slovenskih podjetij na tujih trgih?*

JAPTI organizira skupinske predstavitve slovenskega gospodarstva na sejmih v tujini. Na ta način JAPTI slovenskim podjetjem olajša vstop na tuje trge oz. utrdi njihovo že vzpostavljeno prisotnost na določenem trgu. V okviru skupinskih predstavitev slovenskega gospodarstva na sejmih v tujini se udeleženci seznanijo z novimi izdelki oz. storitvami znotraj posameznih gospodarskih panog, preverijo njihovo konkurenco, zaznajo trende na njihovem področju, obnovijo stike s poslovnimi partnerji in pridobijo nove poslovne kontakte. Te aktivnosti vodijo do sklenitve novih poslov oz. posledično do večjega izvoza RS. Velja poudariti, da je JAPTI edini deležnik v ekonomski diplomaciji RS, ki sofinancira tako skupinske kot individualne sejemske nastope slovenskih podjetij v tujini.

### *3. V čem se razlikujejo skupinske in individualne sejemske predstavitve slovenskih podjetij na tujih trgih? Ali se vloga JAPTI pri tem kaj razlikuje?*

V okviru skupinskih sejmskih nastopov gre za predstavitve izdelkov in storitev iz določene industrijske panoge. Torej gre dejansko za predstavitve slovenskega gospodarstva. Stojnica, v okviru katere se predstavljajo izdelki in storitve, je grafično in celostno enotna. Skupinski sejmski nastopi pa kljub temu ne pomenijo, da podjetja v okviru posameznega sejma razstavljajo na eni lokaciji. Če je sejmski dogodek notranje vsebinsko razdeljen na posamezne sektorje, so tudi lokacije stojnic temu primerno umeščene v sejemske hale. Na ta način lahko dosežemo ciljno publiko, ki je nujna za uspešno predstavitve izdelkov in storitev na sejmu. Individualne sejemske predstavitve pa JAPTI sofinancira v primeru, ko ni mogoče oblikovati skupinskih nastopov (npr. ko v branži ni dovolj slovenskih podjetij, ki bi se lahko na sejmu predstavljala skupinsko). Individualne sejemske nastope običajno preferirajo večja, že uveljavljena in profilirana podjetja, medtem ko se mala in srednje velika podjetja – ki jih je v Sloveniji največ – raje poslužujejo skupinskih sejmskih predstavitev. Ključna prednost skupinskih sejmskih nastopov je večja prepoznavnost slovenskih podjetij, slovenskega gospodarstva in države kot celote.

### *4. Kot ste že omenili, JAPTI podpira skupinske predstavitve slovenskega gospodarstva na sejmih v tujini na podlagi izraženega interesa slovenskega gospodarstva. Na kakšen način poteka sodelovanje med podjetji in JAPTI in kako poteka odločanje, katere sejemske predstavitve bo sofinanciral JAPTI?*

JAPTI deluje od spodaj navzgor, kar pomeni, da nabor skupinskih sejmskih predstavitev pripravi na osnovi izraženega interesa podjetij. JAPTI vsako leto objavi javno vabilo

podjetjem za posredovanje interesa za skupinsko udeležbo na sejmi v tujini. Pri zbiranju interesa JAPTI komunicira direktno s podjetji, zbornicami, panožnimi združenji, sekcijami in grozdi oz. drugimi interesnimi gospodarskimi združenji in drugimi deležniki. Končni nabor skupinskih predstavitev, ki jih JAPTI izvaja v posameznem proračunskem letu, pripravi Programski odbor za sestavo skupinskih predstavitev slovenskega gospodarstva na sejmi v tujini na podlagi interesa podjetij. Programski odbor sestavljajo različni deležniki ekonomske diplomacije RS (MG, MZZ, JAPTI). Po objavi končnega seznama JAPTI ponovno vzpostavi stik s podjetji v obliki animacije podjetij za nastop na sejmju.

Sejmi, ki jih sofinancira JAPTI so specializirani sejmi, pri katerih pa JAPTI upošteva načelo sorazmernosti in heterogenosti, kar pomeni, da se zagotavlja izvajanje sejmov iz različnih gospodarskih panog. Leta 2010 je JAPTI izvedel 23 skupinskih sejmskih predstavitev, leta 2011 pa 25.

*5. Ali so predstavniki JAPTI tudi fizično prisotni na posameznem sejmju, ki ga JAPTI sofinancira?*

Na sejmskih predstavitvah je znotraj finančnih in kadrovskih zmožnosti JAPTI prisoten tudi njen predstavnik. V primerih sejmov, ki so potekali v državah, kjer je imel JAPTI tudi svoje PSG (v preteklih letih), je sejem obiskal naš predstavnik. Odkar PSG ne delujejo več v okviru JAPTI, ampak so v pristojnosti MZZ, pa predstavnika na nekaterih sejmskih predstavitvah zagotavlja MZZ. Poleg tega so na sejmi prisotni tudi predstavniki ostalih deležnikov, s katerimi JAPTI sodeluje pri izvedbi sejma (podjetja, zbornice, sekcije, grozdi).

*6. JAPTI je sofinanciral tudi skupinsko sejmsko predstavitev slovenskih podjetij na sejmju MosBuild 2010, ki je potekal aprila 2010 v Moskvi.*

Sejem *MosBuild 2010* velja za največji in najbolj obiskan sejem gradbeništva in notranje opreme na območju nekdanje Sovjetske zveze. Odvija se na dveh vsebinsko ločenih lokacijah v Moskvi. Sejma se je udeležilo deset slovenskih podjetij, ki so razstavljala na dveh lokacijah.

*6. Pri organizaciji in izvedbi sejmskega nastopa slovenskih podjetij na sejmju MosBuild 2010 in vseh spremljajočih aktivnostih so sodelovali različni deležniki ekonomske diplomacije RS. Kdo je bil glavni nosilec oz. koordinator in kdo so bili sodelujoči deležniki?*

JAPTI je bil edini sofinancer sejma in glavni organizator in koordinator, kar pomeni, da je skrbel za celotno organizacijo sejma. Sodelujoči deležnik pa je bil Center za mednarodno

poslovanje, ki deluje v okviru GZS. Priprave podjetij na sejmsko predstavitev potekajo v več fazah. V fazi priprav JAPTI organizira sestanek z vsemi prijavljenimi podjetji in jih seznani predvsem z vsemi relevantnimi informacijami za izvedbo sejma (razstavní prostor in njegova umestitev, logistika, vize, cene, hoteli, vstopnice za sejem). Hkrati JAPTI tudi izobražuje podjetja o tem, kakšne pripravljalne aktivnosti so ključne za uspešnost sejmske predstavitve. Zlasti pomembno je, da slovenska podjetja, ki bodo razstavljalá, o tem vnaprej obvestijo svoje poslovne partnerje v tujini in jih povabijo na ogled njihove stojnice. Pripravljalna faza je torej ključna za uspešnost predstavitve na sejmu v tujini. JAPTI nato zakupi neopremljene razstavne površine in se pogaja s sejmiščem glede umeščenosti in lokacije znotraj razstavnega prostora. Po končanem sejmu JAPTI ponovno kontaktira podjetja z namenom pridobivanja povratnih informacij glede uspešnosti sejmske predstavitve.

Sodelovanje z GZS (tj. s posameznimi sekcijami in grozdi) je potekalo v fazi priprav na sejem, tj. pri pridobivanju predlogov, kontaktov in vabil podjetjem. Center za mednarodno poslovanje pri GZS je sodeloval predvsem pri organizaciji in izvedbi gospodarske delegacije. Veleposlaništvo RS Moskva je v okviru gospodarske delegacije ponudilo svoje prostore za izvedbo poslovnih srečanj med slovenskimi in ruskimi podjetji.

*7. Kaj je bil glavni cilj in rezultat skupinskega sejmskega nastopa slovenskih podjetij na sejmu MosBuild 2010? So slovenska podjetja s tem pridobila konkretne posle na ruskem trgu?*

Cilj sejmskih nastopov je predstavitev novih izdelkov in storitev, pa tudi RS kot države in lokacije za tuje neposredne investicije in turistično zanimive destinacije. V času sejma se vzdržujejo in krepijo že obstoječe poslovne vezi in navezujejo se novi poslovni kontakti, na osnovi katerih lahko udeleženci sklepajo nove posle, vendar pa je za to potrebna dobra priprava s strani podjetij. Hkrati je treba poudariti, da se posli ne sklenejo čez noč. Nerealno je pričakovati, da se bo podjetje udeležilo sejmskega nastopa v tujini zgolj enkrat in že dobilo posel. V povprečju se mora podjetje za pridobitev konkretnih poslov istega sejma udeležiti trikrat do petkrat. Če podjetje nima jasne vizije, kaj želi s sejmsko predstavitvijo v tujini doseči, mu JAPTI raje svetuje, nas se sejma udeleži kot obiskovalec. Na ta način bo takšno podjetje imelo manjše stroške, kot če bi na sejmu dejansko razstavljaló.

*8. Ob robu sejmske predstavitve slovenskih podjetij na sejmu MosBuild 2010 sta bila organizirana tudi poslovna konferenca in poslovno srečanje.*



Gospodarska delegacija, ki je bila izvedena v času sejma *MosBuild 2010* in v okviru katere sta bila organizirana poslovna konferenca in poslovno srečanje, je bil ločen, spremljevalni dogodek. V tej delegaciji so sodelovala podjetja, ki niso razstavljala na sejmu.

*9. Kako ocenjujete pomembnost sejmskih nastopov slovenskih podjetij za promocijo in pospeševanje internacionalizacije slovenskega gospodarstva?*

Sejmi so kljub digitalizaciji in spletnemu poslovanju še vedno zelo aktualni. Tudi v času krize se aktivnosti na tem področju niso skrčile, celo nasprotno, podjetja prav preko sejmov pospešeno iščejo nove posle na tujih trgih. Sejmi so eden izmed pomembnih instrumentov internacionalizacije, ki omogočajo slovenskim podjetjem vstop na tuje trge. S strani slovenskih podjetij interes za skupinske sejmske nastope raste. To pomeni, da podjetja ta instrument prepoznavajo kot tistega, ki jim omogoči lažji nastop in krepitev njihove pozicije na tujih trgih.

Na področju sejmov sicer izstopa nemški trg, ki organizira največje in najbolj prepoznavne sejme. Na takšnih sejmih je prisotnost skoraj nujna, saj se na posameznih strokovnih sejmih predstavlja praktično vsa svetovna konkurenca iz določene industrijske panoge. Interes razstavljalcev za nastop na tovrstnih sejmih je v nekaterih primerih tako velik, da presega prostorske kapacitete razstavišč. Zato obstajajo celo čakalne vrste. Posledično v takih primerih med kandidati in organizatorjem oz. sejmiščem nastajajo trenja za pridobitev večjih oz. novih razstavnih prostorov in novih lokacij. Organizator sejma oz. sejmišče pa tako stanje velikokrat izrablja za zviševanje cene razstavnega prostora. Potrebna so pogajanja, ki včasih lahko trajajo tudi več let.

*10. Kako ocenjujete sodelovanje med deležniki ekonomske diplomacije RS pri organizaciji in izvedbi sejmskega nastopa slovenskih podjetij na sejmu MosBuild 2010 zlasti v luči centralizacije ekonomske diplomacije v MZZ? Ali obstaja kakšna »zakonitost« glede tega, s katerimi deležniki sodelujete pri organizaciji in izvedbi sejmskih nastopov v tujini?*

Sodelovanje je dobro, pri čemer JAPTI išče sinergije in sodelovanje. Centralizacija ekonomske diplomacije v MZZ na delo JAPTI ne vpliva, sodelovanje s PSG poteka enako kot prej. O tem, ali je centralizacija v MZZ dobra in učinkovita, pa bodo presodila podjetja. Letem so namreč orodja ekonomske diplomacije tudi namenjena. Za podjetja ni bistvenega pomena, ali so PSG del JAPTI ali del mreže MZZ, bistveno je le, da so naše storitve

učinkovite in uporabnikom dostopne. Posplošitve in zakonitosti glede sodelujočih deležnikov ni – vse je odvisno od posameznega primera.

### **Priloga C: Intervju MZZ 2012a, 19. marec 2012<sup>168</sup>**

*1. Na podlagi česa je bila sprejeta odločitev o uvedbi poslovnih pisarn kot novega orodja ekonomske diplomacije RS?*

Poslovne pisarne so nastale na podlagi modela poslovnih pisarn, ki ga uporablja Danska. Ta model je bil predstavljena vodstvu MZZ, ki je odločilo, da na posameznih DKP uredi prostor, tj. pisarno s telefonom, faksom in internetnim priključkom, kjer bo lahko potencialni slovenski podjetnik začel z začetnimi poslovnimi aktivnostmi za vstop na izbrani tuji trg. Pri vzpostavitvi poslovnih pisarn je bilo treba upoštevati vidik mednarodnopravne ureditve teh pisarn. Pojavilo se je namreč vprašanje, kako zagotoviti skladnost poslovnih pisarn z Dunajsko konvencijo o diplomatskih odnosih, v skladu s katero se v prostorih DKP ne sme ukvarjati s pridobitno dejavnostjo. Tu je bilo potrebno iskati pragmatičen pristop. Sprejeta je bila odločitev, da poslovne pisarne ne bodo namenjene dejanskemu poslovanju podjetij, temveč zgolj začetnemu raziskovanju poslovnih priložnosti. Pri tem pa sta poslovnežu na voljo pomoč in svetovanje ekonomskega svetovalca in veleposlanika. Prav neposreden stik z osebjem veleposlaništva ter njihova pomoč sta pri samem instrumentu poslovnih pisarn večjega pomena kot pa npr. opremljenost pisarne.

Kljub temu, da je instrument poslovnih pisarn povzet po danskem sistemu, pa obstaja ena pomembna razlika. Pri danskem sistemu namreč podjetniki za poslovne pisarne plačujejo najemnine, hkrati pa veleposlaništvo podjetniku zaračunava tudi svoje svetovalne storitve. Prednost plačljivosti tega instrumenta je, da se s tem izloči nezainteresirane oz. neresne poslovneže, hkrati pa je denar, zbran na tak način, mogoče nameniti za izboljšanje storitev gospodarske diplomacije. Le-to v slovenskem sistemu ni mogoče, saj imamo pri nas sistem integralnega proračuna, kar pomeni, da denar ne bi ostal v proračunu MZZ, temveč bi se iztekal v skupni proračun RS.

*2. Koliko slovenskih podjetij je že izrazilo interes za uporabo posamezne pisarne in koliko slovenskih podjetnikov posamezno poslovno pisarno trenutno uporablja?*

---

<sup>168</sup> Intervju je potekal v neposrednem pogovoru, zato odgovori intervjuvanca niso neposredni citati, temveč povzetek pogovora, zapisan z lastnimi besedami avtorice. Povzetek pogovora s strani avtorice je bil odobren s strani intervjuvanca.

Do sedaj je interes za uporabo poslovne pisarne izrazilo eno podjetje, in sicer za poslovno pisarno v Moskvi. Vendar pa je podjetje kasneje svojo prijavo odpovedalo. Drugje interesa s strani slovenskih podjetij ni bilo. Menim, da je sicer najbolj perspektivna poslovna pisarna v Šanghaju, ki je rastoč trg, hkrati pa se tam podjetja soočajo s številnimi ovirami (različna kultura, nepoznavanje zakonov), ki bi jih lahko premagovali ob pomoči naših diplomatov.

*3. Nekdanji minister za zunanje zadeve Samuel Žbogar je v intervjuju za Poslovni dnevnik, dne 7. februarja 2011, dejal, da bo MZZ pri vzpostavljanju poslovnih pisarn skušalo v največji možni meri upoštevati predloge podjetnikov. Na kakšen način je bil ta interes upoštevan?*

Interes slovenskih podjetij je mogoče ugotoviti na podlagi številnih analiz o prioritarnih trgih za internacionalizacijo slovenskih podjetij. Eno izmed takih analiz ponuja tudi Akcijski načrt za podporo slovenskih podjetij na tujih trgih v letu 2011.

*4. V čem vidite razlog, da so poslovne pisarne prazne?*

Morda bi lahko rekli, da se je instrument poslovnih pisarn pojavil nekaj let prepozno. Poslovne pisarne bi bile namreč zelo uporabne za podjetnike v času, ko so odpirali svoje podružnice v tujini. Tako bi bile npr. leta 2007, v času gospodarske rasti, ko so številna slovenska podjetja prodirala na tuje trge, poslovne pisarne veliko bolj uporabne. V današnjem času krize, ko so podjetja veliko bolj previdna pri vstopanju na tuje trge, pa realnih pogojev za zaposlitev poslovnih pisarn ni. Pričakovanje, da bi poslovne pisarne dejansko zaživele, tako kot je zapisano v navodilih, je nerealno. Prav zato je potrebna prilagoditev poslovnih pisarn v smislu njihove deformalizacije. Dodaten razlog za nizek interes podjetij za poslovne pisarne so dodatni stroški, ki jih imajo podjetja pri uporabi poslovnih pisarn. Namreč, uporaba poslovne pisarne je sicer res brezplačna, vendar pa mora podjetje kljub temu plačati svojemu poslovnežu stroške bivanja v tujini (hotel, letalska karta, dnevnic). Teh stroškov pa si marsikatero malo podjetje ne more privoščiti.

*5. Poskusno obdobje obratovanja poslovnih pisarn se je izteklo konec leta 2011. Kakšne so smernice za naprej?*

Preden obstoječe instrumente nadgrajujemo, je treba obstoječe stanje analizirati. Poslovne pisarne imajo svoj smisel, vendar pa se je izkazalo, da kopija danskega modela poslovnih pisarn za naš sistem ni najbolj primerna. Hkrati je treba upoštevati težavno poslovno okolje, v katerem živimo, in dejstvo, da so interesi podjetij drugačni. Ideja je, da poslovne pisarne

ostajajo, vendar bo treba njihovo uporabo prilagoditi. Poslovne pisarne bi se morale v prihodnosti uporabljati bolj neformalno, kar pomeni, da uradna prijava na javni razpis ne bi bila več nujno potrebna, dovolj bi bil že klic na posamezno veleposlaništvo z izraženim interesom za uporabo poslovne pisarne v nekem obdobju.

Vizija je, da bi poslovne pisarne služile kot nek t. i. *meeting point* za srečanja med podjetji ter za srečanja podjetij z ekonomskim svetovalcem in/ali veleposlanikom. Prav vzdrževanje kontaktov med podjetji in osebjem veleposlaništva je namreč ključno za učinkovito gospodarsko diplomacijo. Pojavlja se namreč težava, da slovenska podjetja običajno kontaktirajo veleposlaništvo prepozno, tj. šele ko se znajdejo v težavah in takrat od veleposlaništva zahtevajo storitve, ki niso mogoče.

#### *6. Kako ocenjujete učinkovitost orodij ekonomske diplomacije RS?*

Gospodarska diplomacija v zadnjem obdobju dobiva pozitivne odzive s strani javnosti in s strani podjetij. Podjetja se poslužujejo instrumentov gospodarske diplomacije, saj je neposreden stik s potencialnimi poslovnimi partnerji (npr. na sejnih, na poslovnih srečanjih) neprecenljiv. Brez osebnih stikov je posle težko skleniti.

Problem je, da je uspešnost in učinkovitost gospodarske diplomacije RS zelo težko meriti. Absurdno bi bilo namreč meriti uspešnost dela ekonomskega svetovalca glede na izvoz ali dobiček podjetij. Uspešnost se najlažje meri z zadovoljstvom podjetij. Prav zato so povratne informacije s strani podjetij zelo pomembne za analizo učinkovitosti orodij.

Uspešnost gospodarske diplomacije oziroma dela ekonomskega svetovalca se trenutno meri s kvartarnimi poročili, ki jih ekonomski svetovalci pošiljajo MZZ. Pojavljajo se ideje, da bi morale biti teh poročanj več (npr. mesečna poročanja). Gospodarsko diplomacijo je mogoče dvigniti še na višjo raven učinkovitosti, in sicer je treba ekonomske svetovalce izobraževati, da bodo podjetjem dejansko znali svetovati (npr. pri oblikovanju poslovnega načrta). Svetovalne in izobraževalne storitve, ki jih ponujajo druge državne in paradržavne institucije (npr. Akademija internacionalizacije), so namreč prevelik finančen zalogaj za številna mala in srednja velika podjetja, ki pa so zelo podhranjena z znanjem o internacionalizaciji.

Za uspešnost gospodarske diplomacije pa je ne nazadnje pomembna tudi osebna angažiranost ekonomskega svetovalca in veleposlanika.

### *7. Kako ocenjujete sodelovanje z drugimi deležniki v gospodarski diplomaciji RS?*

Treba je iskati sinergije med akterji, kljub temu pa večkrat prevladuje rivalstvo. Menjavanje osrednje pristojnosti za izvajanje gospodarske diplomacije ni dobro za naše delo. Ponoven prenos gospodarske diplomacije z MZZ na MG bi namreč pomenil, da bi ponovno porabili približno dve leti, da bi vzpostavili novo organizacijsko strukturo, v tem času pa bi bila vsebina gospodarske diplomacije pomaknjena v ozadje.

Hkrati pa – ali sploh lahko govorimo o gospodarski diplomaciji kot o obliki diplomacije, če le-ta ni v pristojnosti MZZ? Gospodarska diplomacija na čelu z ekonomskim svetovalcem namreč zahteva vse predispozicije dobrega diplomata: razgledanost, organizacijske sposobnosti, komunikativnost, fleksibilnost, sposobnost selekcioniranja podatkov.

### **Priloga Č: Intervju GZS 2012, 21. marec 2012<sup>169</sup>**

#### *1. Kako je potekalo nastajanje konzorcija slovenskih gradbenih podjetij (v nadaljevanju: Konzorcij) za nastop na ruskem trgu?*

Konzorcij je nastal na pobudo podjetja Comita, kar mu daje še poseben pomen. Gre za konzorcij podjetij, ki delujejo na področju učinkovite rabe energije. Smisel Konzorcija je povezovanje znanja in virov različnih podjetij, kar vodi k dvigu učinkovitosti in konkurenčnosti. Formalno je Konzorcij nastal na podlagi pisma o nameri, ki so ga poleg podjetja Comita podpisali še podjetje Robotina in podjetje Menerga ter GZS in OZS. V pripravi je tudi konzorcijska pogodba, s katero bodo urejene pravice in obveznosti posameznih partnerjev. H konzorcijski pogodbi bodo lahko pristopila tudi druga zainteresirana podjetja (trenutno je že približno pet zainteresiranih podjetij).

#### *2. Kakšna je vloga GZS pri nastajanju Konzorcija?*

Vloga GZS (in tudi OZS) je, da podjetjem nudi institucionalno podporo in na ta način omogoča in pospešuje nastanek Konzorcija. Tako npr. GZS išče interesente za sodelovanje v Konzorciju. V luči tega je organizirala tudi sestanek s širšim krogom podjetij, ki bi želela sodelovati v Konzorciju. Pri tem velja poudariti, da ima GZS praktično vsak dan neposredne

---

<sup>169</sup> Intervju je potekal v neposrednem pogovoru, zato odgovori intervjuvanca niso neposredni citati, temveč povzetek pogovora, zapisan z lastnimi besedami avtorice. Povzetek pogovora s strani avtorice je bil odobren s strani intervjuvanca.

stike s podjetji, saj mora vsak zaposleni v Centru za mednarodno poslovanje v enem letu obiskati 50 podjetij.

*3. Oblikovanje konzorcija slovenskih gradbenih podjetij za nastop na ruskem trgu je navedeno v Akcijskem načrtu za podporo slovenskim podjetjem na tujih trgih za leto 2011 (v nadaljevanju: Akcijski načrt), ki ste ga pripravili v sodelovanju z drugimi deležniki ekonomske diplomacije RS. Zakaj je Konzorcij v Akcijskem načrtu naveden kot eno izmed orodij promocijskih in pospeševalnih aktivnosti in zakaj ravno pod postavko poslovni klubi?*

Konzorciji so uspešno, a še neizkoriščeno orodje za pospeševanje internacionalizacije slovenskih podjetij. Slovenska podjetja bi se morala ob vstopu na tuje trge bolj povezovati, saj so sama premajhna, da bi lahko konkurirala na globalnem trgu. Oblikovanje *ad hoc* konzorcijev ima torej še veliko neizkoriščenega potenciala. Na vprašanje, zakaj je Konzorcij naveden pod postavko poslovni klubi, ne znam odgovoriti, saj ni neposredno povezan s poslovnimi klubi.

*4. GZS je novembra 2011 organizirala tudi gospodarsko delegacijo v RF. Ali je bila gospodarska delegacija organizirana tako v Jekaterinburg kot v Togliatti? Na spletni strani GZS sem namreč zasledila, da je bila gospodarska delegacija organizirana zgolj v Togliatti, medtem ko nekatere druge spletne strani omenjajo, da je bil načrtovan tudi obisk v Jekaterinburgu.*

Sprva je bil sicer res načrtovan tudi obisk v Jekaterinburgu, vendar pa je bila kasneje gospodarska delegacija organizirana zgolj v Togliatti.

*5. Kot izhaja iz javno dostopnih podatkov, sta pri organizaciji in izvedbi te gospodarske delegacije sodelovala GZS in Slovensko-ruski poslovni svet. Ali ste pri organizaciji in izvedbi gospodarske delegacije sodelovali še s kakšnim drugim deležnikom ekonomske diplomacije RS?*

Pri organizaciji in izvedbi gospodarske delegacije v Togliatti je GZS sodelovala z Veleposlaništvom RS Moskva, in sicer se je veleposlanica udeležila zasedanja obeh poslovnih svetov. Tudi sicer GZS pri organizaciji gospodarskih delegacij redno sodeluje z Veleposlaništvom RS Moskva in njenim gospodarskim oddelkom v Kazanu.

*6. Koliko podjetij se je udeležilo gospodarske delegacije? Iz katere gospodarske panoge so bila podjetja?*

V gospodarski delegaciji je sodelovalo deset podjetij, ki so bila večinoma iz avtomobilske branže. V okviru gospodarske delegacije je bilo organizirano tudi poslovno srečanje z vodilnimi predstavniki podjetja Avtovaz.

*7. GZS je tudi glavni deležnik ekonomske diplomacije RS pri delovanju Slovensko-ruskega poslovnega sveta. Na čigavo pobudo je bil ustanovljen Slovensko-ruski poslovni svet?*

Ideja o oblikovanju Slovensko-ruskega poslovnega sveta ter Rusko-slovenskega poslovnega sveta na ruski strani je nastala na pobudo tedanjih predsednikov vlad RF in RS ob obisku predsednika Vlade RF Putina v Sloveniji, marca 2011.

*8. Koliko podjetij je vključenih v Slovensko-ruski poslovni svet in koliko v Rusko-slovenski poslovni svet?*

V Slovensko-ruskem poslovnem svetu trenutno deluje nekaj več kot 40 podjetij, ki bi rada poslovala v RF. Večinoma gre za mala in srednje velika podjetja. Svet je registriran na GZS. Na ruski strani v svetu sodeluje približno 20 ruskih podjetij.

*9. Na kakšen način poteka sodelovanje med GZS in Slovensko-ruskim poslovnim svetom?*

Pri delovanju Slovensko-ruskega poslovnega sveta GZS deluje kot koordinator aktivnosti sveta. Cilj GZS je, da podjetjem najde potencialne partnerje v tujini. V luči tega GZS pripravlja tudi katalog s predstavitvijo članov sveta, ki bo distribuiran potencialnim partnerjem na ruskem trgu zlasti prek ruskih gospodarskih zbornic.

*10. Ali GZS in Slovensko-ruski poslovni svet pri izvajanju aktivnosti Slovensko-ruskega poslovnega sveta sodelujeta tudi z drugimi deležniki ekonomske diplomacije RS?*

V tej fazi delovanje Slovensko-ruskega poslovnega sveta poteka zgolj med svetom in GZS.

*11. Na kakšen način poteka sodelovanje med slovensko in rusko stranjo obeh poslovnih svetov?*

Prvo srečanje obeh svetov je potekalo junija 2011 na Bledu, drugo v času gospodarske delegacije v Togliatti novembra 2011, pripravlja pa se tudi tretje srečanje, ki bo potekalo 30. maja 2012 v Portorožu. Pri pripravi tega srečanja GZS sodeluje tudi z MG in MZZ.

Cilj je, da bi sveta med seboj čim več sodelovala in da bi slovenska podjetja med člani sveta na ruski strani pridobila konkretne posle. A težava je, ker je interes za gospodarsko sodelovanje na ruski strani bistveno manjši kot na slovenski strani. Pridobivanje poslovnih partnerjev na ruski strani pa otežuje tudi dejstvo, da Rusko-slovenski poslovni svet nima ob strani ruske gospodarske zbornice (tako kot jo ima Slovensko-ruski poslovni svet), temveč s svetom sodelujejo zgolj podjetja, ki so v tesni povezavi s podjetjem Avtovaz.

Vstop na ruski trg je za slovenska podjetja zelo zahteven, zato je tudi pridobivanje konkretnih poslov zelo težko. O tem priča tudi podatek, da na ruskem trgu večinoma delujejo zgolj tista slovenska podjetja, ki so tam prisotna že desetletja (npr. Krka, Gorenje, Lek). Novih podjetij je zelo malo.

Dodaten problem je, da slovenski proizvodi sodijo v srednji razred, ki je v RF še vedno relativno šibek. Hkrati ne moremo konkurirati cenejšim izdelkom, npr. iz Kitajske, medtem ko so slovenski izdelki, ki sodijo v višji cenovni razred, premalo prepoznavni (privlačnejše so globalne blagovne znamke). Izpostaviti velja še dejstvo, da je za poslovanje na ruskem trgu ključno tudi poznavanje ruskega jezika in kulture. Tega znanja pa slovenska podjetja večkrat nimajo. In ne nazadnje, za pridobitev zaupanja s strani potencialnih partnerjev je pomembno tudi vzpostavljanje osebnih stikov.

*12. GZS je z drugimi deležniki ekonomske diplomacije RS sodelovala tudi pri izvedbi skupinskega sejemskega nastopa MosBuild 2010. Kakšna je bila vloga GZS ob organizaciji in izvedbi tega sejma?*

JAPTI je sofinanciral skupinski sejmski nastop slovenskih podjetij, GZS pa je poskrbela za organizacijo. Tako je npr. GZS povabila podjetja k udeležbi in organizirala izobraževanja za podjetja, ki so nastopila na sejmu. Predstavniki GZS so bili tudi fizično prisotni na sejmu. Fizična prisotnost podpornih institucij kot je GZS na samem sejmu je pomembna.

*13. Koliko slovenskih podjetij se je udeležilo sejma MosBuild 2010?*

Na sejmu *MosBuild 2010* so se slovenska podjetja predstavila na skupinskem sejmskem nastopu. Sejma se je udeležilo 12 podjetij s področja gradbeništva.

*14. Ob robu sejmske predstavitve slovenskih podjetij na sejmu MosBuild 2010 sta bila organizirana tudi poslovna konferenca in poslovno srečanje.*



Tako je. Ob sejmu je bila organizirana tudi gospodarska delegacija, ki se jo je udeležilo 25 slovenskih podjetij. Za člane gospodarske delegacije je bila na Veleposlaništvu RS Moskva organizirana poslovna konferenca ter B2B srečanja s potencialnimi partnerji na ruskem trgu. Podjetja, ki so sodelovala v gospodarski delegaciji, pa so imela tudi možnost obiskati sejem MosBuild 2010 in si tudi tam pridobiti kontakte potencialnih ruskih partnerjev. Sejem MosBuild 2010 in spremljajoča gospodarska delegacija sta bila primer dobrega sodelovanja z deležniki, zlasti z Veleposlaništvom RS Moskva, ki je aktivno sodelovalo pri pridobivanju kontaktov za poslovno srečanje slovenskih in ruskih podjetij. Skupno število podjetij, ki se je udeležilo sejma in gospodarske delegacije, je bilo 37.

*15. Kakšna je vloga GZS v ekonomski diplomaciji RS?*

GZS ima funkcijo osrednjega koordinatorja med podjetji, je lepilo, ki omogoča povezovanje med podjetji in jim pomaga pri pridobivanju poslov. Za pospeševanje internacionalizacije slovenskih podjetij je GZS pripravila tudi program *Go International*, ki nakazuje potrebo po premiku na nove, manj tradicionalne trge. Eden izmed njih je tudi Rusija. GZS pa išče konkretne projekte za podjetja tudi v sodelovanju z drugimi deležniki (npr. prek MG, ki je gostilo vhodno delegacijo iz RF). Pri svojem delovanju se GZS prav tako povezuje z zbornicami v drugih državah in sodeluje z grozdi – eden izmed takih je slovenski avtomobilski grozd (ACS).

*16. Bi lahko podrobneje predstavili te grozde? So to podjetja ali neformalna združenja podjetij?*

Poslovni grozdi so – podobno kot poslovni sveti – pomembno orodje za internacionalizacijo, saj temeljijo na konceptu povezovanja podjetij, katerih gospodarske panoge se povezujejo in so na ta način lahko učinkovitejša. Grozdi večinoma delujejo v obliki neformalnih združenj podjetij, eno izmed izjem je ACS, ki je registrirano kot podjetje. Neformalno združevanje podjetij v grozde ima številne prednosti v primerjavi s formalnimi združenji, saj prvi nenehno ženejo podjetja k sodelovanju in napredku, drugi pa lahko kaj hitro postanejo sami sebi namen.

*17. Če se ne motim, je imela GZS nekaj let nazaj svojega predstavnika na Veleposlaništvu RS Moskva. Kakšna je trenutna situacija glede trgovinskih predstavnikov in predstavništev GZS?*

Trgovinski predstavnik v Moskvi je deloval, vendar pa je bilo to mesto ukinjeno leta 2004, ko je takratna vlada ukinila obvezno članstvo v GZS, kar je posledično pomenilo manj denarnih

prilivov za GZS. GZS nima svojih predstavništev, obstaja zgolj institut častnih predstavništev v tujini, kjer častni predstavniki svoje delo opravljajo brezplačno.

*18. Kako ocenjujete sodelovanje med deležniki v ekonomski diplomaciji RS?*

Akterji občasno delujejo kot konkurenti, kar je zlasti posledica odsotnosti prave in jasne strategije, ki bi določala delovanje posameznih akterjev. Ker pristojnosti niso jasno razdeljene, vsak akter (GZS, MG, MZZ, OZS, UPR) dela malo po svoje, kar posledično pomeni, da se delo večkrat podvaja. To pa znižuje učinkovitost gospodarske diplomacije. Kljub vsem morebitnim trenjem med akterji pa je treba poudariti, da znamo v ključnih trenutkih delovati zelo konstruktivno.

*19. Ali obstaja kakšna zakonitost glede tega, kateri deležnik je nosilec posameznega orodja ekonomske diplomacije RS?*

Ne. Obstaja le strategija, ki je ni. Sicer se je leta 2011 že začel pripravljati nov dokument za pospeševanje internacionalizacije z naslovom 20/12 – mednarodni izzivi kot nek akcijski načrt internacionalizacije za 2012. Dokument ni bil oblikovan, saj so delo na tem projektu prekinile predčasne volitve in imenovanje nove vlade.

Menim, da bi za pripravo strategije ekonomske diplomacije morale poskrbeti MG. Le-ta ima osnovno funkcijo kreatorja ekonomske strategije, hkrati ima za to na voljo tudi finančna sredstva, ustrezne kadre in znanja.

*20. Se pravi, da MZZ ne bi smelo biti pristojno za oblikovanje strategije ekonomske diplomacije, kljub temu da je le-ta prešla v pristojnost MZZ?*

Tako je. Oblikovanje strategije ekonomske diplomacije ne bi smelo biti v pristojnosti MZZ. Funkcija MZZ v ekonomski diplomaciji bi morala biti drugačna. In sicer bi MZZ moralo skrbeti zlasti za to, da po diplomatski poti omogoča in olajšuje vzpostavljanje stikov med podjetji, med podjetji in zbornicami ter med samimi zbornicami. MZZ bi torej moralo poskrbeti, da se zagotovi tiste stike, ki jih podjetja in/ali zbornice same ne uspejo pridobiti in je za to potrebno diplomatsko delovanje. Vendar pa MZZ tega v tem trenutku ni sposobno. MZZ naj torej dela na diplomatskem področju, organizacijo sejmov, delegacij (tj. logistiko) pa naj prepušča drugim deležnikom kot so GZS, OZS, JAPTI.

## **Priloga D: Intervju MZZ 2012b, 29. marec 2012**

*1. Medvladna komisija za gospodarsko-trgovinsko in znanstveno-tehnično sodelovanje med RS in FR (v nadaljevanju: Medvladna komisija) je bila ustanovljena na podlagi Memoranduma med Vlado RS in Vlado RF o pomembnejših projektih za povečanje bilateralnega gospodarskega sodelovanja (v nadaljevanju: Memorandum), ki je bil podpisan v času obiska PR RS v Rusiji, novembra 2010. Vendar pa ta dokument ne opredeljuje podrobnosti delovanja Medvladne komisije. Kje je torej zapisan in opredeljen način dela, sestava in potek dela Medvladne komisije?*

Medvladna slovensko-ruska komisija za trgovinsko-gospodarsko in znanstveno-tehnično sodelovanje je bila ustanovljena in deluje na podlagi 8. člena Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o trgovinskem in gospodarskem sodelovanju ter Protokola med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o ustanovitvi Medvladne slovensko-ruske komisije za trgovinsko-gospodarsko in znanstveno-tehnično sodelovanje. V teh dveh dokumentih je opredeljen način dela Medvladne komisije.

*2. Koliko zasedanj Medvladne komisije je do sedaj že potekalo? Na koliko časa ta zasedanja potekajo? Ali je datum naslednjega zasedanja določen vnaprej ali se določa sproti oz. prilagaja trenutnim razmeram in potrebam?*

Zadnje, VIII. zasedanje Medvladne komisije je potekalo 15. in 16. februarja 2011 v Moskvi. Potekalo naj bi izmenično vsako leto. Letos bo potekala v Ljubljani, datum bo usklajen naknadno po uradni poti.

*3 Kako se določa kraj zasedanja? Ali se le-ta izmenjava (npr. enkrat v RS in drugič v RF)?*

Da.

*4. V Memorandumu je zapisano, da je Medvladna komisija pristojna za pregled nad izvajanjem programa za realizacijo Memoranduma. Kateri so ključni poudarki/projekti tega programa? Kateri projekti so bili realizirani do sedaj? Je ta program javno dostopen?*

Glavne naloge Medvladne komisije so obravnava vprašanj, ki se nanašajo na stanje trgovinsko-gospodarskega in znanstveno-tehničnega sodelovanja med državama v skladu s sklenjenimi sporazumi na teh področjih, proučevanje možnosti nadaljnjega razvoja trgovinsko-gospodarskega in znanstveno-tehničnega sodelovanja ter izoblikovanje ustreznih

pogojev za poglobitev sodelovanja, nudenje pomoči zainteresiranim organizacijam, podjetjem in poslovnim krogom s ciljem razvijanja in diverzifikacije sodelovanja ter okrepitev medsebojnih odnosov v okviru trgovinskih in znanstveno-tehničnih povezav, izmenjava relevantnih informacij in priprava predlogov za razširitev sodelovanja med zainteresiranimi organizacijami obeh držav s ciljem povečanja blagovno-storitvene menjave in investicijskega sodelovanja med državama.

Ena osrednjih nalog zadnjega zasedanja Medvladne komisije je bila potrditev Programa za izvajanje Memoranduma med Vlado RS in Vlado RF o pomembnejših projektih za povečanje bilateralnega gospodarskega sodelovanja. Medvladna komisija je obravnavala in potrdila 31 konkretnih gospodarskih projektov, seznam se je kasneje dopolnjeval in zdaj vsebuje 32 skupnih projektov s področja energetike in energetske učinkovitosti, uvajanja naprednih tehnologij, IT opreme in sodobnih rešitev, investicijske projekte ter projekte s področja inovacij in znanstveno-raziskovalne dejavnosti.

*5. Ali ima Medvladna komisija poleg izvajanja nadzora nad že omenjenim programom, še kake druge pristojnosti?*

Prizadevanja MK so, da plemeniti program z novimi projekti. V obravnavni je že 16 novih projektov, ki jih je poslala ruska stran. Trenutno so v pregledu na slovenski strani.

*6. Kje se črpa material za zasedanje oz. kako se oblikuje agenda zasedanja Medvladne komisije? Ali agendo oblikuje MZZ samo ali pri tem sodeluje tudi z drugimi deležniki? Ali imajo pri tem kakršnokoli vlogo tudi sama slovenska podjetja?*

Pred zasedanjem se organizira medresorski sestanek s skoraj vsemi ministrstvi, z JAPTI in morebiti še drugimi institucijami. Na sestanku se opredeljujejo »problematike« oz. zadeve, ki so z rusko stranjo odprte in bi se lahko obravnavale na Medvladni komisiji. Torej agenda se oblikuje na podlagi skupnega medresorskega srečanja in se usklajuje z rusko stranjo.

*7. Ali so na zasedanju Medvladne komisije februarja 2011 v Moskvi na slovenski strani sodelovali tudi drugi akterji (npr. predstavniki MVTZ – glede na to, da gre za komisijo, ki deluje tudi na področju znanstveno-tehničnega sodelovanja – ali morda še kdo, npr. GZS, OZS...)?*

MG, MVŠZT, MKGP, SISIT, SID banka.

8. *Kot izhaja iz Memoranduma, naj bi Medvladna komisija prispevala k vzpostavljanju stikov med gospodarskimi subjekti obeh držav. Kakšni so bili konkretni stiki oz. kakšen je neposredni učinek delovanja komisije za podjetja?*

V sklopu Medvladne komisije so organizirane okrogle mize, ki so lahko namenjene tudi podjetjem za reševanje odprtih zadev. Okroglih miz se je udeležilo šest slovenskih podjetij.

9. *Kaj je bil cilj in kaj rezultat zadnjega zasedanja Medvladne komisije v Moskvi?*

Na srečanju so obravnavali možnosti za razširitev sodelovanja na področjih trgovinsko-gospodarskega sodelovanja, energetike, zvez in informacijske tehnologije, bančno in valutno-finančnega sodelovanja, turizma, kmetijstva in prehranske industrije, regionalnega sodelovanja, znanstveno-tehnološkega in vojaško-tehničnega sodelovanja. Ena osrednjih nalog tokratnega zasedanja Medvladne komisije je bila potrditev Programa za izvajanje Memoranduma med Vlado RS in Vlado RF o pomembnejših projektih za povečanje bilateralnega gospodarskega sodelovanja.

10. *Kdaj in kje se načrtuje naslednje zasedanje Medvladne komisije?*

Letos v Ljubljani.

11. *Kako bi ocenili stopnjo sodelovanja z ostalimi deležniki ekonomske diplomacije RS pri delu Medvladne komisije?*

*Ni odgovora.*

#### **Priloga E: Intervju MZZ 2012c, 2. april 2012**

1. *Od kod ideja, pobuda za organizacijo poslovnega foruma Ideje, inovacije in zelene tehnologije – katalizatorji gospodarskega sodelovanja med RS in RF (v nadaljevanju: Poslovni forum)? Glede na to, da je izhodišče za sodelovanje slovenskih podjetij v projektih modernizacije ruskega gospodarstva Deklaracija o partnerstvu za modernizacijo, podpisana v času obiska PR Türka v Rusiji, novembra 2011, bi lahko rekli, da je bil Poslovni forum na nek način t. i. follow up tega obiska?*

Vsekakor. Forum (v so-organizaciji veleposlaništva in Slovensko-ruskega poslovnega kluba) je bil zamišljen kot *follow-up* uradnega obiska PR Türka v Rusiji novembra 2011, kot tudi vzporedni poslovni dogodek ob praznovanju 20. obletnice neodvisnosti RS.

2. *Kot izhaja iz javno dostopnih podatkov, je pri organizaciji in izvedbi Poslovnega foruma sodelovala množica različnih deležnikov (Slovensko-ruski poslovni klub, Veleposlaništvo RS Moskva, JAPTI, MG in GZS). Kdo je bil glavni nosilec oz. koordinator tega orodja in kdo so bili sodelujoči deležniki?*

Glavna nosilca projekta sta bila veleposlaništvo in Slovensko-ruski poslovni klub, sodelujoči deležnik pa predvsem JAPTI. GZS v samo izvedbo dogodka ni bila vključena.

3. *Ali je vloga JAPTI pri tem orodju mišljena zgolj preko vloge PSG Kazan? Ali je bil PSG Kazan v tem času še de facto del JAPTI? Vlada je namreč odločitev o postopnem zaprtju PSG v okviru JAPTI in njihovi postopni vključitvi v sistem MZZ sprejela že marca 2009.*

PSG Kazan je bil v tem času še vedno *de facto* in *de jure* del JAPTI. Vloga JAPTI je bila predvsem v delnem sofinanciranju Poslovnega foruma.

4. *Kakšna je bila vloga posameznega deležnika v fazi organizacije in izvedbe Poslovnega foruma (npr. kdo je dal pobudo, kdo je odobril organizacijo foruma, kdo je objavil javni poziv in vabila, kdo je skrbel za logistiko in kdo za vsebino Poslovnega foruma)?*

Pobuda: veleposlaništvo in Slovensko-ruski poslovni klub. Dokončno je bil forum potrjen, ko je bila zagotovljena osnovna finančna konstrukcija (zadostna sredstva za pokritje osrednjih organizacijskih stroškov). Javni poziv za udeležbo je bil objavljen preko MZZ, MG RS, JAPTI, GZS, veleposlaništva in mreže Slovensko-ruskega poslovnega kluba. Logistika in vsebina poslovnega foruma: v celoti veleposlaništvo in Slovensko-ruski poslovni klub.

5. *Ali je postopek organizacije in izvedbe Poslovnega foruma, ki ste ga opisali, ustaljena praksa (se pravi, da vedno poteka na tak način), ali se vloga posameznega deležnika določa sproti (tj. odvisno od specifik posameznega poslovnega foruma)?*

V primeru Rusije se je bolj ali manj ustalil tovrstni model organizacije podobnih dogodkov.

6. *Na kakšen način so pri snovanju Poslovnega foruma sodelovala slovenska podjetja?*

Podjetja so bila povabljena k sodelovanju in predstavitvi svojih ključnih rešitev s področij, vnaprej opredeljenih kot osrednja področja.

7. *Glede na to, da je bil eden izmed so-nosilcev Poslovnega foruma Slovensko-ruski poslovni klub, bi lahko rekli, da so bila podjetja aktivni soustvarjalci tega orodja?*

Ne, tovrstna trditev bi bila poenostavljanje. Slovensko-ruski poslovni klub je deloval predvsem preko managementa (vodstva) kluba.

*8. Na kakšen način so bila podjetja seznanjena z možnostjo udeležbe na Poslovnem forumu?*

Preko javnih pozivov/objav posameznih resorjev, agencij oz. združenj.

*9. Koliko slovenskih podjetij se je udeležilo Poslovnega foruma? Ali ta številka na kakršenkoli način odstopa od povprečnega števila podjetij, ki se udeležujejo podobnih poslovnih forumov?*

Forum se je udeležilo okrog 25 slovenskih podjetij. Udeležba je bila s slovenske strani pričakovana in je nekoliko odstopala v pozitivno stran od običajnih tovrstnih dogodkov.

*10. Kaj je bil glavni cilj Poslovnega foruma?*

Promocija Slovenije in slovenskega gospodarstva ter posameznih podjetij, navezovanje stikov med podjetji, mreženje in organizacija poslovnih srečanj med podjetji.

*11. Kaj je bil rezultat Poslovnega foruma? So slovenska podjetja s pomočjo Poslovnega foruma pridobila konkretne posle na ruskem trgu?*

Po nam dostopnih podatkih je s pomočjo udeležbe na forumu prišlo do novih poslovnih pogovorov o možnostih organizacije skupne proizvodnje v RS (tuja neposredna investicija).

*13. Kako ocenjujete stopnjo sodelovanja med deležniki pri organizaciji in izvedbi Poslovnega foruma?*

Kot srednje učinkovito. Želeli bi si predvsem bolj aktivno vlogo deležnikov, ki naj bi v RS skrbeli za sodelovanje s podjetji, informiranje in posredovanje osnovnih informacij o trgu podjetjem.

*14. Poslovni forumi in konference se večkrat pojavljajo tudi kot sestavni del drugih orodij ekonomske diplomacije RS, npr. kot sestavni del obiskov največjih predstavnikov države z gospodarskimi delegacijami. Kaj je dodana vrednost poslovnih forumov kot samostojnih orodij ekonomske diplomacije RS?*

V tem primeru forumi nimajo elementa »visoke politike«, ki je prisotna ob obiskih visokih političnih predstavnikov držav. Ne glede na to, pa lahko forumi služijo kot pomembne platforme predvsem za navezovanje čisto poslovnih, B2B kontaktov. Tudi v tem primeru gre

za pomemben element promocije slovenskega gospodarstva in slovenskih podjetij na ruskem trgu, saj je tovrstnih dogodkov v primeru RS občutno premalo (primerjalno z drugimi državami).

*15. Kakšna je bila vloga Veleposlaništva RS Moskva oz. ekonomskega svetovalca pri organizaciji obiska PR Türka v Rusiji, novembra 2010?*

Veleposlaništvo oz. ekonomski svetovalec je sodeloval pri pripravi in izvedbi gospodarskega dela obiska na naslednjih nivojih:

- konceptualna zasnova oz. osnutek programa gospodarskega dela obiska, predlogi glede izvedbe konkretnih gospodarskih dogodkov;
- priprava vsebinskih gradiv (pregled najbolj perspektivnih področij sodelovanja, nasveti za gospodarstvenike, elementi za nagovore PR na poslovnih konferencah);
- koordinacija izvedbe poslovnih dogodkov z ruskimi so-organizatorji;
- usklajevanje sporazumov (med MG TS in Leningrajsko pokrajino ter Samarsko pokrajino in med STO in Zvezno agencijo RF za turizem);
- drugi logistični in organizacijski vidiki.

Poleg naštetega velja posebej izpostaviti organiziran investicijski delovni zajtrk, ki predstavlja dodaten element obiska gospodarske delegacije v RF in dodano vrednost z vidika interesa RS za privabljanje TNI.

*16. Oblikovanje konzorcija slovenskih gradbenih podjetij za nastop na ruskem trgu (v nadaljevanju: Konzorcij) je navedeno v Akcijskem načrtu za podporo slovenskim podjetjem na tujih trgih za leto 2011 (v nadaljevanju: Akcijski načrt), ki ga je MZZ pripravil v sodelovanju z drugimi deležniki ekonomske diplomacije RS. Zakaj je Konzorcij v Akcijskem načrtu naveden kot eno izmed orodij promocijskih in pospeševalnih aktivnosti in zakaj ravno pod postavko poslovni klubi?*

Tega iskreno ne vem, ne znam tukaj pomagati. Potrebno bi bilo povprašat pri avtorjih Akcijskega načrta – torej MG in MZZ.

*17. V Akcijskem načrtu je kot nosilec tega orodja navedena GZS, kot sodelujoči deležnik pa je navedeno Veleposlaništvo RS Moskva. Na kakšen način je pri projektu sodelovalo omenjeno veleposlaništvo? Ali pri tem projektu sodelujejo še kakšni drugi deležniki ekonomske diplomacije RS?*



Veleposlaništvo je sodelovalo s posameznimi podjetji, ki predstavljajo omenjen projekt. Sodelovanje je potekalo v obliki sodelovanja pri predstavitvah potencialnih projektov in podpori promocijskim dejavnostim. Sodelovanja z nosilcem tega orodja (GZS) ni bilo.

*18. Kakšna revija je revija Expert?*

Revija Expert je vodilna revija (tednik) v RF za strokovno in poslovno javnost s področja gospodarstva in managementa. Naklada revije je okrog 80.000 izvodov. Ciljni bralci: vodstveni kadri podjetij, samostojni podjetniki, visoki predstavniki regijskih in lokalnih administracij.

*19. Ali lahko na kratko povzamete ključne poudarke članka o RS v reviji Expert? Kdaj je bil članek objavljen?*

Ni šlo za objavo članka, temveč za objavo priloge o Sloveniji, predvsem v sklopu praznovanja 20. obletnice neodvisnosti RS. Prispevek je pokrival področja politike (intervju s predsednikom vlade Pahorjem), gospodarstva (intervju z ministrico za gospodarstvo mag. Radić), tujih neposrednih investicij (intervju z direktorjem JAPTI Plestenjakom), prispevek o Sloveniji kot turistični destinaciji ter več prispevkov slovenskih podjetij (večina v obliki uredniških intervjujev).

*20. Kakšne aktivnosti s strani RS so bile potrebne, da se je revija Expert odločila za objavo članka o RS? Čigava pobuda je bila to?*

Pobuda je bila dana s strani veleposlaništva. Šlo je za skupni projekt Veleposlaništva RS Moskva in revije Expert. Izdajo priloge o Sloveniji je delno sofinancirala agencija JAPTI.

*21. V Akcijskem načrtu za podporo slovenskim podjetjem na tujih trgih za leto 2011, ki ga je MZZ pripravil v sodelovanju z drugimi deležniki ekonomske diplomacije RS, je kot nosilec tega projekta naveden JAPTI, ostali sodelujoči pa so MG, MZZ, Veleposlaništvo RS Moskva in PSG Kazan. V kakšnem smislu je JAPTI opredeljen kot nosilec orodja in kakšna je bila vloga naštetih deležnikov pri tem projektu?*

JAPTI je sofinanciral izdajo omenjene priloge (ostali del projekta je bil finančno pokrit s strani gospodarstva, t.j. sodelujočih slovenskih podjetij).

*22. Ali so bili v projekt vključeni še kateri drugi deležniki (npr. Slovensko-ruski poslovni klub)? Če so bili, kakšna je bila njihova vloga?*

DA, v projekt je bil vključen tudi Slovensko-ruski poslovni klub, predvsem v fazi usklajevanja predvidene vsebine posebne priloge.

*23. Ali so bila v projekt vključena tudi slovenska podjetja? Če so bila, na kakšen način?*

Slovenska podjetja so pri projektu sodelovala na komercialni podlagi. Zainteresirana podjetja so lahko izbirala med prispevkom o podjetju ali uredniškim intervjujem z vodstvom podjetja. Večina jih je izbrala drugo možnost.

*24. Kako bi ocenili stopnjo sodelovanja z ostalimi deležniki pri tem projektu?*

Dobro. Poleg omenjenih je v fazi usklajevanja intervjujev v Sloveniji potekalo sodelovanje z UKOM-om, ki je bilo zelo učinkovito.

*25. Na kakšen način je predstavitev RS v reviji Expert prispevala k promociji in pospeševanju internacionalizacije slovenskega gospodarstva?*

Predstavitev RS v reviji Expert je predvsem prispevala k promociji Slovenije, slovenskega gospodarstva in posameznih podjetij na ruskem trgu. Upoštevajoč ciljno bralno publiko revije, je bila informacija dostopna širokemu krogu bralcev, ki vključujejo tudi pomembne skupine odločanja znotraj ruske poslovne elite.

*26. V Rusiji delujejo trije slovensko-ruski poslovni klubi: v Moskvi, v Uljanovsku in v Togliattiju. Zakaj ravno v teh krajih?*

Izbira Moskve je povsem logična, saj gre za politični, gospodarski in finančni center RF. V primeru Togliattija in Uljanovska pa so omenjene iniciative posledica povečanega interesa slovenskih podjetij (predvsem iz avtomobilske industrije) za sodelovanje s temi regijami.

*27. Kdaj so ti poslovni klubi nastali in na čigavo pobudo?*

Poslovni klub v Moskvi je nastal leta 2008/09 na pobudo nekaterih slovenskih gospodarstvenikov, ki delujejo v RF ter PSG JAPTI. Poslovna kluba v Togliattiju in Uljanovsku sta nastala leta 2010/11.

*28. Po javno dostopnih podatkih je Slovensko-ruski poslovni klub v Moskvi zelo aktiven, manj pa je informacij o delovanju poslovnih klubov v Uljanovsku in v Togliattiju. Kakšne so vaše izkušnje glede sodelovanja s posameznim poslovnim klubom?*

S Slovensko-ruskim poslovnim klubom v Moskvi so izkušnje sodelovanja pozitivne, saj je bilo organiziranih nekaj skupnih aktivnosti. Sodelovanje s preostalima kluboma pa je bilo zelo skromno.

*29. Na kakšen način slovensko-ruski poslovni klubi prispevajo k promociji in pospeševanju internacionalizacije slovenskih podjetij?*

Težko je neposredno oceniti tovrstne prispevke. Delovanje tovrstnih klubov je mišljeno predvsem kot pomoč pri mreženju, navezovanju stikov ter pridobitvi prvih informacij o poslovnem okolju.

*30. Kaj je razlika med Slovensko-ruskim poslovnim klubom v Moskvi in Slovensko poslovno skupnostjo v Moskvi?*

Ta razlika je izjemno velika, saj Slovensko-ruski poslovni klub v Moskvi združuje okrog 10 do 15 slovenskih podjetij, medtem ko Slovenska poslovna skupnost v RF/Moskvi predstavlja okrog 50 do 70 aktivnih podjetij oz. predstavništev.

*31. Marca 2011 je ruska televizija posnela oddajo o Sloveniji. Kakšna oddaja je to? Čigava je bila pobuda za oddajo? Kakšne aktivnosti so bile potrebne, da se je ruska televizija odločila za snemanje oddaje o Sloveniji? Pri tem projektu naj bi poleg Veleposlaništva RS Moskva sodelovala tudi STO in UKOM. Kakšna je bila vloga posameznega deležnika pri tem projektu?*

Oddaja je namenjena predstavitvi posameznih držav/turističnih destinacij v več sklopih, in sicer po posameznih značilnostih. Do pobude je prišlo s strani uredništva oddaje »Želim vedet!« Veleposlaništvo je sodelovalo v začetni fazi projekta (svetovanje glede programa, osrednjih poudarkov, ipd.), pri navezovanju ustreznih stikov s STO in dokončni uskladitvi programa. Realizacija obiska je bila v celoti prepuščena STO (UKOM).

*32. Kakšna je bila vloga Veleposlaništva RS Moskva na mednarodnem turističnem forumu v Jaroslavju?*

Mednarodnega turističnega foruma v Jaroslavju, ki je potekal od 20. do 21. oktobra 2011, so se udeležili tudi predstavniki Veleposlaništva RS Moskva. Slovenija je bila z udeležbo VP Filip-Slivnik izmed vseh tujih držav zastopana na najvišjem nivoju. Veleposlanica je nastopila na osrednjem panelu z naslovom »Integracija RF v svetovno turistično industrijo. regionalne rešitve«. V sklopu svojega nastopa je poudarila pomen lokalnega in regionalnega sodelovanja

za razvoj turističnega sektorja na primeru Slovenije ter številne priložnosti aktivnega in eko turizma, ki jih Slovenija v zadnjem obdobju poskuša izkoristiti. V sklopu panela o prioriternih usmeritvah za povečanje obsegov vhodnega turizma v RF je nastopil tudi ES Mancevič, ki je v svoji predstavitvi izpostavil pomen kvalitetne in dostopne infrastrukture ter pomen razvoja enovitih blagovnih znamk (na primeru blagovne znamke »I feel Slovenia«).

## **Priloga F: Intervju MZZ 2012č, 3. april 2012**

*1. Pri preučevanju gospodarskih delegacij kot orodja ekonomske diplomacije RS sem poleg izraza gospodarska delegacija večkrat zasledila tudi izraz poslovna delegacija. Ali obstaja med gospodarskimi in poslovnimi delegacijami kakšna vsebinska razlika?*

MZZ za instrumente gospodarske diplomacije te narave uporablja izraz gospodarska delegacija. Za delegacije, ki jih izvajajo drugi akterji (npr. GZS ali OZS) pa bi eventualno lahko uporabili izraz sektorska ali panožna delegacija, ki vključuje podjetja iz posamezne gospodarske panoge.

*2. Kdo da pobudo in kdo odloča, ali bo najvišje predstavnike države na njihovih obiskih v tujini spremljala tudi gospodarska delegacija?*

Odločanje o tem poteka v sodelovanju in usklajevanju z ostalimi akterji (MG, JAPTI, UPR, KPV), pri čemer se upošteva ciljne trge internacionalizacije slovenskega gospodarstva in samo perspektivnost trgov. Odločanje temelji na strateških dokumentih, ki jih pripravijo akterji v gospodarski diplomaciji RS. Eden izmed takšnih dokumentov je tudi Akcijski načrt za podporo slovenskim podjetjem na tujih trgih.

*3. Predsednik RS je v času uradnega obiska v Rusiji novembra 2010, kjer ga je spremljala gospodarska delegacija, obiskal tri lokacije – Moskvo, Samaro in Peterburg. Na podlagi česa so bile izbrane prav te lokacije?*

Potrebno je usklajevati politične in gospodarske interese. Obisk Moskve je bil jasno politične narave, medtem ko je obisk Samare in Peterburga sledil gospodarskim interesom. Obisk Samare je bil v interesu avtomobilske industrije, obisk Peterburga pa v interesu turistične panoge.

*4. Na podlagi česa se je oblikoval program gospodarske delegacije?*

Program se je oblikoval v sodelovanju z vsemi vključenimi akterji, zlasti z UPR.

*5. Na kakšen način so bila podjetja informirana o organizaciji gospodarske delegacije?*

Poziv za udeležbo podjetij v gospodarski delegaciji je bil objavljen na spletnih straneh MZZ, JAPTI, GZS in OZS. Kontaktna točka za prijavo je bil referent v direktoratu za gospodarsko diplomacijo na MZZ, ki je zbral in uredil seznam vseh prijavljenih.

*6. Na kakšen način so bili pri organizaciji gospodarske delegacije upoštevani predlogi podjetij?*

Podjetja so bila pozvana, da v svoji prijavi za udeležbo v gospodarski delegaciji čim bolj jasno in konkretno izrazijo svoj interes za sodelovanje in morebiti navedejo potencialne poslovne partnerje na ruskem trgu. Nekatera podjetja se na gospodarsko delegacijo zelo dobro pripravijo in točno vedo, kaj želijo s pomočjo obiska v okviru delegacije doseči, medtem ko se druga podjetja takšnih gospodarskih delegacij udeležijo bolj »turistično«.

*7. Kakšna je bila vloga MZZ in ostalih deležnikov v pripravljalni fazi?*

MZZ je v pripravljalni fazi izvedlo sledeče aktivnosti:

- pregled političnega in gospodarskega sodelovanja z RF ter uskladitev političnih in gospodarskih interesov;
- pregled prejšnjih obiskov in pregled odprtih sporazumov med državama;
- objava javnega poziva podjetjem za udeležbo v gospodarski delegaciji, ki vključuje tudi identifikacijo najbolj perspektivnih gospodarskih panog;
- oblikovanje seznama udeležencev in
- identifikacija potencialnih partnerjev (sogovornikov) na ruski strani (npr. zbornice).

V pripravljalni fazi je na GZS potekal tudi seminar »Kako poslovati z Rusijo«.

*8. Kakšna pa je bila vloga posameznih deležnikov pri sami izvedbi uradnega obiska z gospodarsko delegacijo?*

Glavno usklajevanje izvedbe gospodarske delegacije je potekalo med MZZ in UPR, pomembno vlogo je imel tudi Protokol RS. Ostali deležniki (JAPTI, PSG Kazan, Slovensko-ruski poslovni klub, GZS, STO) so sodelovali zlasti na poslovnih konferencah v Moskvi, Samari in St. Peterburgu.

V Moskvi je bil za člane gospodarske delegacije organiziran delovni zajtrk oz. okrogla miza »Investicijska privlačnost Slovenije«, ki so ga organizirali Veleposlaništvo RS Moskva, JAPTI, Slovensko-ruski poslovni klub v sodelovanju z ruskim partnerjem – Združenjem ruskih menedžerjev. V okviru okrogle mize je predstavnik JAPTI predstavil investicijske projekte RS. V Moskvi je bil za predstavnike slovenske avtomobilske industrije, ki so sodelovali v gospodarski delegaciji, organiziran tudi ogled tovarne Renault. V Moskvi je bila pod okriljem Veleposlaništva RS Moskva in GZS organizirana tudi poslovna konferenca ter bilateralna srečanja. Na poslovni konferenci so sodelovali tudi predstavniki STO. Glavni partner na ruski strani je bila trgovinsko-industrijska zbornica RF. Vzporedno je v Moskvi potekal politični program, ki je vključeval srečanja posameznih ministrov RS z njihovimi homologi na ruski strani.

Tudi v St. Peterburgu je bila pod okriljem GZS in Veleposlaništva RS Moskva organizirana poslovna konferenca. Sodelujoči partner na ruski strani je bila trgovinsko-industrijska zbornica St. Peterburga. Na poslovni konferenci so sodelovali tudi predstavnik PSG Kazan, ki je predstavil poslovno okolje RS, predstavnica STO in predstavnik Zdravilišča Rogaška, ki sta predstavila slovensko turistično (in zdraviliško) ponudbo. Organiziran je bil tudi poslovni dogodek, tj. sektorske predstavitve in bilateralni pogovori med podjetniki.

V Samarski pokrajini je bil v mestu Togliatti organiziran sestanek z mestno upravo ter obisk podjetja Avtovaz (ogled proizvodnje, srečanje s predsednikom uprave in podpredsednikom). Pri teh dogodkih so sodelovali ministrica za gospodarstvo in predstavnik PSG Kazan.

*9. So slovenska podjetja s pomočjo te gospodarske delegacije uspela skleniti konkretne posle na ruskem trgu?*

Podlago za krepitev sodelovanja med slovenskimi in ruskimi podjetji predstavljajo Pismo o nameri izvedbe projekta Krka Rus II med Krko d.d. Novo Mesto in OOO KRKA-RUS, Memorandum o sodelovanju med podjetji Cimos d.d. in Združenje avtomobilskih industrij ter Pismo o nameri o sodelovanju med podjetjem Helios in podjetjem Avtovaz. Pogovori o sodelovanju med podjetji so potekali zlasti na področju energetike, avtomobilske industrije in gradbeništva, a so številni posli poslovne skrivnosti podjetij.

*10. Kakšne so bile nadaljevalne aktivnosti?*

Med nadaljevalne aktivnosti lahko uvrščamo zasedanje Medvladne komisije februarja 2011 v Moskvi, nadaljevalne aktivnosti za podpis sporazumov, ki so pomembni za razvijanje gospodarskega sodelovanja med državama, ter ustanovitev Slovensko-ruskega poslovnega sveta.

*11. Kako ocenjujete stopnjo sodelovanja z ostalimi deležniki pri organizaciji te gospodarske delegacije?*

Vsi akterji igrajo pomembno vlogo pri izvedbi gospodarske delegacije, kljub temu pa velja izpostaviti središčno vlogo MZZ (tako notranje kot zunanje službe) ter UPR (oz. KPV – v primeru gospodarske delegacije, ki spremlja predsednika vlade). Notranja služba MZ (Direktorat za gospodarsko diplomacijo) usklajuje koncept in vsebino z UPR/KPV, medtem ko veleposlaništvo (na čelu z veleposlanikom in ekonomskim svetovalcem) v celoten proces vnaša svoje znanje in izkušnje »s terena«. V celoten proces so vključena tudi druga relevantna ministrstva. JAPTI se pojavlja kot sofinancer, ki sofinancira npr. notranje prevoze (v državi obiska), najem prostorov za organizacijo poslovnih srečanj in konferenc in prevajanje. Vloga GZS je zlasti v pridobivanju kontaktov s partnerskimi zbornicami na ruski strani.

Dodana vrednost vsakega akterja je v povezovanju in vzpostavljanju neposrednega sodelovanja s homologji na ruski strani.

### **Priloga G: Intervju JAPTI 2012b, 6. april 2012**

*1. Kateri deležnik ekonomske diplomacije RS je nosilec gospodarskih delegacij kot orodja ekonomske diplomacije RS? Kakšna je pri tem vloga JAPTI?*

Gospodarske delegacije organizirajo GZS, OZS, JAPTI in MZZ. GZS in OZS sta instituciji zasebnega prava, ki organizirata gospodarske delegacije za svoje člane in ob kotizaciji. MZZ organizira gospodarske delegacije, ki spremljajo najvišje predstavnike države (npr. predsednika države, predsednika vlade) na njihovih obiskih v tujini.

Pri organizaciji gospodarskih delegacij, katerih osrednji nosilci so drugi akterji (tj. GZS, OZS in MZZ), JAPTI sodeluje kot sofinancer, hkrati pa JAPTI organizira tudi lastne gospodarske delegacije, za katere kotizacije ni. O organizaciji teh gospodarskih delegacij JAPTI vedno obvesti druge akterje, od njih samih pa je odvisno, ali se bodo na dogodek odzvali. Tako je npr. JAPTI ob organizaciji zadnje gospodarske delegacije v Oman sodeloval z MZZ, saj se je

delegaciji pridružil tudi generalni direktor Direktorata za gospodarsko diplomacijo MZZ. Poleg tega se JAPTI ob organizaciji gospodarske delegacije skoraj vedno povezuje tudi z veleposlaništvom RS. JAPTI jasno sodeluje tudi z MG, saj za organizacijo gospodarske delegacije potrebujemo njegovo soglasje. Zakonitosti o tem, kateri akterji sodelujejo pri posamezni gospodarski delegaciji ni, saj je to običajno odvisno od tega, kateri so sodelujoči akterji na drugi strani (tj. v državi obiska).

Pomemben element gospodarskih delegacij so tudi pripravljalni seminarji, ki so postali stalnica pripravljalne faze gospodarske delegacije. JAPTI namreč za podjetja, ki bodo sodelovala v gospodarski delegaciji, organizira predavanje, kjer običajno sodelujejo slovenska podjetja, ki so že prisotna na izbranem tujem trgu ter častni konzuli države obiska v RS.

Če sklenemo, MZZ organizira gospodarske delegacije, ki spremljajo politične predstavnike, GZS in OZS organizirata gospodarske delegacije za svoje člane, medtem ko JAPTI kot javna institucija organizira gospodarske delegacije za vse.

*2. JAPTI je aprila 2011 objavil javni poziv za ugotavljanje interesa in predlogov za ustanovitev in delovanje slovenskih hiš v tujini. So bile te dejansko vzpostavljene?*

Ne, ideja slovenskih hiš v tujini ni nikoli popolnoma zaživela.