

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Vesna Judež**

**Promocija zelenega gospodarstva Zvezne republike Nemčije z instrumenti  
gospodarske diplomacije: 'Lekcija' za Republiko Slovenijo?**

**Magistrsko delo**

**Ljubljana, 2015**

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Vesna Judež**

**Mentor: doc. dr. Boštjan Udovič**

**Promocija zelenega gospodarstva Zvezne republike Nemčije z instrumenti  
gospodarske diplomacije: 'Lekcija' za Republiko Slovenijo?**

**Magistrsko delo**

**Ljubljana, 2015**

## ISKRENO SE ZAHVALJUJEM...

*...mojemu mentorju, doc. dr. Boštjanu Udoviču, za vse dragocene nasvete in pomoč pri pisanju tega magistrskega dela.*

*... sogovornikom z Ministrstva za zunanje zadeve Republike Slovenije, javne agencije SPIRIT Slovenija, Slovensko-nemške gospodarske zbornice v Ljubljani in Veleposlaništva Zvezne republike Nemčije v Ljubljani, ki so mi omogočili vpogled v svet gospodarske diplomacije v praksi.*

*... moji družini, ki me je podpirala in bodrila vsa leta mojega študija.*

*... in seveda **mojemu Davidu**, ki mi je stal ob strani, brezpogojno verjel vame in me spodbujal pri pisanju.*

## **Promocija zelenega gospodarstva Zvezne republike Nemčije z instrumenti gospodarske diplomacije: 'Lekcija' za Republiko Slovenijo?**

### **Povzetek**

Trenutno delovanje svetovnega gospodarstva je zaradi težnje po gospodarski rasti v konfliktu z okoljem, saj deluje po načelu 'rasti zdaj, počisti kasneje'. Nadaljnja neomejena gospodarska rast tako ni mogoča, saj je zmogljivost našega planeta končna in omejena, množica finančnih in gospodarskih kriz pa je družbene in okoljske razmere še dodatno zaostrila. Ena izmed ključnih nalog posledično postaja ravnovesje med globalnim gospodarstvom na eni in planetarnim ekosistemom na drugi strani, torej kako ustvariti nove gospodarske priložnosti, istočasno pa zagotoviti, da gospodarska rast, okoljska in družbena odgovornost delujejo hkrati. Obstajajo različni pristopi, vizije, modeli in pripomočki, ki so državam na voljo za doseganje t.i. trajnostnega razvoja, zeleno gospodarstvo pa je tisto, ki je bilo sprejeto kot pomembno orodje trajnostnega razvoja. Nemčija je jasen primer, kako zeleno gospodarstvo in istočasen napredek nista medsebojno izključujoča. Slovenija ima na področju zelenega gospodarstva odlične naravne danosti, vrhunske strokovnjake, znanstvenike in uspešna podjetja, vendar trgovina na področju zelenega gospodarstva zaenkrat predstavlja le 1% BDP Slovenije. Za Nemčijo ta delež znaša 11% BDP. Namen tega magistrskega dela je tako ugotoviti, kaj se lahko Slovenija (majhna in mala država) nauči iz dobrih praks Nemčije (velika država in sila) na področju promocije zelenega gospodarstva z instrumenti gospodarske diplomacije, da bi ta delež povečala.

**Ključne besede:** trajnostni razvoj, zeleno gospodarstvo, akterji in instrumenti gospodarske diplomacije, Nemčija, Slovenija

## **Promotion of the green economy of the Federal Republic of Germany with the means of economic diplomacy: 'Lecture' for the Republic of Slovenia?**

### **Summary**

World economy is based on the principle 'grow now, clean later' and is therefore in conflict with the environment. But the unlimited economic growth remains impossible due to limitations of the planet's capacities. Financial and economic crises further escalated the social and environmental conditions. Consequently, finding a balance between world economy and the planetary ecosystem became a priority. In other words, we have to find new economic opportunities, which enable the economic growth, environmental and social spheres to co-exist. There are different approaches, visions, models and tools, which can be used by countries to transit to more sustainable development. Nevertheless, the green economy concept became the most widely recognized tool to do so. Germany stands as a clear example of how sustainable development and economic growth can be mutually reinforcing. Slovenia on the other hand also has natural predispositions, top experts, scientists and companies in the field of green economy. Nevertheless, the green economy represents only 1% of the Slovenian GDP. In Germany, green economy represents 11% of the GDP. The purpose of the master thesis is therefore to explore what can Slovenia (small country and power) learn from Germany (big country and great power) and its good practices in the field of promoting the green economy with the instruments of economic diplomacy to increase that share.

**Key words:** sustainable development, green economy, actors and instruments of economic diplomacy, Germany, Slovenia

## Kazalo

<b>1 UVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>2 OPREDELITEV RAZISKOVALNEGA PROBLEMA</b> .....	<b>11</b>
2.1 Opredelitev problema .....	11
2.2 Okvirna struktura magistrskega dela in uporabljena metodologija .....	19
2.3 Raziskovalna vprašanja in hipoteza.....	21
<b>3 KLJUČNI KONCEPTI MAGISTRSKEGA DELA</b> .....	<b>23</b>
3.1 Diplomacija in gospodarska diplomacija.....	23
3.2 Trajnostni razvoj.....	38
3.3 Zeleno gospodarstvo .....	48
<b>4 GOSPODARSKA DIPLOMACIJA ZVEZNE REPUBLIKE NEMČIJE</b> .....	<b>52</b>
4.1 Glavni stebri gospodarske diplomacije.....	52
4.1.1 Zvezno ministrstvo za zunanje zadeve: diplomatska in konzularna predstavništva	53
4.1.2 Zunanje gospodarske zbornice, delegati in zastopništva nemškega gospodarstva v	
tujini.....	54
4.1.3 Družba za spodbujanje zunanje trgovine in privabljanje investicij.....	56
4.2 Sodelovanje, kadrovanje in proračun .....	58
4.3 Shematski prikaz akterjev gospodarske diplomacije.....	67
<b>5 PROMOCIJA ZELENEGA GOSPODARSTVA ZVEZNE REPUBLIKE NEMČIJE Z</b>	
<b>INSTRUMENTI GOSPODARSKE DIPLOMACIJE</b> .....	<b>68</b>
5.1 Instrumenti gospodarske diplomacije.....	68
5.1.1 Bilateralni gospodarski odnosi .....	69
5.1.2 Širjenje gospodarskih dejavnosti na tuje trge .....	72
5.1.3 Financiranje in varstvo mednarodnih transakcij.....	75
5.2 Pregled instrumentov gospodarske diplomacije .....	78
5.3 Izvozna iniciativa za energetska učinkovitost .....	83
<b>6 GOSPODARSKA DIPLOMACIJA REPUBLIKE SLOVENIJE</b> .....	<b>95</b>
6.1 Glavni akterji in instrumenti gospodarske diplomacije .....	95
6.1.1 Ministrstvo za zunanje zadeve .....	96
6.1.2 Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo .....	103

6.1.3 SPIRIT.....	105
6.1.4 Slovenska izvozna in razvojna banka.....	110
6.1.5 Združenja gospodarskih subjektov.....	111
6.2 Shematski prikaz akterjev gospodarske diplomacije.....	114
6.3 Pregled instrumentov gospodarske diplomacije.....	115
<b>7 'LEKCIJA' ZA REPUBLIKO SLOVENIJO?-----</b>	<b>117</b>
7.1 Struktura, sodelovanje in kadrovanje v gospodarski diplomaciji.....	117
7.2 Komunikacija s podjetji.....	129
7.3 Instrumenti gospodarske diplomacije in zeleno gospodarstvo.....	131
<b>8 SKLEP-----</b>	<b>135</b>
<b>9 LITERATURA-----</b>	<b>139</b>
<b>PRILOGE-----</b>	<b>178</b>
Priloga A: Model zelenega gospodarstva.....	178
Priloga B: Struktura uvoza in izvoza Nemčije.....	191
Priloga C: Pöpperl, Simon. 2014. Intervju z avtorico. Ljubljana, 19. december.....	194
Priloga Č: Skočir, Matej. 2014. Intervju z avtorico. Ljubljana, 19. december.....	197
Priloga D: Haselhuber, Jakob. 2015. Intervju z avtorico. Ljubljana 20. januar.....	199

## 1 Uvod

Trenutno delovanje svetovnega gospodarstva je zaradi težnje po gospodarski rasti v konfliktu z okoljem, saj deluje po načelu 'rasti zdaj, počisti kasneje' (Davies in Mullin 2011, 793; Scott Cato 2012, 1033–1034; Kovač 2004, 13). Tržno naravnano gospodarstvo spodbuja tehnološki napredek in gospodarsko učinkovitost, vendar družbenemu sistemu prepušča družbene (družbena marginalizacija) in okoljske problematike (degradacija okolja in pomanjkanje naravnih virov), ki ogrožajo dobrobit človeka (Lah 2004, 5; Richardson 1997, 44–45; Schnaiberg 1997, 72–73; EEA 2011, 97). Za družbeno in okoljsko sfero skrbi le do mere, ki pospešuje napredek gospodarstva in povečuje dobiček (Lah 2004, 5). Gre za izkoriščanje s ciljem rasti, posledično pa smo prišli do točke, kjer nas pri nadaljnjem razvoju ovirajo degradacija okolja, omejeni naravni viri in slabosti v družbenem redu (Lah 2004, 5). Mednarodna skupnost se zato sooča z vprašanjem preživetja (Benko 1997, 20; Crnčec 2012, 58; Jazbec 2009, 42, 89). Nadaljnja neomejena gospodarska rast ni več mogoča, saj je zmogljivost našega planeta končna in omejena (Blinc 2004, 8). Množica finančnih in gospodarskih kriz je družbene in okoljske razmere še dodatno zaostila (Bayne in Woolcock 2011, 1–2; International Chamber of Commerce 2012, 8). Naraščajoča stopnja globalne brezposelnosti ter intenzivnejše posledice okoljskih sprememb so tako razlog za vse intenzivnejše izražanje potrebe po uvajanju alternativ tržnemu gospodarstvu (Davies in Mullin 2011, 793). Ena od ključnih civilizacijskih nalog posledično postaja ravnovesje med globalnim gospodarstvom na eni in planetarnim ekosistemom na drugi strani (Plut 2004, 49). Na mednarodni agendi tako težo ponovno pridobivata področje gospodarstva in mednarodnega gospodarskega sodelovanja (Bayne in Woolcock 2011, 1–2; International Chamber of Commerce 2012, 8). Vendar pa je ključno vprašanje na tem področju, kako ustvariti nove gospodarske priložnosti, istočasno pa zagotoviti, da gospodarska rast, okoljska in družbena odgovornost delujejo hkrati (International Chamber of Commerce 2012, 5). Išče se ukrepe za ponovno oživitev gospodarstva, vendar z upoštevanjem okoljskih in družbenih implikacij.

Ideja o gospodarstvu, ki omogoča tehnološki napredek in gospodarsko učinkovitost, vendar ne pozablja na družbeno in okoljsko sfero, ni nova (Park 2013, 212; Jacobs 2013, 4). Finančna in gospodarska kriza je zgolj dodatno spodbudila in pospešila iskanje alternativ tržnemu gospodarstvu (Park 2013, 212; Jacobs 2013, 4). Gospodarska rast, skrb za okolje in

družbo tako danes niso več nujno medsebojno izključujoči (Baker in drugi 1997, 2–3; Kovač 2004, 13; Meadows in drugi 1998, 28). Termin 'trajnostni razvoj' označuje ta pogled (Baker in drugi 1997, 2–3; Business Council for Sustainable Development 1998, 269). Širšo veljavo je koncept trajnostnega razvoja dobil po letu 1987, s poročilom Svetovne komisije za okolje in razvoj (*World Commission on Environment and Development – WCED*), znane tudi kot Brundtlandova komisija, ki je bila ustanovljena z namenom spremljanja svetovnih okoljskih problemov in njihovega reševanja na globalni ravni (Baker in drugi 1997, 3; Redclift 2005, 212; Keating 1995, 6–7; Business Council for Sustainable Development 1998, 269). V poročilu komisije, ki nosi naslov Naša skupna prihodnost (*Our Common Future*), je trajnostni razvoj opredeljen kot »/.../ razvoj, ki zadovoljuje potrebe sedanjega človeškega rodu, ne da bi ogrozili možnosti prihodnjih rodov, da zadovoljijo svoje potrebe« (Baker in drugi 1997, 3; Redclift 2005, 213; Keating 1995, 7; Business Council for Sustainable Development 1998, 269). S Konferenco Združenih narodov o okolju in razvoju leta 1992 v Riu de Janeiru (*United Nations Conference on Environment and Development – UNCED*) so bili okoljski problemi konsolidirani tudi kot prioriteta točka mednarodne agende (Redclift 2005, 220; Esty 1999, 190–191; Keating 1995, 6). Glavni okvir UNCED, z njo povezanih dokumentov in procesov za spremljanje (*follow-up* procesi) je tako pozicioniranje okolja in razvoja v skupen kontekst (Khor 2011, 1).<sup>1</sup> Rezultati UNCED posledično predstavljajo izhodišče trajnostnega razvoja (Cléménçon 2012, 313; Keating 1995, 6). Dvajset let kasneje, na Konferenci Združenih narodov o trajnostnem razvoju (*United Nations Conference on Sustainable Development – UNCSD*, tudi Rio+20) v Riu de Janeiru junija 2012, so bili kot trije stebri trajnostnega razvoja prepoznani gospodarski razvoj, družbeni razvoj in varstvo okolja (UNCSD 2011a).

Obstajajo različni pristopi, vizije, modeli in pripomočki, ki so državam na voljo za doseganje trajnostnega razvoja, zeleno gospodarstvo pa je tisto, ki je bilo sprejeto kot pomembno orodje trajnostnega razvoja (Generalna skupščina 2012, A/Res/66/288, poglavje B, 19. točka; Cléménçon 2012, 318). Zeleno gospodarstvo pravzaprav pomeni gospodarstvo, ki rezultira v izboljšani človekovi dobrobiti in družbeni enakosti, hkrati pa znižuje okoljska tveganja (UNEP 2011a, 1–2). Zeleno gospodarstvo tako lahko prispeva k izkoreninjenju revščine, trajnostni gospodarski rasti, povečanju družbene vključenosti, izboljšanju človekove blaginje

---

<sup>1</sup> Iz UNCED izhajajoči dokument so Načelna izjava o gozdovih (*Statement of Principles on Forests*), Okvirna konvencija Združenih narodov o spremembah podnebja (*United Nations Framework Convention on Climate Change – UNFCCC*), Konvencija Združenih narodov o biološki raznovrstnosti (*United Nations Convention on Biological Diversity – CBD*), Deklaracija o okolju in razvoju (*The Rio Declaration – tudi Deklaracija iz Ria*) in Agenda 21 (Khor 2011, 1; Jazbec 2009, 91; Reid 1995, 182–185; Grainger 2004, 7; Keating 1993, 5, 8).



in ustvarjanju priložnosti za zaposlovanje, hkrati pa lahko ohranja naravne ekosisteme (Generalna skupščina 2012, 66/288, poglavje III, 56. točka). Koncept zelenega gospodarstva koncepta trajnostnega razvoja sicer ne nadomešča, vendar se vedno bolj utrjuje mnenje, da doseganje trajnostnega razvoja skoraj povsem sloni na spremembah v delovanju gospodarstva (UNEP 2011a, 1–2). Enotnega modela za prehod v zeleno gospodarstvo ni, saj so ukrepi in aktivnosti odraz prioritete posameznih držav in okoliščin v katerih države delujejo (Green Growth Knowledge Platform 2014).

## 2 Opredelitev raziskovalnega problema

### 2.1 Opredelitev problema

Zvezna Republika Nemčija (v nadaljevanju Nemčija) je tista država, ki na področju zelenega gospodarstva izstopa. V praksi se namreč glede na globalni indeks zelenega gospodarstva (*Global Green Economy Index – GGEI*) uvršča v sam svetovni vrh (Tamanini 2014, 2).<sup>2</sup> Tudi Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (*Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD*) Nemčijo označuje kot proaktivno pri oblikovanju ambicioznih okoljskih politik tako na nacionalni kot mednarodni ravni in jo imenuje za pionirko varovanja okolja in trajnostnega razvoja (OECD 2012). OECD dodaja, da je Nemčija jasen primer kako zeleno gospodarstvo in istočasen napredek nista medsebojno izključujoča (OECD 2012).

Ker enotnega mehanizma za merjenje napredka na področju zelenega gospodarstva ni, sem pridobila statistične podatke za posamezne gospodarske aktivnosti (shema 2.1).<sup>3</sup> Večinoma se podatki nanašajo na obdobje od leta 2009 do leta 2012. Kjer temu ni tako, so letnice navedene posebej. Na področju obnovljivih virov energije se delež le-teh v končni porabi energije Nemčije zvišuje. Enako velja za delež proizvedene elektrike iz obnovljivih virov energije. Nivo energetske učinkovitosti se rahlo zmanjšuje. Na področju preprečevanja in zmanjševanja onesnaževanja okolja ter na področju učinkovite rabe in upravljanja z vodo so potrebne izboljšave v pristopu, saj se, kot razvidno iz podatkov, situacija v zadnjih letih ne izboljšuje. Enako velja za čisto in učinkovito upravljanje z odpadki. Pri čistem transportu in gorivu se situacija sicer izboljšuje, vendar gre za manjše premike. Podobno velja na področju trajnostnega kmetijstva in gozdarstva.

---

<sup>2</sup> GGEI meri, kako investitorji dojemajo različne trge kot ciljne za investicije v zeleno gospodarstvo in uspešnost držav na področju zelenega gospodarstva – gre pravzaprav tako za percepcijo uspeha kot tudi dejansko uspešnostjo 60 držav na področju zelenega gospodarstva (Tamanini 2014, 5, 10). GGEI zajema indikatorje s področja političnega upravljanja in podnebnih sprememb, energetske učinkovitosti, tržnih in investicijskih pogojev ter okoljskega in naravnega kapitala (Tamanini 2014, 8).

<sup>3</sup> Gospodarske aktivnosti so bile izbrane na podlagi opredelitve zelenega gospodarstva (poglavje 3.3). Zeleno gospodarstvo kot enoten trg namreč ne obstaja ampak gre za posamezne gospodarske aktivnosti in produkte in sicer na področju obnovljivih virov energije, višanja energetske učinkovitosti, preprečevanja in zmanjševanja onesnaževanja okolja, bolj učinkovite rabe in upravljanja z vodo, čistega in učinkovitega upravljanja z odpadki, čistega transporta in goriv, zelene gradnje ter trajnostnega kmetijstva in gozdarstva (Slaper in Krause 2009, 10–11; Nasdaq 2014).

**Shema 2.1: Zeleno gospodarstvo Nemčije glede na posamezna področja**

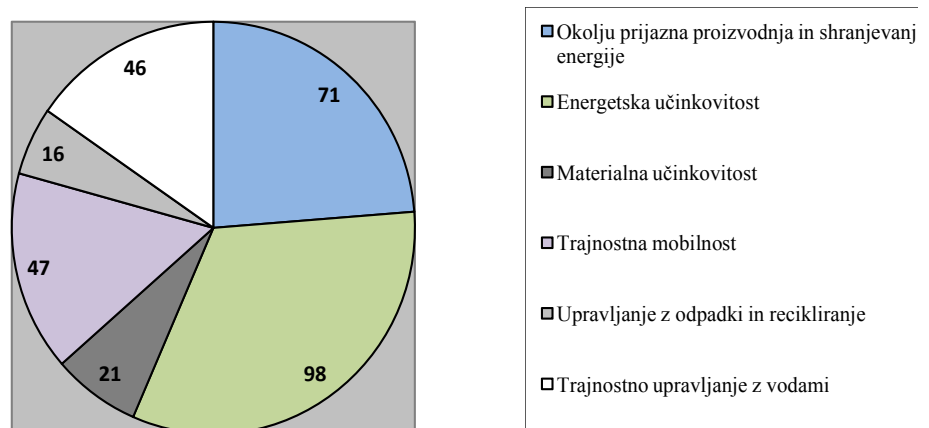
<b>Področje gospodarske aktivnosti</b>	<b>Kriterij merjenja</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Obnovljivi viri energije	Delež v končni porabi energije (v %)	9,9	10,4	11,4	12,1
	Proizvedena elektrika iz obnovljivih virov energije (v %)	17,4	18,1	20,9	23,6
Energetska učinkovitost	Poraba primarnih energetske virov – manjša je poraba primarnih energetske virov, večja je energetska učinkovitost (v milijonih ton)	296,0	310,4	294,4	296,8
Preprečevanje in zmanjševanje onesnaževanja okolja	Emisije toplogrednih plinov glede na leto 1990 (leto 1990 = indeks 100)	74,4	77,06	75,58	76,55
Učinkovita raba in upravljanje z vodo	Odvzem vode (v milijonih m <sup>3</sup> )	Leto 2007: 32.301	33.035	n.p.	n.p.
Čisto in učinkovito upravljanje z odpadki	Recikliranje municipalnih odpadkov (v kg na prebivalca)	271	275	283	293
	Proizvedeni odpadki (v kg na prebivalca)	Leto 2006: 1.466	Leto 2008: 1.577	Leto 2010: 1.713	Leto 2012: 1.810
Čisti transport in gorivo	Emisije toplogrednih plinov, ki jih povzročata transport (v milijonih ton)	154,13	154,96	157,03	155,49
	Poraba energetske virov za transport glede na leto 2000 leto 2000 = indeks 100)	85,9	83,3	80,8	80,5
Trajnostno kmetijstvo in gozdarstvo	Delež kmetijskih površin namenjenih organskemu kmetijstvu (v % celotnih kmetijskih površin) <sup>4</sup>	Leto 2007: 5,1	Leto 2008: 5,4	Leto 2009: 5,6	Leto 2010: 6,0
	Letni gozdni posek (delež neto letnega prirastka v 1000 m <sup>3</sup> )	Leto 1990: 122.000	Leto 2000: 122.000	Leto 2005: 122.000	Leto 2010: 107.000

Vir: Eurostat (2015a-h), OECD (2013a, 2013b).

<sup>4</sup> Organsko kmetijstvo je osnovano na upoštevanju načel, ki v največji možni meri minimizirajo poseg človeka v okolje (Evropska komisija 2014b). Ta načela na primer zajemajo stroge regulative o uporabi pesticidov in sintetičnih gnojil, zdravil, s katerimi se zdravi živali, in prepoved uporabe genetsko spremenjenih organizmov (Evropska komisija 2014b).

Za Nemčijo sta izmed naštetih področij trga obnovljivih virov energije in energetske učinkovitosti najpomembnejša trga na področju mednarodne trgovine z okolju prijaznimi in energetske učinkovitimi tehnologijami (shema 2.2).<sup>5</sup>

**Shema 2.2: Obseg trgovine z okolju prijaznimi in energetske učinkovitimi tehnologijami (leto 2011; v milijardah €)**



Vir: Povzeto po Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2012, 32).

Ugotovitev ni presenetljiva, saj se Nemčijo na področju zelenega gospodarstva v prvi vrsti povezuje s t.i. energetske preobratom (*Energiewende*), ki se ga vedno pogosteje navaja kot vzorčni primer za implementacijo okolju prijaznega razvoja v praksi (WBGU 2014; OECD 2012).<sup>6</sup> Energetske preobrat je dvotiren – gre za obnovljive vire energije in energetske učinkovitost (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015a).<sup>7</sup> Nemški trg z okolju prijaznimi in energetske učinkovitimi tehnologijami raste (shema 2.3) (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit 2012, 28–29). Med leti 2007 in 2010 je bila povprečna rast trga 12%, trg pa je predstavljal 11% bruto domačega proizvoda (BDP)

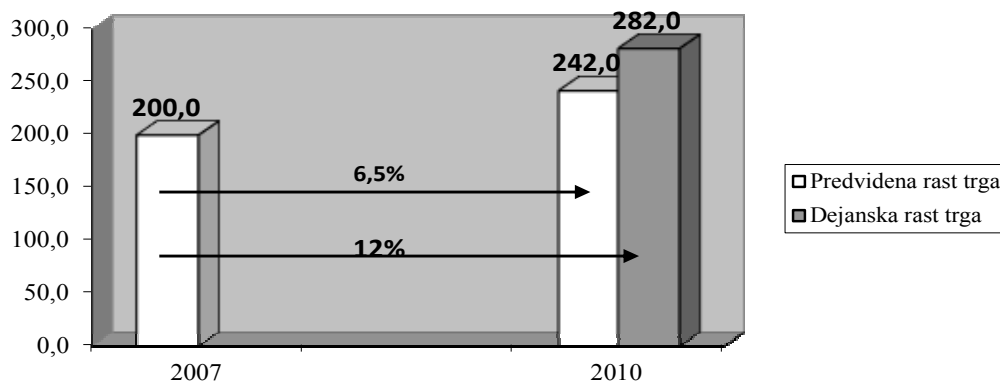
<sup>5</sup> Trg z okolju prijaznimi in energetske učinkovitimi tehnologijami lahko razdelimo na šest ključnih trgov in sicer na okolju prijazno proizvodnjo in shranjevanje električne energije, na energetske učinkovitost, na materialno učinkovitost, na trajnostno mobilnost, na upravljanje z odpadki in recikliranje ter na trajnostno upravljanje z vodami (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit 2012, 25).

<sup>6</sup> Nemčija je namreč tudi prva država, ki se je zavezala k ustavitvi uporabe jedrske energije (Nemško veleposlaništvo Ljubljana 2015).

<sup>7</sup> Glavni cilji strategije za energetske preobrat so zaustavitev jedrskih elektrarn do leta 2022, delež obnovljivih virov v končni porabi energije se mora do leta 2050 povzpeti na 80% (večja neodvisnost od uvoza nafte in plina), izpusti toplogrednih plinov pa se morajo do leta 2050 znižati za vsaj 80% (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015a).

Nemčije (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit 2012, 28–29).

**Shema 2.3: Rast nemškega trga z okolju prijaznimi in energetske učinkovitimi tehnologijami v letih 2007–2010 (v milijardah EUR, povprečna sprememba v %)**



Vir: Povzeto po Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2012, 28).

Nemška gospodarska diplomacija podjetja motivira za internacionalizacijo gospodarskih dejavnosti (t.i. izhodne naložbe) ter z namenom privabljanja tujih neposrednih investicij (t.i. vhodne naložbe), vendar pa zgolj v gospodarskih panogah, ki so na nacionalni ravni že razvite do stopnje, na kateri obstaja velik potencial za internacionalizacijo (Pöpperl 2014; Justinek 2011, 99–100; Ferlinec in drugi 2004, 184). V zelenem gospodarstvu ima ta potencial energetske preobrat, torej obnovljivi viri energije in energetska učinkovitost. To je vidno tudi v deležu, ki ga obnovljivi viri energije in energetska učinkovitost predstavljajo v trgovini z okolju prijaznimi in energetske učinkovitimi tehnologijami (shema 2.2).<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Med tehnologije s področja obnovljivih virov energije uvrščamo tehnologijo za fotovoltaike, solarno in termalno tehnologijo, tehnologijo za izkoriščanje vetrne energije, tehnologijo za izkoriščanje geotermalne energije, tehnologijo za izkoriščanje biomase ter tehnologijo za izkoriščanje vodne energije (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit 2012, 49–54). Med energetske učinkovite tehnologije pa štejemo tehnologije za bolj energetske učinkovite proizvodne procese (proizvesti več, vendar z bolj energetske varčnim procesom) (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit 2012, 68). Gre za približevanje proizvodnega procesa načelu življenjskega cikla (več o življenjskem ciklu v Prilogi A). V tehnologije za energetske učinkovitost uvrščamo energetske učinkovite gradnje in energetske učinkovitost produktov, namenjenih širši, torej neindustrijski potrošnji (na primer bela tehnika) (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit 2012, 80).

Nemčija v Evropi ohranja osrednjo geopolitično pozicijo in vodi eno izmed najbolj premožnih gospodarstev na svetu ter sodi med velike države in velesile (Bolsinger 2004; Gujer 2009, 4; Petrič 1996, 877).<sup>9</sup> Nemčija tako ostaja sidro stabilnosti in gonilna sila rasti za Evropo, nekatere politike Nemčije na področju zelenega gospodarstva pa celo presegajo ambicije, ki si jih je zastavila Evropska unija (EU) (OECD 2012). Gospodarstvo Nemčije tako kontinuirano raste, glede na BDP pa je Nemčija kljub finančni in gospodarski krizi že nekaj let nad povprečjem EU (Federal Ministry for Economic Affairs and Energy 2014, 4–5; Eurostat 2014a).

Republika Slovenija (v nadaljevanju Slovenija) pa sodi med majhne in male države (Panke 2010, 801; Petrič 1996, 879). Kljub majhnosti ima mnoge konkurenčne prednosti in potencialne kot so bogati naravni viri (les, voda, rodovitna tla, obnovljivi viri energije), geostrateški položaj (tovorni, železniški in morski promet, raznovrstna pokrajina, bližina trgov nekdanje Jugoslavije), fleksibilnost majhne ekonomije (visoka izvozna usmerjenost, mala in srednja podjetja, prilagodljivost) in človeške vire (visoko izobražena delovna sila, usposobljeni raziskovalci) (Vlada Republike Slovenije 2014, 3; Ferlinc in drugi 2004, 187). Vendar pa trenutno stanje kaže, da ti potenciali niso izkoriščeni, saj Slovenijo za razliko od Nemčije še vedno močno zaznamujejo posledice finančne in gospodarske krize (Evropska komisija 2014a). Zadolženost tako privatnih kot državnih podjetij, bančne izgube, ovire v poslovnem okolju ter slabo upravljanje državnih podjetij odvrčajo investicije, trg dela je razdrobljen in nefleksibilen, zaznamuje pa ga tudi visoka stopnja brezposelnosti (Evropska komisija 2014a; Ogorelec in Karba 2012). Slovenijo zaznamuje tudi nizka stopnja prehranske samooskrbe, gospodinjstva pa posledično vedno večji delež svojega proračuna namenjajo osnovnim življenjskim potrebam (Ogorelec in Karba 2012). Tudi za Slovenijo tako velja, da obstoječi gospodarski sistem države ne bo popeljal iz krize (Ogorelec in Karba 2012; MMC RTV SLO 2014).

---

<sup>9</sup> Glede na moč kot značilnost ločimo velike, srednje velike, majhne in mikro države (Russett in Starr 1992, 227). Glede na moč kot vpliv pa ločimo velesile, srednje sile in male sile (tudi male države) (Bojinović Fenko in Udovič, 2010).

Podobno kot sem to storila za Nemčijo, sem tudi za Slovenijo pridobila statistične podatke za posamezne gospodarske aktivnosti na področju zelenega gospodarstva (shema 2.4). Večinoma se podatki nanašajo na obdobje od leta 2011 do leta 2014. Kjer temu ni tako, so letnice navedene posebej. Iz sheme je razvidno, da večjega napredka na področju slovenskega zelenega gospodarstva ni. Gre za nihanja ali pa celo za nazadovanje. Na primer na področju obnovljivih virov energije se delež v končni porabi energije zvišuje, delež proizvedene elektrike iz obnovljivih virov energije pa niha (porast v letu 2012, nižanje v letu 2013 in ponovna rast v letu 2014). Podobno je na primer pri energetske učinkovitosti kjer je opaziti konstantno nazadovanje. Kot zadnji primer naj navedem emisije toplogrednih plinov v transportu – izboljšanje iz leta 2009 v leto 2010, vendar pa potem sledi nazadovanje. Slovensko zeleno gospodarstvo je tako še v povojih (trenutno izvozno usmerjena podjetja na področju zelenega gospodarstva ustvarijo odstotek slovenskega BDP) (Kralj 2014; Hočevar 2014; Ministrstvo za okolje in prostor 2015). Kljub temu pa ima Slovenija na tem področju dva velika potenciala – eko inovacije in znanje (t.i. *know-how*) (Pöpperl 2014; Klužer 2012). Bolj gre torej za posamezne dobre prakse (Kolektor, Hidria, Domel, Bisol, Trimo, Seaway, Pipistrel, in drugi), na katerih je potrebno graditi v smeri trajnostnega razvoja (Ministrstvo za zunanje zadeve 2012a). Zeleno gospodarstvo tako ostaja razvojna priložnost za Slovenijo, saj ima, kot rečeno poprej, odlične naravne danosti, vrhunske strokovnjake, znanstvenike in uspešna podjetja (Klužer 2012; Ministrstvo za zunanje zadeve 2012a).

**Shema 2.4: Zeleno gospodarstvo Slovenije glede na posamezna področja**

Področje gospodarske aktivnosti	Kriterij merjenja	2009	2010	2011	2012
Obnovljivi viri energije	Delež v končni porabi energije (v %)	19,0	19,3	19,4	20,2
	Proizvedena elektrika iz obnovljivih virov energije (v %)	33,8	32,1	30,8	31,4
Energetska učinkovitost	Poraba primarnih energetskih virov – manjša je poraba primarnih energetskih virov, večja je energetska učinkovitost (v milijonih ton)	6,8	7,0	7,2	6,9
Preprečevanje in zmanjševanje onesnaževanja okolja	Emisije toplogrednih plinov glede na leto 1990 (leto 1990 = indeks 100)	105,18	105,37	105,62	102,62
Učinkovita raba in upravljanje z vodo	Odvzem vode (v milijonih m <sup>3</sup> )	943	925	851	928
Čisto in učinkovito upravljanje z odpadki	Recikliranje municipalnih odpadkov (v kg na prebivalca)	93	98	119	122
	Proizvedeni odpadki (v kg na prebivalca)	Leto 2006: 1.982	Leto 2008: 1.673	Leto 2010: 1.865	Leto 2012: 1.701
Čisti transport in gorivo	Emisije toplogrednih plinov, ki jih povzroča transport (v 1000 tonah)	5,33	5,27	5,69	5,77
	Poraba energetskih virov za transport glede na leto 2000 (leto 2000 = indeks 100)	106,2	110,1	115,2	118,4
Trajnostno kmetijstvo in gozdarstvo	Delež kmetijskih površin namenjenih organskemu kmetijstvu (v % celotnih kmetijskih površin)	Leto 2007: 5,9	Leto 2008: 6,1	Leto 2009: 6,3	Leto 2010: 6,4
	Letni gozdni posek (delež neto letnega prirastka v 1000 m <sup>3</sup> )	Leto 1990: 6.023	Leto 2000: 7.339	Leto 2005: 8.245	Leto 2010: 9.165

Vir: Eurostat (2015a-j), OECD (2013a, 2013b).



Če povzamem, nemška trgovina z okolju prijaznimi in energetsko učinkovitimi tehnologijami predstavlja 11% BDP države, medtem ko trgovina na področju zelenega gospodarstva Slovenije predstavlja 1% BDP. Kaj lahko torej Slovenija stori, da bi povečala ta delež?

Podobno kot na področju demokratizacije in uvajanja tržnega gospodarstva je Nemčija Sloveniji lahko zgled tudi tokrat.<sup>10</sup> V času globalizacije in intenzivne internacionalizacije vlade veliko pozornosti namenjajo promociji gospodarstva – tako z namenom motiviranja podjetij za internacionalizacijo gospodarskih dejavnosti (izhodne naložbe) kot z namenom privabljanja tujih neposrednih investicij (vhodne naložbe) (Justinek 2011, 99–100; Ferlinc in drugi 2004, 184).<sup>11</sup> Tuje neposredne investicije in internacionalizacija gospodarskih dejavnosti pa so nujne tudi za prestrukturiranje in preboj gospodarstva (STA 2014a; STA 2014b; Eurostat 2014b). Kako pa država lahko promovira svoje gospodarstvo? Svoje gospodarske interese v zunanji politiki države v mednarodni skupnosti uresničujejo z gospodarsko diplomacijo (Zutshi 2008, 2; Yakop in van Bergeijk 2011, 254–255; Pigman 2010, 139). Primarna naloga gospodarske diplomacije je namreč pomoč domačim podjetjem pri vstopu na tuje trge, varstvo in nadzor interesov države in podjetij na tujih trgih, zbiranje informacij o razmerah na tujih trgih in skrb za promocijo investicij v lastno državo in investicij na tuje trge, z drugimi besedami promocija gospodarstva nacionalne države z namenom spodbujanja zunanje gospodarske aktivnosti držav (Saner in Yiu 2003, 13; Udovič 2009, 126, 130; Zutshi 2008, 2; Baranay 2009, 7). Nemčija tudi tu ni izjema. Poleg dobro

---

<sup>10</sup> Diplomatski odnosi med navedenima državama so se začeli 15. januarja 1992, s priznanjem neodvisnosti Slovenije s strani Nemčije, in so od takrat dobri in harmonični (Slovensko-nemška gospodarska zbornica 2014a; Auswärtiges Amt 2014č). K temu so prispevali podpora in pomoč Nemčije pri doseganju samostojnosti in neodvisnosti Slovenije prek svetovalnih in podpornih programov za spodbujanje demokratizacije Slovenije in njenega prehoda v tržno gospodarstvo (Slovensko-nemška gospodarska zbornica 2014a; Auswärtiges Amt 2014č). K dobrim diplomatskim odnosom med državama so prispevali tudi občutna pomoč Nemčije Sloveniji pri vstopu v Organizacijo severnoatlantskega sporazuma (*North Atlantic Treaty Organisation* – NATO) in EU, številni medsebojni obiski na visoki ravni ter gospodarski odnosi med državama (Slovensko-nemška gospodarska zbornica 2014a; Auswärtiges Amt 2014č). Gospodarsko gledano je Nemčija najpomembnejši trgovinski partner Slovenije (okoli 20% delež slovenske zunanje trgovine) (Slovensko-nemška gospodarska zbornica 2014a; Auswärtiges Amt 2014č). Tudi glede na tuje investicije v Slovenijo in pri slovenskem izvozu v Nemčijo se Nemčija uvršča med glavne partnerje slovenskih podjetij (Auswärtiges Amt 2014č). V Sloveniji je dejavnih okoli 570 nemških podjetij (Auswärtiges Amt 2014č).

<sup>11</sup> Pri naložbah ločimo različne tipe in sicer mešane družbe (tuji in domači partner ustanovita novo gospodarsko družbo), podizvajalske pogodbe (tuji pogodbeni domačega izvajalca najame za izvajanje določenih del ali za proizvodnjo določenih produktov), licenčno proizvodnjo (proizvajalce od tujega lastnika prejme ekskluzivne pravice do določenega tehnološkega postopka ali do izdelave določenih proizvodov), prevzem obstoječega podjetja (odkup deleža v obstoječem podjetju), sveže investicije (ustanovitev novega podjetja ali podružnice v tujini) in strateške zveze in partnerstva (druge oblike sklepanja sporazumov o sodelovanju med podjetji) (Ferlinc in drugi 2004, 183; Del Fabro 2005, 30–35).

razvitega področja zelenega gospodarstva ima tudi najdaljšo tradicijo gospodarske diplomacije (Borchmeyer in drugi 2012, 54). Namen tega magistrskega dela je tako ugotoviti, kaj se lahko Slovenija (majhna in mala država) nauči iz dobrih praks Nemčije (velika država in velesila) na področju promocije zelenega gospodarstva z instrumenti gospodarske diplomacije, da bi povečala delež trgovine z okolju prijaznimi in energetsko učinkovitimi tehnologijami v BDP države.

## **2.2 Okvirna struktura magistrskega dela in uporabljena metodologija**

Ker pa sta tako zeleno gospodarstvo kot gospodarska diplomacija ter njeni instrumenti široka koncepta, je potrebno raziskovalni problem natančneje opredeliti oziroma ga zamejiti. Teoretično izhodišče raziskovanja je opredeljeno v tretjem poglavju magistrskega dela in sicer koncept diplomacije in gospodarske diplomacije, trajnostnega razvoja ter zelenega gospodarstva. Koncept diplomacije opredelim prek razlage zunanjepolitičnega procesa ter prek zgodovinskega pregleda koncepta. Razlaga zunanjepolitičnega procesa mi pomaga razumeti delovanje držav z namenom doseganja njihovih ciljev v mednarodnem okolju, torej napram drugim državam, zgodovinski pregled koncepta pa služi za ilustracijo, kaj diplomacija pomeni v praksi. Koncept gospodarske diplomacije opredelim v odnosu do zunanjepolitičnega procesa in diplomacije. Pri konceptu gospodarske diplomacije opredelim tudi akterje, v povezavi z akterji pa tudi modele in ravni gospodarske diplomacije. Uporabljena je metoda analize sekundarnih virov, torej literature in virov, ki so delo drugih raziskovalcev (Neuman 2011, 441). Podobno kot pri konceptu diplomacije, tudi pri opredelitvi koncepta trajnostnega razvoja uporabim zgodovinski pregled razvoja koncepta na mednarodni agendi, koncept zelenega gospodarstva pa nato opredelim v odnosu do koncepta trajnostnega razvoja. Ker se koncept trajnostnega razvoja in koncept zelenega gospodarstva v akademskih analizah kot predmet razprav še ne pojavljata pogosteje, sem opredelitev obeh konceptov podkrepila z analizo primarnih virov, torej originalnimi in še ne interpretiranimi informacijami, ki so jih ustvarili akterji neposredno vpleteni v dogodke (George in Bennet 2004, 97; Grix 2010, 132).

Izhajajoč iz opredelitve gospodarske diplomacije, je četrto in šesto poglavje namenjeno identifikaciji osrednjih akterjev gospodarske diplomacije obeh držav. Gre za študiji primerov in sicer gospodarske diplomacije Nemčije kot primera gospodarske diplomacije velike države

in velesile ter Slovenije kot majhne in male. V četrtem poglavju tako identificiram osrednje akterje nemške gospodarske diplomacije ter na kratko predstavim njihovo vlogo v gospodarski diplomaciji. Gre za diplomatska in konzularna predstavništva, mrežo zunanjih gospodarskih zbornic, delegatov in zastopništev nemškega gospodarstva in družbo za zunanjo trgovino in privabljanje investicij (Auswärtiges Amt 2014a). Na koncu poglavja predstavim tudi shemo nemške gospodarske diplomacije. Šesto poglavje pa je namenjeno identifikaciji osrednjih akterjev slovenske gospodarske diplomacije. Podobno, kot bom to storila za Nemčijo, poleg državnih akterjev slovenske gospodarske diplomacije opredelim tudi njihovo vlogo. Govora je o pristojnih ministrstvih in njihovih agencijah ter akterjih na strani gospodarstva. Tudi za slovensko diplomacijo sem oblikovala shematski prikaz. V obeh poglavjih je uporabljena metoda analize sekundarnih in primarnih virov.

Petega poglavja še nisem omenila. Gre za raziskovanje instrumentov nemške gospodarske diplomacije. Najprej analiziram sodelovanje osrednjih akterjev nemške gospodarske diplomacije v praksi. Že uvodoma sem povedala, da je finančna in gospodarska kriza iskanje alternativ tržnemu gospodarstvu še okrepila. V času kriz pa vlade držav običajno pričnejo tudi z varčevalnimi ukrepi, torej z omejevanjem odhodkovne strani proračuna (The Economist 2013; Vlada Republike Slovenije 2013a). Zato me bo zanimalo tudi, kako je finančno-gospodarska kriza, ki se je začela leta 2008, vplivala na delovanje nemške gospodarske diplomacije (The Economist 2013; Vlada Republike Slovenije 2013a). Poudarek je na kadrovanju in usmerjanju sredstev za aktivnosti. Sledi analiza instrumentov nemške gospodarske diplomacije. Najprej instrumente opredelim na splošno. Z namenom prikaza uporabe instrumentov za promocijo zelenega gospodarstva v praksi bom analizirala uporabo instrumentov v tistem segmentu, ki predstavlja največji delež nemškega trga z okolju prijaznimi in energetske učinkovitimi tehnologijami. To je energetska učinkovitost. Na področju energetske učinkovitosti je namreč Zvezno ministrstvo za gospodarstvo in energijo razvilo celoten program, ki se imenuje izvozna iniciativa za energetske učinkovitost (*Exportinitiative Energieeffizienz*) (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015a). Informacije iz sekundarne literature sem v tem poglavju podkrepila tudi z uporabo primarnih virov in sicer polstrukturiranega oziroma globinskega intervjuja s predstavniki Veleposlaništva Zvezne republike Nemčije (v nadaljevanju Veleposlaništva Nemčije) ter Slovensko-nemške gospodarske zbornice v Ljubljani (v nadaljevanju AHK Ljubljana). S to

metodo sem sicer pripravila okvirna vprašanja, vendar nisem sledila točno določenemu vrstnemu redu, saj sem tako imela več prostora za podvprašanja in posledično za bolj spontan pogovor s sogovorniki (Grix 2010, 128).

Sedmo poglavje pa je ključno poglavje magistrskega dela. V tem poglavju namreč primerjam dobre prakse nemške gospodarske diplomacije s prakso slovenske gospodarske diplomacije. Primerjam strukturo (akterji in njihove pristojnosti na področju gospodarske diplomacije), sodelovanje med akterji, kadrovanje v gospodarski diplomaciji ter vpliv finančne in gospodarske krize na gospodarsko diplomacijo obeh držav. Sledi primerjava komunikacije osrednjih akterjev gospodarske diplomacije s podjetji. Nadaljujem s primerjavo instrumentov gospodarske diplomacije obeh držav, poglavje pa zaključim s primerjavo implementacije instrumentov gospodarske diplomacije na področju zelenega gospodarstva. V skladu s primerjalno metodo, v tem poglavju iščem podobnosti in razlike v pristopih obeh držav (Neuman 2011, 437). Za slovensko gospodarsko diplomacijo sem informacije iz sekundarne literature v tem poglavju podkrepila tudi z uporabo primarnih virov in sicer polstrukturiranega oziroma globinskega intervjuja s predstavnikom Javne agencije Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, inovativnosti, razvoja, investicij in turizma (SPIRIT).

V sklepnem delu naloge povzamem ključne ugotovitve magistrskega dela, prek katerih odgovorim na raziskovalna vprašanja in potrdim ali ovržem hipotezo, kar je tudi cilj tega magistrskega dela. Magistrsko delo tako združuje tematike, ki se uvrščajo v post-moderno diplomacijo, s tem pa tudi med novejšo in aktualno diplomatsko tematiko. Doprinos magistrskega dela je tako celovita opredelitev gospodarske diplomacije, trajnostnega razvoja in zelenega gospodarstva ter postavitve konceptov v skupen kontekst. Poleg izčrpnega teoretičnega izhodišča pričujoče magistrsko delo z ugotovitvami iz praktičnega dela nudi razmislek o spremembah gospodarske diplomacije, ki bi lahko vodile v bolj učinkovito (slovensko) gospodarsko diplomacijo.

### **2.3 Raziskovalna vprašanja in hipoteza**

Pri raziskovanju me bo vodila hipoteza in sicer, da sta pomanjkanje kadrovske in finančne virov ter pomanjkanje proaktivnega in koordiniranega pristopa na strani akterjev slovenske

gospodarske diplomacije ključna dejavnika za nepreboj slovenskega zelenega gospodarstva doma in v tujini.

Pri raziskovanju mi bodo v pomoč tudi sledeča raziskovalna vprašanja:

1. Kateri so osrednji akterji gospodarske diplomacije Nemčije in Slovenije?
2. Katere instrumente gospodarske diplomacije akterji nemške gospodarske diplomacije uporabljajo za promocijo zelenega gospodarstva in za utrjevanje svoje pozicije vodilne svetovne države na tem področju in kako?
3. Katere instrumente gospodarske diplomacije akterji slovenske gospodarske diplomacije uporabljajo za promocijo zelenega gospodarstva in kako?
4. Kako je finančno-gospodarska kriza vplivala na delovanje gospodarske diplomacije obeh držav (kadrovanje in usmerjanje sredstev)?
5. Katere 'lekcije' uporabe instrumentov gospodarske diplomacije Nemčije na področju zelenega gospodarstva so lahko zgled Sloveniji?
6. Katere so omejitve Slovenije pri prenosu 'lekcij' in kako lahko Slovenija 'lekcije' prilagodi lastnim kapacitetam?

### 3 Ključni koncepti magistrskega dela

#### 3.1 Diplomacija in gospodarska diplomacija

Obstajajo različne definicije diplomacije (Benko 1997, 257; Jazbec 2009, 19; Vukadinović 1995, 15). Satow (1979, 3) diplomacijo vidi kot upravljanje mednarodnih odnosov s pogajanjem, kot metodo s katero veleposlaniki in odposlanci uravnavajo in upravljajo mednarodne odnose, kot posel oziroma večino diplomatov, kot usposobljenost oziroma nastop v izvajanju mednarodnih odnosov in pogajanj in tudi kot predmet študija na fakultetah in univerzah. Gre za različne vidike diplomacije, običajno jih v literaturi zasledimo od štiri do pet, ki jih izpostavljajo tudi drugi avtorji. Podobno kot Satow, Bohte in Sancin (2006, 25–26) diplomacijo opredeljujeta kot takt, pozornost, vpljudnost ali oliko, v negativnem pa kot dvoličnost, neiskrenost, nemoralnost in zvitost, kot spretnost, obvladovanje znanja in metod te dejavnosti pri nastopih v mednarodni politiki in kot poklic, kariero (diplomatska služba). Vukadinović (1995, 107–108) diplomacijo enači z mednarodnimi pogajanjem in jo razume tudi kot dejavnost diplomatov. Jazbec (2009, 19–20) pa povzema, da diplomacija pomeni pogajanja, procese in sredstvo s katerimi se ta pogajanja izvajajo in abstraktno sposobnost oziroma talent. Čeprav sem naštel zgolj nekaj primerov, nazorno ponazarjajo, da vse te opredelitve sicer zajemajo lastnosti diplomacije, vendar pa pojma ne pojasnijo v zadostni meri, gre zgolj za razpršeno opredelitev. Kaj hitro se lahko izgubimo med opredelitvami in posledično bi lahko v večini situacij, s katerimi se srečujemo vsakodnevno, govorili o diplomaciji. Za potrebe raziskovanja potrebujemo bolj enotno predstavo o tem, kaj diplomacija je in ni. Potrebna je enotna opredelitev, ki bo dovolj široka, da povežemo zgoraj navedene lastnosti in hkrati dovolj ozka, da ne pride do nepotrebnega posploševanja in/ali enačenja z drugimi pojmi.

Pomagala pa si bom prav s slednjim in sicer s pogosto in hkrati zmotno opredelitvijo diplomacije kot sinonima za zunanjo politiko in obratno.<sup>12</sup> Kot pravi Udovič (2009, 14), moramo, če želimo razumeti odnos med pojmom zunanje politike in diplomacije, najprej

---

<sup>12</sup> Med opredelitvami diplomacije je enačenje obeh pojmov omenjeno že pri uvodoma navedenih avtorjih in sicer Satow (1975, 3), Bohte in Sancin (2006, 25), Vukadinović (1995, 15) in Jazbec (2009, 20). Vsi omenjajo, da se diplomacija pogosto smatra kot zunanja politika in obratno. Udovič (2009, 13) enačenje ponazarja s primerom iz množičnih medijev, konkretnije z izsekoma iz člankov, ki se glasita »/.../ naš prvi diplomat dr. Dimitrij Rupel /.../« in »/.../prvi diplomat Samuel Žbogar/.../«. Dimitrij Rupel in Samuel Žbogar v obeh primerih namreč nista bila diplomata, pač pa zunanja ministra (Udovič 2009, 13).

razločevati med njima. Da bi razumeli pojem zunanje politike, pa moramo najprej razjasniti kaj pomeni pojem 'politika' sama po sebi. Politika je sklop odločitev, ki nastopajo kot smernice ravnanja na poti do uresničevanja ciljev (Russett in Starr 1992, 278). Pri opredelitvi pojma zunanje politike, ne gre brez razmejitve pojma od njegove protipomenke, notranje politike. Svet je razdeljen na geografsko ločene politične skupnosti, z drugimi besedami nacionalne države, ki so suverene, kar pomeni, da imajo nadzor nad ozemljem znotraj legalnih meja države (Jackson in Owens 2007, 53; Russett in Starr 1992, 279). Prek legalnih državnih meja država nima pravne oblasti nad ozemljem ali prebivalstvom (Russett in Starr, 1992, 279). Notranja politika tako pomeni smernice ravnanja za uresničevanje ciljev znotraj legalnih državnih meja, zunanja politika pa so smernice ravnanja za uresničevanje ciljev države onkraj legalnih državnih meja oziroma v mednarodni skupnosti (Russett in Starr 1992, 279; Petrič 2010, 76).<sup>13</sup> Vendar ne gre za medsebojno ločene vidike. Povedano drugače, pojem zunanje politike opredeljujemo v odnosu do notranjega oziroma domačega okolja, tj. do notranje politike, in v odnosu do zunanjega oziroma globalnega okolja, tj. do mednarodne skupnosti (Evans in Newnham 1998, 179). Notranja politika predstavlja kontekst v katerem se oblikujejo zunanjepolitični cilji (Evans in Newnham 1998, 181).<sup>14</sup> Zunanjepolitični cilji so pričakovano, zaželeno bodoče stanje ali konkretni učinki v mednarodni skupnosti ali v odnosih z drugo državo ali državami (Petrič 2010, 247). Z doseganjem ciljev želi država ohraniti ali izboljšati svoj položaj v mednarodni skupnosti (Petrič 2010, 247).<sup>15</sup> Zunanja politika je torej proces dejavnosti in akcij, ki jih v državi organizirana družba opravlja z namenom uresničevati svoje interese (Benko 1997, 221).<sup>16</sup> To pa država opravlja v zunanjem okolju oziroma mednarodni skupnosti tako, da njene procese spreminja ali pa se na njih prilagaja (Benko 1997, 221; Evans in Newnham 1998, 179–180).

Formalno so vse suverene države v mednarodni skupnosti enakopravne (Petrič 1996, 876). Dejansko pa se države razlikujejo po moči kot značilnosti (nacionalne

---

<sup>13</sup> Mednarodna skupnost je mednarodno okolje v katerem države izvajajo svojo zunanjo politiko (Petrič 2010, 76).

<sup>14</sup> Notranji kontekst so pravzaprav geografske pozicije, demografske strukture, razvitosti gospodarstva, ideologije, temeljne vrednote in druge predispozicije države na podlagi katerih se oblikujejo zunanjepolitični cilji (Evans in Newnham 1998, 179).

<sup>15</sup> Poznamo politične, varnostne, gospodarske, kulturne, izobraževalne, tehnološke, okoljevarstvene in mnoge druge zunanjepolitične cilje (Petrič 2010, 249).

<sup>16</sup> Da je zunanja politika dejavnost države, pomeni, da jo izvajajo njeni z ustavo in zakoni pooblaščen organi (Petrič 2010, 21). Določeni organi zunanjo politiko določajo (sprejemajo zunanjepolitične odločitve), drugi pa jo izvajajo (Petrič 2010, 21).

kapacitete/zmogljivosti) in moči kot vplivu, ki ga imajo v mednarodni skupnosti (sposobnost prevladanja v neki situaciji z namenom doseganja zunanje-političnih ciljev, ki jih ima država) (Russett in Starr 1992, 214–217; Petrič 1996, 876). Državam so sicer na voljo mnoge metode vplivanja, vendar vse države nimajo tudi zadostnih kapacitet, da bi lahko za doseganje svojih zunanje-političnih ciljev uporabile prav vse metode (Russett in Starr 1992, 219). Z drugimi besedami, države so pri izbiri sredstev za doseganje svojih zunanje-političnih ciljev omejene (Russett in Starr 1992, 219). Posledično nekatere države bolj odločilno usmerjajo razvoj mednarodnih odnosov kot druge (Petrič 1996, 877). Glede na moč kot značilnost zato ločimo velike, srednje velike, majhne in mikro države (Russett in Starr 1992, 227). Tu gre za lastnosti držav kot so velikost prebivalstva, površina in BDP ter vojaške zmogljivosti (Russett in Starr 1992, 227–228). Čeprav ti indikatorji sami po sebi državi še ne zadoščajo tudi za moč v smislu vpliva, lahko predstavljajo prednost ali pomanjkljivost države ali pa učinkov tudi nimajo (Russett in Starr 1992, 228). To pa je odvisno od političnih, družbenih in gospodarskih struktur, ki omogočajo pretvorbo kapacitet v orodja za uresničevanje ciljev (Russett in Starr 1992, 239). Od učinkovitosti teh struktur je odvisno, kako močna je država glede na vpliv (Russett in Starr 1992, 239).

Russett in Starr (1992, 240) ta vidik imenujeta tudi neoprijemljivosti. Prva neoprijemljivost je struktura političnega sistema države oziroma kako učinkovito vlada države upravlja s sredstvi, ki so na voljo (Russett in Starr 1992, 239). Druge neoprijemljivosti so še spretnost vlade pri razpolaganju s sredstvi za vplivanje na druge akterje v diplomatskih pogajanjih ter spretnost in učinkovitost državnih birokratskih organizacij (obseg birokracije, spolitiziranost, organizacija in vodstvo, izobrazba zaposlenih, izkušnost zaposlenih) (Russett in Starr 1992, 240). Podobno velja za družbene in gospodarske strukture. Če je družba zelo fragmentirana, je verjetnost, da bo podpirala politično vodstvo pri odločitvah, manjša, sprejemanje in izvajanje odločitev pa je posledično lahko bolj neproduktivno (Russett in Starr 1992, 241).<sup>17</sup> Pri gospodarskem sistemu pa se učinkovitost pri razpolaganju s sredstvi nanaša na zmanjševanje izgub v proizvodnem procesu (na primer manj odpadkov in manj finančnih izgub, kot so slabe naložbe) (Russett in Starr 1992, 241). Glede na moč kot vpliv tako ločimo velesile, srednje sile in male sile (tudi male države) (Bojinović Fenko in Udovič, 2010).

---

<sup>17</sup> Russett in Starr (1992, 241) navajata primer Vietnamske vojne, ki je trajala tako dolgo, da se je ameriška javnost naveličala izgub, ki jih je vojna prinesla za Američane, ameriška vlada pa je posledično izgubila vso javno podporo za nadaljevanje vojne.



Za spreminjanje in/ali prilaganje na realnost mednarodne skupnosti z namenom uresničevanja lastnih interesov ima država torej na razpolago različna sredstva, ki jih Petrič (2010, 23) deli na sredstva prepričevanja in sredstva prisiljevanja.<sup>18</sup> Slednja, tudi t.i. trda sredstva zunanje politike, se uporabljajo z namenom prisile države, da ravna na določen način (Petrič 2010, 345). Med sredstva prepričevanja oziroma mehka sredstva zunanje politike pa spadajo diplomacija in ekonomska sredstva (Petrič 2010, 347; White 1997, 390; Benko 1997, 262–287). Diplomacija je torej eno izmed mehkih sredstev zunanje politike s katerim države v mednarodni skupnosti zasledujejo svoje zunanjepolitične cilje.

Sicer je zgoraj navedena opredelitev diplomacije jasna, vendar pa si še vedno težko predstavljamo, kaj diplomacija pomeni v praksi. Da osvetlimo še ta vidik opredelitve diplomacije, si bomo pomagali z različnimi pojmovanji diplomacije. Pojmovanje diplomacije lahko delimo na prvotno, klasično, sodobno (tudi moderno) in postmoderno pojmovanje (Bohte in Sancin 2006, 25; Jazbec 2009, 43–44, 48). Prvotno pojmovanje diplomacije zajema obdobje do leta 1648, v katerem se pojavijo prve oblike urejenosti, ki predstavljajo diplomatsko prakso (Jazbec 2009, 47). Gre za diplomatsko prakso antičnih grških in italijanskih mestnih držav (Jazbec 2009, 47; Jackson in Owens 2007, 58; Benko 1997, 23).<sup>19</sup> V času grških mestnih držav se je zaradi stalnih vojn oblikovala potreba po razvoju pogajanj in sklepanju pogodb s katerimi so državice povezovale, prepletale, soočale in razreševale svoje interese (Jazbec 2009, 32). Izvajanje diplomacije v tem času je temeljilo na izmenjavi začasnih (*ad hoc*), odposlancev, ki so urejali odprte zadeve meddržavnih odnosov (Jazbec 2009, 32). Do oblikovanja italijanskih mestnih držav je torej diplomacija potekala na podlagi izmenjave začasnih predstavnikov držav (Jazbec 2009, 33). V času italijanskih mestnih držav, od 14. do 16. stoletja, pa se je zaradi vse večje intenzivnosti stikov med državicami razvila potreba po stalnih odposlancih (Jazbec 2009, 33). Diplomati so v tujino odhajali za določen čas oziroma mandat, dobivali so točna navodila s strani vladarjev, komunikacija med diplomati in vladarji pa je potekala stalno (Jazbec 2009, 33; Vukadinović 1995, 19). Ta

---

<sup>18</sup> Gre za vse materialne ali nematerialne ukrepe, s katerimi države razpolagajo in jih uporabljajo za doseganje zunanjepolitičnih ciljev (Petrič 2010, 344).

<sup>19</sup> Za mednarodno skupnost so značilni obstoj zavesti o skupnih interesih in vrednotah, zavest o zavezanosti sklopu pravil v medsebojnih odnosih, z namenom skupnega delovanja pa politične skupnosti oblikujejo tudi skupne institucije (Jackson in Owens 2007, 55).

praksa vzpostavljanja stalnih diplomatskih predstavnikov je postala splošno sprejeta in se je v 16. stoletju razširila po Evropi (Jazbec 2009, 33).

Prvotnemu pojmovanju diplomacije sledi klasično in zajema obdobje od leta 1648 do 1920, v katerem so razpoznavni novi elementi razvoja diplomatske prakse (Jazbec 2009, 48). Z Vestfalskim mirovnim kongresom, s katerim se je leta 1648 končala tridesetletna vojna, se prične obdobje klasične evropske diplomacije (Jazbec 2009, 48). Skupne značilnosti klasičnega sistema diplomacije najlažje opredelimo glede na strukturo, proces in agendo, torej glede na to, kdo jo izvaja, kako je diplomatska aktivnost organizirana in kakšna je vsebina diplomacije (White 1997, 389). Glede na strukturo je bila klasična diplomacija osnovana na aktivnostih držav, v imenu držav pa so jo izvajali karierni diplomati (White 1997, 389; Benko 1998, 54–55; Benko 1997, 260–261; Jazbec 2009, 37). Glede na proces je bila diplomacija osnovana pretežno na bilateralnih aktivnostih, ki so potekale tajno z namenom preprečevanja vpliva in pritiska javnosti (Benko 1998, 54–55; Jazbec 2009, 37; Vukadinović 1995, 38; Benko 1997, 261; White 1997, 389). Agenda klasične diplomacije pa se je osredotočala na vojno in mir, torej na promocijo stabilnosti, reda in miru oziroma na politična, vojaška in varnostna vprašanja (t.i. visoka politika) (White 1997, 391; Benko 1998, 54–55; Benko 1997, 260–261; Jazbec 2009, 37; Tariqul Islam 2005, 58). Tovrsten razvoj diplomacije je svoj vrh doživel z Dunajskim kongresom leta 1815, ko je bila diplomacija tudi prvič priznana kot dejavnost, z lastnimi pravili delovanja in obnašanja, ki so bila sprejeta tudi na mednarodni ravni (Jazbec 2009, 37). Diplomatska praksa, ki se je razvijala vse od antične Grčije pa do leta 1920, je bila tako mednarodnopravno kodificirana (Jazbec 2009, 39).<sup>20</sup>

Konec prve svetovne vojne predstavlja mejnik med klasičnim in modernim pojmovanjem diplomacije (Benko 1997, 260; Bohte in Sancin 2006, 54; Vukadinović 1995, 32, 39). S koncem prve svetovne vojne razpade kolonialni sistem, v mednarodni skupnosti pa posledično nastajajo nove države (Jazbec 2009, 39). Z nastankom Društva narodov leta 1920 je ustanovljena tudi prva mednarodna organizacija, ki je temeljila na skupnih pravilih in delovala na podlagi rednih srečanj (Jazbec 2009, 39). V mednarodni skupnosti se je začel premik od bilateralne k multilateralni komunikaciji (Jazbec 2009, 39). Naraščanje števila

---

<sup>20</sup> Mednarodnopravna kodifikacija oziroma kodifikacija mednarodnega prava pomeni sistematično urejanje pravnih pravil, ki so bila prej vsebovana v različnih pravnih virih (pogodbe, praksa držav in podobno) (Türk 2007, 64).

držav in krepitev multilateralizma nista edina premika v modernem pojmovanju diplomacije. V moderni diplomatski praksi so prisotna tudi nova področja delovanja, saj moderna diplomacija v primerjavi s klasično ni namenjena samo doseganju političnih zunanjepolitičnih ciljev, pač pa je prisotna tudi na prvenstveno nepolitičnih področjih, kot sta na primer gospodarstvo ali ekologija (Jazbec 2009, 39–40; Benko 1997, 26, 261; Udovič 2009, 38; Justinek 2011, 47). Glede na proces je moderna diplomacija zato kompleksnejša in praviloma javna (White 1997, 391; Jazbec 2009, 40).

O postmoderne diplomaciji govorimo od leta 1989 dalje (Jazbec 2009, 48). S pospešenim razvojem znanosti, tehnike in tehnologije se zadnjih nekaj desetletij družbene, politične in gospodarske dejavnosti širijo prek političnih meja, narašča medsebojna povezanost na skoraj vseh področjih družbenega življenja, globalne interakcije in procesi se zaradi razvoja vsesvetovnih sistemov transporta in komunikacij pospešujejo, posledično pa se meja med lokalno in globalno ravno briše (Bučar 2007, 869; McGrew 2007, 23, 25; Jazbec 2011, 104). Če povzamemo, družbene, gospodarske in politične dejavnosti zaradi napredka niso več organizirane samo na lokalni in nacionalni ravni, ampak vedno bolj tudi na regionalni in globalni (McGrew 2007, 26). Napredek znanosti, tehnike in tehnologije omogoča tudi širjenje zavesti o globalnih problemih tj. zavesti, da lahko družbeni, gospodarski in politični dogodki v določeni regiji terjajo svoj davek v regiji na drugem koncu sveta oziroma imajo posledice na blaginjo posameznika in skupnosti ter na občutek varnosti tisoče kilometrov stran (Baylis in Smith 2007, 10; McGrew 2007, 24–25).<sup>21</sup> Zaradi napredka so torej družbe po vsem svetu vedno bolj informirane o globalnih problemih in se zavedajo, da so glavne nevarnosti blaginji in občutku varnosti globalne in jih države zato niso več sposobne rešiti same, torej je potrebno globalno sodelovanje (McGrew 2007, 13–14, 42). Za postmoderno pojmovanje diplomacije je posledično značilno, da države niso več edini akterji na mednarodnem prizorišču, ampak na globalne probleme in na potrebo po njihovem reševanju na globalni ravni vedno bolj opozarjajo tudi drugi akterji (Tariqul Islam 2005, 58). Diplomatsko prakso tako poleg

---

<sup>21</sup> Kot primer lahko navedemo dogodke 11. septembra 2001, ki so zgodili v eni državi, Združenih državah Amerike (ZDA), vendar so vplivali na občutek varnosti po celem svetu (kar je vidno na primer v krepitvi nadzora na letališčih, krepitvi varnostnih ukrepov na letališčih in ukrepih za preprečevanje terorističnih napadov) (Baylis in Smith 2007, 1; Noble 2011).

kariernih diplomatov izvajajo tudi strokovnjaki (Bučar 2007, 871; Jazbec 2011, 106; Justinek 2011, 47).<sup>22</sup>

Izhajajoč iz opredelitve odnosa med zunanjo politiko in diplomacijo ter iz štirih pojmovanj diplomacije lahko podamo sledečo opredelitev pojma diplomacije. Diplomacija je mehko sredstvo zunanje politike s katerim države v mednarodni skupnosti vzpostavljajo in vzdržujejo odnose ter zasledujejo svoje interese na visoko političnih in drugih področjih. Diplomacija temelji na stalni državni dejavnosti, ki jo na očeh javnosti na bilateralni in/ali multilateralni ravni v dobrobit države izvajajo državni in nedržavni akterji.

Sklicujoč se na širitev agende diplomacije na prvenstveno nepolitična področja, gre pod pojmom diplomacije omeniti še razlikovanje med splošno oziroma politično diplomacijo in posebnimi diplomacijami (Jazbec 2009, 69). Politična diplomacija ureja, razvija in pogloblja odnose med državami in mednarodnimi organizacijami, saj gre za izvajanje visoke politike in meddržavnih odnosov na najvišji ravni, posebne diplomacije pa so odraz širitve mednarodne agende (Jazbec 2009, 70). Pod posebnimi diplomacijami tako razumemo pojme, ki ponazarjajo ta trend (Udovič in Brglez 2011, 22). Posledično se danes v diplomatski literaturi in praksi vedno bolj uporabljajo poimenovanja kot so parlamentarna, okoljska, kulturna, javna, znanstvena diplomacija in mnoge druge (Jazbec 2009, 95). Gre torej za ožja in bolj specifična področja s katerimi se ukvarja diplomacija (Jazbec 2009, 70).

Med posebne diplomacije spada tudi gospodarska diplomacija. Z namenom opredelitve gospodarske diplomacije se moramo najprej ustaviti še pri pojmovanju zunanje politike kot procesa in kot izraza (Russett in Starr 1992, 279). Kot povedano, zunanjo politiko opredeljujemo v odnosu do notranjega oziroma domačega okolja, tj. do notranje politike, in v odnosu do zunanjega oziroma globalnega okolja, tj. do mednarodne skupnosti. Zunanja politika kot proces in kot izraz predstavlja prav to povezavo med dejavnostmi znotraj države in svetovnim okoljem zunaj nje, torej vzpostavlja komunikacijo države z zunanjim svetom (Russett in Starr 1992, 279).

---

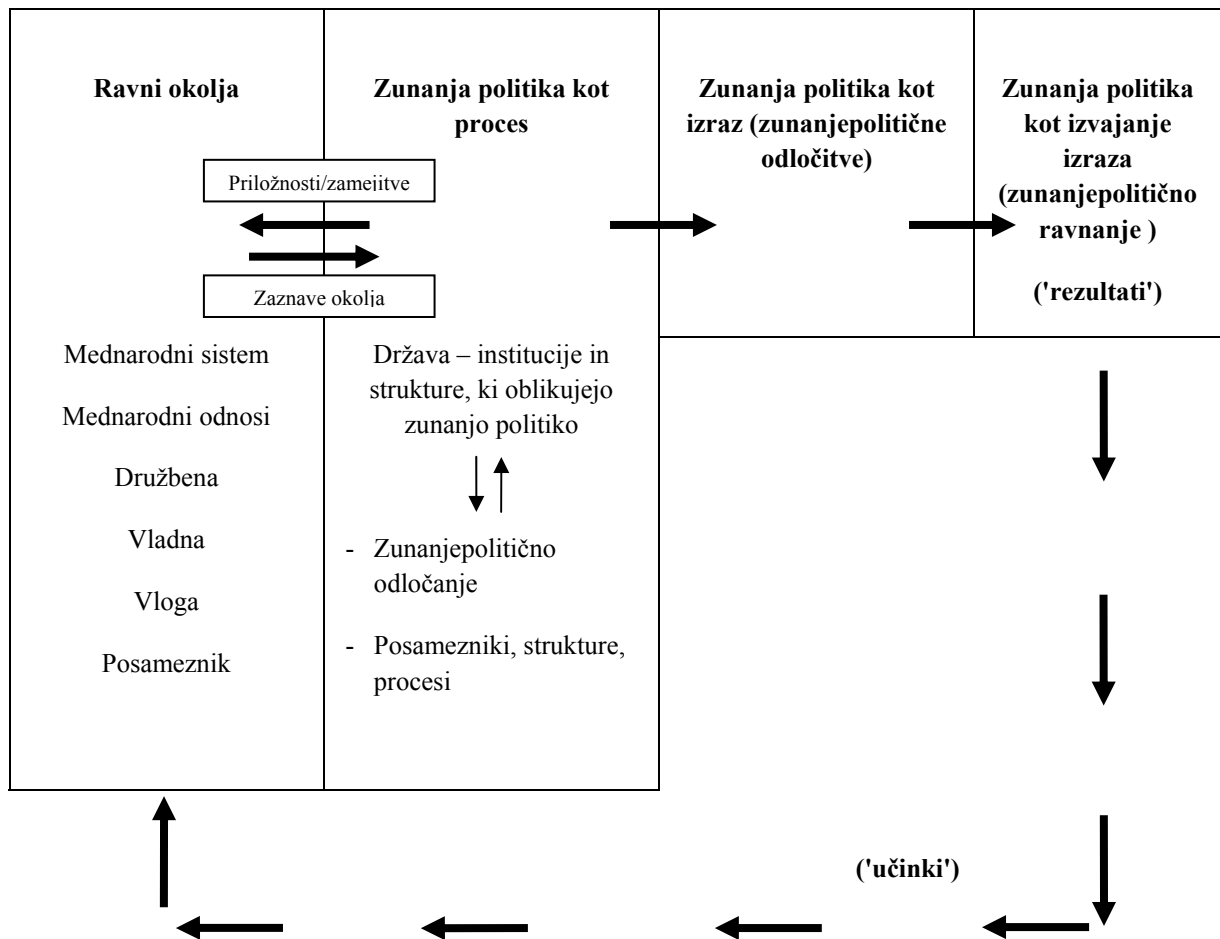
<sup>22</sup> V diplomatski praksi se pojavlja vse večja zahteva po visoko specializiranih strokovnjakih (pri velikih državah) in po izobraženih generalistih (pri majhnih državah), saj je za reševanje sodobnih problemov potrebno sodelovanje politike, prava, ekonomije, tehnike, in drugih, skratka potreben je multidisciplinarni pristop (Bučar 2007, 868, 871).

Zunanja politika kot proces temelji na zunanjepolitičnih ciljih, ki si jih zastavijo institucije in strukture, ki oblikujejo zunanjo politiko (Russett in Starr 1992, 281). Okolje je tisto, ki državam daje možnosti, da cilje dosežejo, po drugi strani pa se v okolju srečujejo z omejitvami, ki jim to onemogočajo (Russett in Starr 1992, 86). Posamezniki, vloge, ki jih zavzemajo, vlada in družba predstavljajo notranje vplive, ki nastajajo znotraj meja nacionalne države, mednarodni odnosi in mednarodni sistem pa zunanje vplive na oblikovanje zunanje politike (Russett in Starr 1992, 74; Petrič 2010, 221). Glede na zaznave zunanjih vplivov oziroma glede na informacije o dogajanju v zunanjem okolju, ima posamezna država na voljo različne izbire oziroma opcije, kaj lahko stori. Russett in Starr (1992, 89) ta proces z namenom lažje predstave opisujeta z analogijo jedilnika v restavraciji: »Oseba /.../, ki vstopi v restavracijo, se sooči z /.../ jedilnikom. Jedilnik predstavlja vrsto priložnosti ravnanj, vendar pa zamejuje, kaj je možno /.../. Jedilnik vpliva tudi na verjetnost gostove izbire s ceno, velikostjo jedi, prilogami, dodatki in s slovesom restavracije za določeno hrano«. Podobno je z državami. Ko vstopijo v zunanje okolje, imajo mnogo priložnosti ravnanj, vendar so zamejene s strani zunanjega okolja (jedilnik) in s strani notranjega (na primer cena jedi je pomembna, saj vsaka država nima na voljo neomejenih virov) (Russett in Starr 1992, 90).

Če naštejemo nekaj determinant, notranje okolje zajema družbo z območjem (obseg, lokacija, legalne meje, geopolitični položaj), prebivalstvo (število, gostota, etnična členitev), strukturo družbe (razredna in slojevska členitev, ideološka in verska členitev, javno mnenje), zgodovinski razvoj družbe in zgodovinski spomin, narodno integracijo (homogenost glede na jezik, kulturo, ideologijo, vrednote, verovanja), ekonomske determinante (raven razvoja, družbeno bogastvo, letna rast BDP), organiziranost političnega sistema (centralizacija, decentralizacija, koncentracija politične moči) in vojaške dejavnike (izdatki za obrambo v % BDP, rezervne zmožnosti oboroženih sil) (Benko 1997, 233–235). Zunanje okolje pa vključuje tipe držav in situacij (mnogopolnost, dvopolnost, koncentracija moči, dekoncentracija), tipe obnašanja držav, dejavnike združevanja in razdruževanja, oblike komunikacije v mednarodni skupnosti, pomen ekonomije in dejavnik politike v mednarodnih odnosih, moč transnacionalnih procesov in subjektov, vlogo mednarodnega prava in vlogo mednarodnih vladnih in nevladnih organizacij (Benko 1997, 236).

Država, njene institucije in strukture, se zaradi mnogih možnosti ravnanja soočijo z zunanjepolitičnim odločanjem, tj. z oblikovanjem odločitve oziroma z izbiro ene izmed mnogih možnosti (zunanja politika kot proces). Pri odločitvi so odločilni nabor informacij iz okolja zunanje politike, cilji in razpoložljiva sredstva (Petrič 2010, 223). Država nato sprejme zunanjepolitično odločitev (zunanja politika kot izraz), ki jo nato izvaja v zunanjem okolju (zunanjepolitično ravnanje) (Bojinović Fenko 2010). To ravnanje ima določene učinke v okolju zunanje politike (Bojinović Fenko 2010). Zaznavanje teh učinkov zaključí krog – država te učinke sprejema nazaj v proces oziroma jih filtrira in z njimi razpolaga kot s ponovnimi informacijami. Ponovno steče celoten krog oblikovanja nove zunanjepolitične odločitve (Bojinović Fenko 2010).

**Shema 3.1: Shematski prikaz zunanjepolitičnega procesa**



Vir: Povzeto po Russett in Starr (1992, 282).

Če izhajamo iz pojma 'gospodarstvo' in 'politika', gospodarstvo po Slovarju slovenskega knjižnega jezika (SSKJ) pomeni proizvajanje, razporejanje in uporabo materialnih dobrin, politika pa urejanje družbenih razmer s pomočjo države in njenih organov (SSKJ 2013a; SSKJ 2013b). Glede na področja, ki jih urejajo, poznamo več vrst politik. Urejanje in vodenje gospodarstva tako pomeni gospodarsko politiko, katere nosilec je država. Baldwin (1985, 8) umetnost vodenja državnih politik označuje s pojmom 'državništvo', umetnost vodenja državnih zadev na področju gospodarstva pa 'gospodarsko državništvo'. Torej gre za vsako aktivnost države, ki oblikuje gospodarsko politiko (Baldwin 1985, 8). Gospodarsko državništvo tako zajema tako notranje kot zunanje udejstvovanje države na področju gospodarstva (Udovič 2009, 122). Posledično govorimo o notranji in zunanji gospodarski politiki in notranjepolitičnih in zunanjepolitičnih gospodarskih ciljih. Kot rečeno uvodoma, notranja politika pomeni smernice ravnanja za uresničevanje ciljev znotraj legalnih državnih meja. Notranje vodenje državnih zadev na področju gospodarstva oziroma notranja gospodarska politika države pomeni izbiro lastnega gospodarskega sistema, tj. kateri akterji bodo odločali o proizvodnji, razporejanju in uporabi materialnih dobrin, z drugimi besedami, kateri akterji bodo nadzorovali kaj se proizvaja, na kakšen način in kdo je upravičen do končnega proizvoda (Udovič 2009, 125). V skladu z ugotovitvijo, da moramo pojem zunanje politike opredeliti v odnosu do notranje, je tudi zunanja gospodarska politika odvisna od notranje gospodarske politike, torej od gospodarskega sistema (Udovič 2009, 123).<sup>23</sup> Ne glede na gospodarski sistem pa imajo zunanje gospodarske politike držav skupni imenovalec in sicer vse potrebujejo sredstva za uresničevanje zunanjepolitičnih ciljev (Udovič 2009, 123). Kot sredstva zunanje politike smo opredelili sredstva prisile in sredstva prepričevanja, med slednjimi pa smo ločevali še med diplomacijo in ekonomskimi sredstvi. Gospodarska diplomacija je nedvomno sredstvo prepričevanja zunanje gospodarske politike, saj je njena primarna naloga pomoč domačim podjetjem pri vstopu na tuje trge, varstvo in nadzor interesov države in podjetij na tujih trgih, zbiranje informacij o razmerah na tujih trgih in skrb za promocijo investicij v lastno državo in investicij na tuje trge, z drugimi besedami promocija gospodarstva nacionalne države z namenom spodbujanja zunanje gospodarske aktivnosti držav (Saner in Yiu 2003, 13; Udovič 2009, 126, 130; Zutshi 2008, 2; Baranay 2009, 7). Odprto pa ostaja vprašanje ali gospodarsko diplomacijo kot zunanjepolitično

---

<sup>23</sup> Ločimo tržni gospodarski sistem (nevmešavanje države v gospodarstvo), socialni gospodarski sistem (gospodarske dejavnosti so v rokah države) in socialno-tržni sistem, pri čemer gre za kombinacijo prvih dveh (Fortič 2012, 26–27).

sredstvo pojmuje kot diplomacijo ali kot eno izmed ekonomskih sredstev, glede na to, da združuje tako pojem diplomacije kot gospodarstva.

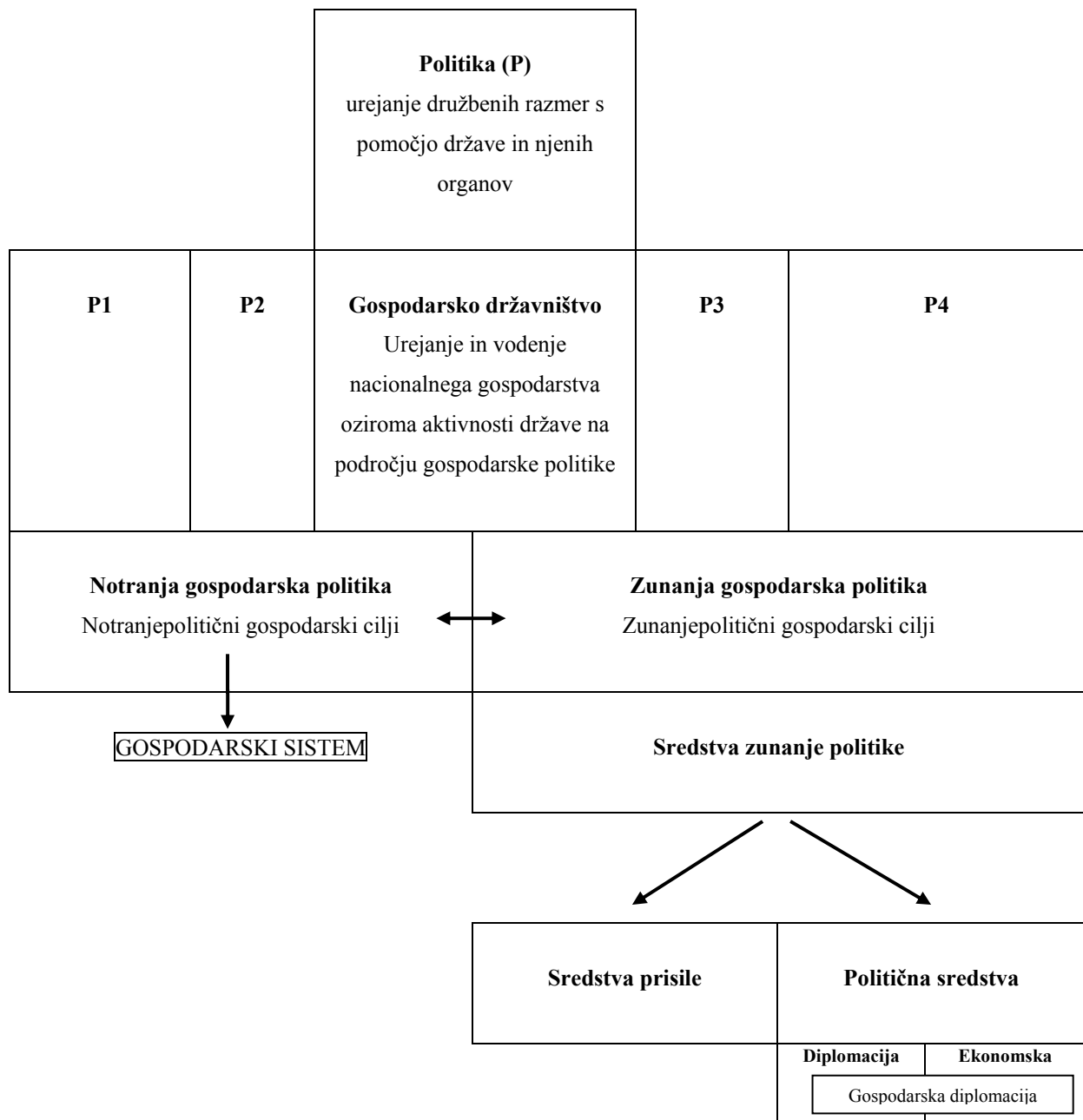
Odgovor je, da gospodarska diplomacija ni ne eno in ne drugo. Gre za vsako gospodarsko aktivnost države navzven z namenom doseganja gospodarskih ciljev s pomočjo uporabe in političnih in ekonomskih sredstev zunanje politike (Udovič 2009, 125).<sup>24</sup> Gospodarski cilj pa je, kot sem omenila že uvodoma, motiviranje podjetij za internacionalizacijo gospodarskih dejavnosti (izhodne naložbe) ter privabljanje tujih neposrednih investicij (vhodne naložbe). Z gospodarsko diplomacijo države pravzaprav odpravljajo ovire, s katerimi se podjetja srečujejo pri internacionalizaciji svojega poslovanja in proizvodnje (Van Veenstra in drugi 2010, 5; Romih in Logožar 2011, 113). Te ovire so pomanjkanje znanja o internacionalizaciji (informacijska ovira), omejenost virov (finančni ali človeški viri/delovna sila), proceduralne ovire (jezikovne in kulturne razlike) in eksogene ovire (menjalni tečaji, davčni sistem, korupcija, idr.) (Van Veenstra in drugi 2010, 2–5).

---

<sup>24</sup> Gospodarski cilji zunanje gospodarske politike zajemajo vse cilje, ki so povezani z gospodarsko blaginjo držav, države pa jih dosegajo v skladu s prej omenjenimi gospodarskimi sistemi (Udovič 2009, 125).



**Shema 3.2: Opredelitev gospodarske diplomacije**



Tudi gospodarska diplomacija temelji na stalni državni dejavnosti, ki jo na očeh javnosti v dobrobit države izvajajo državni in nedejavni akterji. Prej smo opredelili gospodarsko diplomacijo in jo umestili v zunanjepolitično delovanje, vendar prav vprašanje akterstva ostaja odprto, torej kateri so tisti državni in nedejavni akterji, ki oblikujejo in izvajajo zunanjo gospodarsko politiko ter posledično gospodarsko diplomacijo.

Če se naprej lotimo državnih akterjev, med akterje gospodarske diplomacije štejemo izvršno in zakonodajno vejo oblasti (MacDonald in Woolcock 2007, 64). Pod izvršno vejo oblasti štejemo vlado in upravo (MacDonald in Woolcock 2007, 65). Govorimo torej o predsednikih držav, predsednikih vlad, ministrstvih, ministrih, javnih uslužbencih, diplomatskih predstavnikih, konzulih in mednarodnih uslužbencih (Petrič 2010, 277). Pod zakonodajno vejo oblasti pa štejemo parlamente in politične stranke (MacDonald in Woolcock 2007, 68; Petrič 2010, 278). Poleg izvršne in zakonodajne veje oblasti pod državne akterje gospodarske diplomacije prištevamo še zvezne vlade in občine, saj znotraj federalno urejenih držav zvezne države pogosto vodijo svojo gospodarsko diplomacijo, občine pa z namenom privabljanja tujih investicij neposredno na lokalno raven najpogosteje sodelujejo v promociji lokalnega gospodarstva (MacDonald in Woolcock 2007, 71).

Bayne (2011, 43–44) delovanje zgoraj navedenih državnih akterjev na področju diplomacije opiše po sedmih stopnjah in sicer identifikacija pristojnega resorja, zunanje posvetovanje, interna koordinacija, politična avtoriteta, demokratična legitimacija, mednarodna pogajanja in ratifikacija sporazuma. Identifikacija pristojnega resorja vključuje izbiro predstavnikov, ki bodo sodelovali v mednarodnih pogajanjih, in distribucijo stroškov (Bayne 2011, 44). V politični diplomaciji je pristojni resor vedno ministrstvo za zunanje zadeve, pri posebnih diplomacijah pa je to redkost (Bayne 2011, 44). Tako se v gospodarski diplomaciji glede na izbiro primarnega resorja države poslužujejo štirih modelov organizacije gospodarske diplomacije (Baranay 2009, 8; Rana 2000). V združenem modelu je gospodarska diplomacija v glavni pristojnosti ministrstva za zunanje zadeve, ki je glavni koordinator razvoja trgovinskih in gospodarskih odnosov države (Baranay 2009, 8; Rana 2000). Delno združeni model pomeni gospodarsko diplomacijo pod glavno pristojnostjo ministrstva za zunanje zadeve in ministrstva za gospodarstvo, ki skupaj organizirata razvoj trgovine in gospodarskih odnosov (Baranay 2009, 8; Rana 2000). Gospodarski diplomatski predstavnik je podrejen vodji diplomatske misije, vendar delovne prioritete na področju trgovinskih in gospodarskih odnosov določa ministrstvo za gospodarstvo (Baranay 2009, 8; Rana 2000). Pristojnost organizacije trgovine in gospodarskih odnosov je lahko delegirana tretjemu subjektu, kar pomeni, da sta ministrstvo za zunanje zadeve ali ministrstvo za gospodarstvo bolj pasivna in opravljata zgolj nalogo nadzora trgovinskih in gospodarskih odnosov države (Baranay 2009, 8; Rana 2000). Četrty model organizacije gospodarske diplomacije pa je t.i. odrekanje

gospodarski diplomaciji, ko ministrstvo za zunanje zadeve ne igra glavne vloge v gospodarski diplomaciji, pač pa njene vloge preda drugemu ministrstvu (Baranay 2009, 8; Rana 2000).

Ko je izbran pristojni resor, vzporedno potekata zunanje posvetovanje in interna koordinacija, oba procesa pa sta v medsebojni interakciji (Bayne 2011, 45). Zunanje posvetovanje pomeni posvetovanje s podjetji o njihovem interesu in z drugimi nedržavnimi akterji (Bayne 2011, 45). Interna koordinacija pa zajema odpravljanje notranjih neskladij med resorji (Bayne 2011, 46). Če se sklicujem na shemo 3.1, gre za izbiro ene izmed možnosti ravnanja v mednarodnem okolju, saj lahko zunanjepolitična odločitev vpliva na več resorjev (Bayne 2011, 46). Vsa navedena usklajevanja vodijo uradniki (Bayne 2011, 48). Ko je usklajevanje končano in ko je pripravljen predlog za zunanjepolitično odločitev, o predlogu odloča minister pristojnega resorja, ki zunanjepolitični odločitvi da politično avtoriteto (Bayne 2011, 48). V primeru neskladij, ko se minister ne strinja z predlogom zunanjepolitične odločitve ali ko se uradniki ne morejo zediniti o končnem predlogu zunanjepolitične odločitve, je minister pristojnega resorja tisti, ki skliče srečanje vseh ministrov, katerih resorji so vključeni v oblikovanje zunanjepolitične odločitve (Bayne 2011, 48). Tretja možnost pa je, da je minister tisti, ki pripravi predlog zunanjepolitične odločitve (Bayne 2011, 48). V vsakem primeru je po sprejetju predloga zunanjepolitične odločitve potrebna še demokratična legitimacija, tj. potrditev predloga v izvoljenem zakonodajnem telesu (Bayne 2011, 48). Na tej točki je predlog zunanjepolitične odločitve odvisen od naklonjenosti vodilnih političnih strank vladi (Bayne 2011, 49). Predlog zunanjepolitične odločitve mora politične stranke prepričati, da bodo posledice zunanjepolitične odločitve pozitivne za njihove volivce (Bayne 2011, 49). Po sprejetju predloga zunanjepolitične odločitve je vlada pripravljena na implementacijo zunanjepolitične odločitve (Bayne 2011, 49). Po implementaciji ponovno steče celoten krog delovanja državnih akterjev, na primer z namenom ratifikacije zaključkov mednarodnih pogajanj (običajno mednarodni sporazumi) (Bayne 2011, 49).

Pri zunanjem posvetovanju smo omenili zunanje posvetovanje z nedržavnimi akterji. Nedržavni akterji v gospodarski diplomaciji so skupine pritiska, ki zastopajo poslovne, delavske in kmetijske interese ter lobirajo vlado z namenom promocije teh interesov v političnem odločanju (MacDonald in Woolcock 2007, 77). Danes se na novih področjih organizira naraščajoče število nedržavnih akterjev, ki pogosto presegajo nacionalne meje

(MacDonald in Woolcock 2007, 77). Tako danes tudi v zunanji gospodarski politiki pridobivajo na pomenu (MacDonald in Woolcock 2007, 77).

Gospodarska diplomacija deluje na več ravneh (Udovič 2009, 126). Govorimo o gospodarski diplomaciji na bi- in multilateralni ravni (Udovič 2009, 126). Bilateralno gospodarsko diplomacijo imenujem gospodarska, multilateralno gospodarsko diplomacijo pa ekonomska diplomacija. Tako gospodarsko kot ekonomsko diplomacijo izvajajo državni akterji (Japelj 2006, 22). Bilateralna gospodarska diplomacija poteka na ravni država-država in država-podjetje in deluje z namenom podpore podjetjem države pošiljateljice v državi gostiteljici (Saner in Yiu 2003, 13; Udovič 2009, 126). Vključuje promocijo investicij na trg države pošiljateljice in gostiteljice ter trgovine med državama na splošno (Saner in Yiu 2003, 13). Pomembna naloga gospodarske diplomacije je tudi pridobivanje informacij o priložnostih za izvoz in investicije, z drugimi besedami, svetovanje podjetjem glede naložb (Saner in Yiu 2003, 13–14). Ekonomska diplomacija pa zajema gospodarsko-politična vprašanja, na primer delo delegacij pri mednarodnih organizacijah kot je na primer Mednarodni denarni sklad (bolje poznan kot IMF – *International Monetary Fund*), ki postavljajo mednarodne gospodarske standarde (Saner in Yiu 2003, 13).

Prisotnost nedržavnih akterjev v gospodarski diplomaciji smo omenili pri lobiranju z namenom promocije svojih interesov v političnem odločanju. MacDonald in Woolcock (2007, 87) dodajata, da lahko nedržavni akterji poleg lobiranja v mnogih primerih prevzamejo tudi druge vloge. Ndržavni akterji so vse pogosteje tudi osrednji nosilec aktivnosti gospodarske diplomacije, torej lahko gospodarsko diplomacijo tudi izvajajo (Udovič 2009, 135). Gre za raven, ki jo Strange (1992, 6) dodaja ravnema država-država in država-podjetje in sicer raven podjetje-podjetje. Saner in Yiu (2003, 18) dodajata še raven nevladnih organizacij. Tako v primeru nedržavnih akterjev govorimo o korporativni in poslovni diplomaciji ter o diplomaciji nacionalnih in transnacionalnih nevladnih organizacij (Saner in Yiu 2003, 15–18). Korporativna diplomacija zajema diplomacijo multinacionalnih podjetij s katero ta podjetja povezujejo in poenotijo sodelovanje med matičnim podjetjem in njegovimi podružnicami (Saner in Yiu 2003, 15; Udovič 2009, 139). Poslovna diplomacija po drugi strani služi delovanju podjetij navzven, tj. odnosom podjetij z drugimi podjetji in nepodjetniškimi akterji (Saner in Yiu 2003, 16; Udovič 2009, 136). Diplomacija nacionalnih nevladnih organizacij

zajema doseganje interesov civilne družbe v domačem gospodarskem okolju (Saner in Yiu 2003, 17). Na drugi strani pa diplomacija transnacionalnih nevladnih organizacij vključuje čezmejne aktivnosti (Saner in Yiu 2003, 18). Diplomati transnacionalnih nevladnih organizacij tako delujejo na mednarodni ravni in lobirajo pri mednarodnih vladnih organizacijah ter oblikujejo lastne predloge za politične rešitve mednarodnih problematik (Saner in Yiu 2003, 18). Za lažjo predstavo sem razsežnosti gospodarske diplomacije povzela v shemi 3.3.

**Shema 3.3: Ravni gospodarske diplomacije**

	<b>AKTERJI</b>	<b>PODROČJE</b>	<b>NALOGE</b>
<b>Gospodarska diplomacija</b>	Državni	Gospodarska diplomacija	<ul style="list-style-type: none"> <li>- podpora podjetjem in finančnemu sektorju države pošiljateljice v državi gostiteljici</li> <li>- promocija investicij na trg države pošiljateljice in gostiteljice ter trgovine na splošno</li> <li>- pridobivanje informacij o priložnostih za izvoz in investicije,</li> <li>- svetovanje podjetjem in finančnemu sektorju glede naložb</li> </ul>
	Državni	Ekonomska diplomacija	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gospodarsko-politična vprašanja</li> <li>- spremljanje in poročanje o gospodarskih politikah tujih držav</li> <li>- svetovanje domačim vladam o načinu vpliva na politike tujih držav</li> </ul>
	Nedržavni	Korporativna diplomacija	- diplomacija multinacionalnih podjetij s katero ta podjetja povezujejo in poenotijo sodelovanje med matičnim podjetjem in njegovimi podružnicami
	Nedržavni	Poslovna diplomacija	- delovanje podjetij navzven, tj. odnosi podjetij z drugimi podjetji in nepodjetniškimi akterji
	Nedržavni	Diplomacija nacionalnih nevladnih organizacij	- doseganje interesov civilne družbe v domačem gospodarskem okolju
	Nedržavni	Diplomacija transnacionalnih nevladnih organizacij	<ul style="list-style-type: none"> <li>- čezmejne aktivnosti nevladnih organizacij</li> <li>- lobiranje pri mednarodnih vladnih</li> <li>- oblikovanje lastnih predlogo za politične rešitve mednarodnih problematik</li> </ul>

Vir: Povzeto po Saner in Yiu (2003, 12–20) in Japelj (2006, 23).

### **3.2 Trajnostni razvoj**

Zametki koncepta trajnostnega razvoja na mednarodni agendi segajo v leto 1972, ko so se razvite države in države v razvoju srečale v Stockholmu na Konferenci Združenih narodov o človekovem okolju (*United Nations Conference on the Human Environment – UNCHE*) (UNCSD 2011c). Razvite države so izrazile skrb o nezdržljivosti ohranjanja zdravega

okolja in gospodarske rasti, ki je potrebna za napredek, države v razvoju pa so izrazile naraščajočo potrebo po lastnem, neodvisnem industrijskem razvoju (Grainger 2004, 3). Koncept trajnostnega razvoja se tako prvič pojavi leta 1980 kot poskus reševanja teh dveh temeljnih konfliktov zadnje polovice 20. stoletja in sicer nasprotja med zdravim okoljem in gospodarskim razvojem ter naraščajočih razlik med kvaliteto življenja v razvitih državah severne poloble (t.i. Sever) in državah v razvoju na južni polobli (t.i. Jug) (Grainger 2004, 3). Zavedanje o okoljskih posledicah gospodarske rasti je sicer občutno naraslo že v 60. letih 20. stoletja, ko je prišlo do t.i. okoljske revolucije (Grainger 2004, 3; Baker in drugi 1997, 2). Razvila se je zavest, da neomejeno izkoriščanje naravnih virov in onesnaževanje okolja, ki ga povzročata rast svetovnega prebivalstva in kapitalistično naravnano gospodarstvo, močno ogrožata planet (Grainger 2004, 3). Vlade vodilnih razvitih držav so varovanje okolja sicer sprejele kot enega izmed svojih ciljev, vendar pa sta bili potrebni še dve desetletji preden je prišlo do popolnega zavedanja, da lahko okoljske posledice gospodarske aktivnosti prizadenejo celo človeštvo, saj izginjanje ozona in klimatske spremembe ne poznajo meja (Grainger 2004, 3). Tako je leta 1980 Mednarodna unija za ohranjanje narave (*International Union for the Conservation of Nature – IUCN*), danes Svetovna unija za ohranjanje (*World Conservation Union – WCU*) objavila Svetovno strategijo za ohranjanje (*World Conservation Strategy – WCS*), v kateri je zapisano, da »/.../ se bo človekov odnos z biosfero še naprej krhal, dokler ne bo vzpostavljen nov mednarodni red, v katerem bo sprejeta nova okoljska etika, svetovno prebivalstvo stabilizirano, trajnostni vzorci razvoja pa bodo prej pravilo kot izjema« (Grainger 2004, 4; Baker in drugi 1997, 2). Na 48. zasedanju Generalne skupščine Organizacije združenih narodov (OZN) leta 1982 je bila WCS preoblikovana v Svetovno listino za naravo (*World Charter for Nature – WCN*), ki pravi, da je človeštvo del narave, njegovo življenje pa je odvisno od neprekinjenega delovanja naravnih sistemov (UNCSD 2011c). Koncept trajnostnega razvoja se je priporočal predvsem za države v razvoju z namenom preprečevanja napak, ki so jih v svojem gospodarskem razvoju v odnosu do okolja storile razvite države (Grainger 2004, 4). Na Severu je vladalo prepričanje, da se bo tako razkorak med Severom in Jugom zmanjšal (Grainger 2004, 4). Države v razvoju pa se s tem pogledom na gospodarski razvoj niso strinjale (Grainger 2004, 4). Prepričane so bile, da gre zgolj za drugačno obliko odvisnosti od Severa (Grainger 2004, 5). Kakršnakoli gospodarska modernizacija, sponzorirana s strani Severa, naj bi po njihovem prepričanju vodila zgolj v nadaljevanje odvisnosti Juga od Severa, saj je svetovni gospodarski sistem pristranski

(Grainger 2004, 5). Rešitev so države v razvoju videle v korenitih spremembah gospodarskih in političnih odnosov med Severom in Jugom, pri čemer bi Jug razvil samostojno pot razvoja (Grainger 2004, 4–5).

S ciljem zблиževanja obeh pogledov na razvoj je Generalna skupščina OZN ustanovila Svetovno komisijo za okolje in razvoj (*World Commission on Environment and Development* – WCED), znano tudi kot Brundtlandova komisija, ki je v poročilu Naša skupna prihodnost leta 1987 kot rešitev zapisala že uvodoma navedeno opredelitev in sicer da je trajnostni razvoj »/.../ razvoj, ki zadovoljuje potrebe sedanjega človeškega rodu, še posebej osnovne potrebe revnih, ne da bi ogrozili možnosti prihodnjih rodov, da zadovoljijo svoje potrebe«. Poročilo navaja, da takšna opredelitev trajnostnega razvoja vključuje koncept potreb in idejo omejenih kapacitet okolja za zadovoljevanje teh potreb (Grainger 2004, 6; Baker in drugi 1997, 3). Kot rečeno, se je s poročilom koncept trajnostnega razvoja uveljavil na mednarodni politični agendi, Brundtlandova komisija pa je opozorila na vedno večjo ogroženost planeta zaradi vedno hujše revščine, degradacije okolja, bolezni in onesnaževanja (Grainger 2004, 6–7; Keating 1993, 6). Vendar pa je imelo poročilo dve osnovni napaki in sicer ni naslavljalo kaj pomeni trajnostni razvoj v praksi, na drugi strani pa je bilo dovolj ohlapno, da so si razvite države in države v razvoju pomen trajnostnega razvoja še vedno lahko interpretirale po svoje (Grainger 2004, 7). Razvite države so ostale prepričane, da bodo s trajnostnim razvojem poskrbele za boljše varovanje okolja, države v razvoju pa so bile prepričane, da jim bo trajnostni razvoj sicer prinesel več napredka, vendar še vedno na 'njihov', tj. na severni način (Grainger 2004, 7).

Kljub temu je poročilo zagotavljalo dovolj skupnih izhodišč, da so se predstavniki razvitih držav in držav v razvoju leta 1992 srečali v Rio de Janeiru in sicer v okviru UNCED (Grainger 2004, 7; Reid 1996, 181). Trajnosten razvoj je bil osrednja tema UNCED, postal pa je univerzalni politični ideal (Grainger 2004, 7, 31). Kot rezultat so države sprejele Načelno izjavo o gozdovih,<sup>25</sup> Deklaracijo o okolju in razvoju (tudi Deklaracija iz Ria – *The Rio Declaration*) ter Agendo 21, svetovni plan ukrepov (Grainger 2004, 7; Keating 1993, 5, 8).

---

<sup>25</sup> Načelna izjava o gozdovih je predstavljala usmeritev za prihodnja pogajanja v smer zavezujočih sporazumov (Keating 1993, 72). Osnovno vodilo načel zajetih v izjavi je, da imajo gozdovi s svojimi ekološkimi procesi izjemen pomen za gospodarski razvoj in zagotavljanje vseh oblik življenja, vključno s človekovega (Keating 1993, 72; Reid 1996, 184–185).

Dve pomembnejši mednarodni konvenciji sta bili sicer sprejeti ločeno od UNCED, vendar vzporedno s pripravami nanj ter na UNCED podpisane s strani večine vlad (Keating 1993, 8). Gre za UNFCCC in CBD (Grainger 2004, 7; Keating 1993, 8).<sup>26</sup>

Deklaracija iz Ria je bila zasnovana kot predgovor Agendi 21 in posledično vsebuje skupino načel, ki naj bi vodila prihodnji razvoj (Keating 1993, 10; Reid 1996, 185). Načela določajo pravice ljudi do napredka in njihovo odgovornost pri varovanju okolja (Keating 1993, 10). Skupno vodilo načel je, da je edini način za gospodarski napredek njegova povezava z varovanjem narave (Keating 1993, 10). Agenda 21 pa predstavlja načrt za doseganje trajnostnega razvoja in je razdeljena na štiri odseke in sicer družbene in gospodarske razsežnosti, ohranjanje in upravljanje virov za razvoj, krepitev vloge pomembnejših skupin ter sredstva implementacije (Agenda 1992, 1; Reid 1996, 185). Za ilustracijo obsežnosti načrta za trajnostni razvoj si pogledajmo vsebino Agende 21 nekoliko podrobneje. Pod prvim odsekom so zajeta načela za mednarodno sodelovanje na področju trajnostnega razvoja, odpravljanje revščine, spreminjanje potrošniških navad, prebivalstvo, zdravje, trajnostna naselja in odločitve za trajnostni razvoj (Keating 1993, 12–24). Drugi odsek opredeljuje načrte za varovanje ozračja, gospodarjenje z zemljo, ohranjanje gozdov, boj proti suši in širjenju puščav, trajnostni razvoj v gorskih območjih, trajnostno kmetijstvo in podeželje, ohranjanje biološke raznovrstnosti, uporabo biotehnologije, varovanje oceanov, gospodarjenje s sladko vodo, varnejšo uporabo strupenih kemikalij, ravnanje z nevarnimi odpadki, ravnanje s komunalnimi odpadki in odplakami ter za ravnanje z radioaktivnimi odpadki (Keating 1992, 25–51). Tretji odsek zajema ženske in trajnostni razvoj, vlogo otrok in mladine, krepitev vloge domorodnih ljudstev, sodelovanje z nevladnimi organizacijami, lokalne oblasti, delavce in sindikate, podjetništvo in industrijo, znanstvenike in tehnologe ter krepitev vloge kmetov (Keating 1993, 52–61). Navsezadnje so navedena tudi sredstva za izvedbo in sicer financiranje trajnostnega razvoja, prenos tehnologije, znanost za trajnostni razvoj, izobraževanje, usposabljanje in javna zavest, usposabljanje za trajnostni razvoj, organiziranost za trajnostni razvoj, mednarodna zakonodaja in informacije za sprejemanje odločitev (Keating 1993, 62–71).

---

<sup>26</sup> Cilj UNFCCC je stabilizacija toplogrednih plinov v ozračju na stopnjo iz leta 1990, torej na stopnjo, ki ne bo škodovala podnebnemu sistemu (Keating 1993, 73; Reid 1996, 183). Glavni cilj CBD pa je ohranjanje biološke raznovrstnosti in trajnostna raba bioloških virov (Keating 1993, 75; Reid 1996, 183).



Agenda 21 je sicer odraz svetovnega soglasja in politične predanosti ideji o povezanosti razvoja z varstvom okolja ter nudi izčrpno opredelitev ideje o tem, kaj vse naj trajnostni razvoj zajema, vendar pa je trajnostni razvoj ostal odgovornost posameznih držav (Keating 1993, 11; Reid 1996, 186). Kar pomeni, da je za izvedbo trajnostnega razvoja v praksi potrebno oblikovati nacionalne strategije, načrte in politike (Keating 1993, 11; Reid 1996, 187). Posledično so bile oblikovane nacionalne in lokalne Agende 21, vlade držav pa so bile zavezane poročati Komisiji za trajnostni razvoj (*Commission for Sustainable Development*) (Grainger 2004, 8). Agenda 21 je sicer pogosto prikazana kot načrt trajnostnega razvoja, vendar se pozablja, da je bilo končno besedilo sprejeto prav zaradi svoje splošnosti, njena določila pa so pravno nezavezujoča (Grainger 2004, 7; Reid 1996, 186–187). Gre bolj za cilje kot pa za konkretne ukrepe. Izvajanje v praksi je tako stvar pripravljenosti oziroma 'dobre volje' držav. Tako so rezultati UNCED obdržali 'hibo' poročila Brundtlandove komisije (Grainger 2004, 7–8). Besedila vseh dokumentov so bila še vedno dovolj splošna, da so omogočala različne interpretacije (Grainger 2008, 7). Razvite države so tako še vedno stremele h napredku vzporedno s skrbjo za okolje, države v razvoju pa so želele boljši in pospešeni razvoj (Grainger 2004, 8).

Obe interpretaciji sta se ohranili tudi deset let po UNCED, leta 2002, na Vrhu o trajnostnem razvoju (*World Summit on Sustainable Development – WSSD*) v Johannesburgu (Grainger 2004, 8). Sprejeta sta bila Johannesburška deklaracija o trajnostnem razvoju (*Johannesburg Declaration on Sustainable Development*) in Načrt implementacije z Vrha o trajnostnem razvoju (*Plan of Implementation of the World Summit on Sustainable Development*), v katerih pa je prav tako manjkalo bolj specifičnih in jasnih opredelitev ciljev, dokumenta pa nista pravno zavezujoča (Grainger 2004, 8). Večji doprinos WSSD je viden v opredelitvi treh stebrov trajnostnega razvoja in sicer gospodarskega razvoja, družbenega razvoja ter varovanja okolja (Grainger 2004, 8–9). To pomeni, da gospodarski napredek ne bo dosežen na račun družbene blaginje današnjih in prihodnjih generacij in da gospodarski napredek skupaj z družbeno blaginjo ne bosta dosežena na račun okoljske blaginje (Grainger 2004, 12). Vendar ponovno ni bilo govora o uresničevanju pobud v praksi (Grainger 2004, 9). Obveljalo je načelo, da je pragmatično eksperimentiranje držav tisto, ki bo sčasoma razjasnilo pravi pomen trajnostnega razvoja v praksi (Grainger 2004, 9). Torej, da obstaja več načinov za izvajanje koncepta trajnostnega razvoja in da ni načina, ki bi veljal kot najprimernejši (Baker in drugi

1997, 4). Slednje je odsev razlik med gospodarskimi in družbenimi sistemi ter okoljskimi pogoji držav (Baker in drugi 1997, 4). To načelo se je ohranilo tudi dvajset let po UNCED, na že uvodoma omenjeni konferenci Rio+20. Gre za t.i. načelo skupnih ampak hkrati različnih odgovornosti (*common but differentiated responsibility*) (Generalna skupščina 2012, 66/288, poglavje II., A, 15. točka).

**Shema 3.4: Časovni trak zgodovine trajnostnega razvoja**

1972	1980	1982	1987	1992	2002	2012	2012 -
Konferenca Združenih narodov o človekovem okolju (Stockholm)	IUCN – Svetovna strategija za ohranjanje	Svetovna listina za naravo	Brundtlandova komisija – Naša skupna prihodnost	Konferenca Združenih narodov o okolju in razvoju (Rio) Deklaracija iz Ria, Agenda 21, Načelna izjava o gozdovih, UNFCCC, CBD	Svetovni vrh o trajnostnem razvoju (Johannesburg) Johannesburška deklaracija o trajnostnem razvoju, Načrt implementacije z Vrha o trajnostnem razvoju	Konferenca Združenih narodov o trajnostnem razvoju – Rio+20 Prihodnost, ki si jo želimo (Generalna skupščina, A/RES/66/288)	Prakse držav

Resolucija A/RES/66/288, ki jo je sprejela Generalna skupščina OZN kot rezultat Rio+20, je naslovljena »Prihodnost, ki si jo želimo« (*The future we want*), v kateri je navedena tudi ocena napredka implementacij rezultatov dosedanjih konferenc oziroma vrhov držav o trajnostnem razvoju (Generalna skupščina 2012, 66/288, poglavje II., B). Napredek je bil neenakomeren, proces implementacije prejšnjih odločitev pa je potrebno pospešiti (Generalna skupščina 2012, 66/288, poglavje II., B, 19. točka). Vsak peti človek na svetu še vedno živi v

revščini, vsak sedmi je podhranjen, brezposelnost po svetu še vedno narašča, podnebne spremembe pa so iz dneva v dan bolj prisotne (Generalna skupščina 2012, 66/288, poglavje II., B, 21., 24. in 25. točka). Prav tako je po 20 letih od UNCED še vedno potrebno zmanjšati razhajanja med razvitimi državami in državami v razvoju, torej razhajanje, ki se je odsevalo v vsakem zaključnem dokumentu dosedanjih konferenc o trajnostnem razvoju (Generalna skupščina 2012, 66/288, poglavje II., B, 19. točka). Z namenom reševanja odprtih problematik je potrebno mednarodno sodelovanje na področju trajnostnega razvoja krepiti in upoštevati diverzifikacijo akterjev vpletenih v trajnostni razvoj, torej nove akterje, ki se, kot že uvodoma omenjeno, poleg držav vključujejo v dogajanje na mednarodnem prizorišču (Generalna skupščina 2012, 66/288, poglavje II., B, 19. točka).

Izhajajoč iz zgoraj obravnavane ocene, sta bili kot glavni temi Ria+20 definirana zeleno gospodarstvo v kontekstu trajnostnega razvoja in izkoreninjenja revščine ter institucionalni okvir za trajnostni razvoj (UNCSD 2011b). V kontekstu prve teme, so države z resolucijo obnovile svoje zaveze za doseganje trajnostnega razvoja in za promocijo ekonomsko, družbeno in okoljsko trajnostne prihodnosti za sedanje in prihodnje generacije (Generalna skupščina 2012, 66/288, poglavje I., A, 1. točka). Ti trije stebri, torej gospodarski razvoj, družbeni razvoj in varstvo okolja so bili opredeljeni tudi kot glavni stebri trajnostnega razvoja, ki so uresničljivi s spreminjanjem netrajnostnih vzorcev potrošnje in proizvodnje (UNCSD 2011a; Generalna skupščina 2012, 66/288, poglavje I., A, 4. točka). Resolucija navaja, da obstajajo različni pristopi, modeli, vizije in orodja, ki so državam na voljo, za doseganje vseh treh dimenzij trajnostnega razvoja (upoštevajoč njihove predispozicije) (Generalna skupščina 2012, 66/288, poglavje III, 56. točka). Zeleno gospodarstvo v kontekstu trajnostnega razvoja in izkoreninjenja revščine je eno izmed pomembnih orodij in bi lahko občutno prispevalo k izkoreninjenju revščine ter trajnostni gospodarski rasti (Generalna skupščina 2012, 66/288, poglavje III, 56. točka). Zeleno gospodarstvo lahko prispeva tudi k povečanju družbene vključenosti, izboljšanju človekove blaginje in ustvarjanju priložnosti za zaposlovanje, hkrati pa lahko ohranja naravne ekosisteme (Generalna skupščina 2012, 66/288, poglavje III, 56. točka).

Ne glede na to, na kakšen način države dosegajo tri dimenzije trajnostnega razvoja, v vsakem primeru je potrebno zagotoviti tudi institucionalni okvir, ki se bo koherentno in učinkovito

odzval na trenutne in prihodnje izzive pri premostitvi ovir pri implementaciji trajnostnega razvoja (Generalna skupščina 2012, 66/288, poglavje IV, A, 75. točka). Institucionalni okvir služi krepitvi konsistentnosti in koordinacije izvajanja ter nadzoru napredka trajnostnega razvoja (Generalna skupščina 2012, 66/288, poglavje IV, A, 75. točka). Institucionalni okvir mora povezovati aktivnosti na lokalni, nacionalni, nadnacionalni, regionalni in globalni ravni (Generalna skupščina 2012, 66/288, poglavje IV, A, 76. točka). Institucionalni okvir vključuje štiri stebre. Prvi je krepitev medvladnih vzvodov za trajnostni razvoj (Generalna skupščina 2012, 66/288, poglavje IV, B). Generalna skupščina OZN je prva institucija tega stebra, ki trajnostni razvoj integrira v poglobitve aktivnosti OZN in ga naslavlja v opredelitvah svoje agende, vključno s periodičnimi dialogi na visoki ravni (Generalna skupščina 2012, 66/288, poglavje IV, B, 81. točka). Ekonomski in socialni svet je glavno telo za revizijo politik, političnih dialogov in priporočil na področju ekonomskega in družbenega razvoja, njegov mandat pa je okrepljen še s funkcijo glavnega telesa za *follow-up* rezultatov vseh glavnih konferenc in srečanj na vrhu OZN na področju gospodarstva, družbe, okolja in drugih povezanih področij (Generalna skupščina 2012, 66/288, poglavje IV, B, 82. in 83. točka). Posledično Ekonomski in socialni svet igra ključno vlogo pri doseganju vseh treh dimenzij trajnostnega razvoja (Generalna skupščina 2012, 66/288, poglavje IV, B, 83. točka). Z resolucijo je bila sprejeta tudi zaveza, da se ustanovi poseben medvladni visoki politični forum, ki bo nadomestil Komisijo za trajnostni razvoj (Generalna skupščina 2012, 66/288, poglavje IV, B, 84. točka). Inauguracijsko zasedanje Visokega političnega foruma za trajnostni razvoj (*High-Level Political Forum for Sustainable Development – HLPF*) je tako potekalo 24. septembra 2013 pred 68. zasedanjem Generalne skupščine OZN (UNDESA Division for Sustainable Development 2013). HLPF nudi politično vodstvo, usmeritve in priporočila za trajnostni razvoj, sledi napredku na področju trajnostnega razvoja, ocenjuje implementacijo zavez za trajnostni razvoj, krepí integracijo treh dimenzij trajnostnega razvoja ter skrbi za presojo novih izzivov na področju trajnostnega razvoja (UNDESA Division for Sustainable Development 2013). HLPF se sestaja vsaka štiri leta pod sponzorstvom Generalne skupščine OZN na ravni šefov držav in vlad in pred zasedanji Generalne skupščine ter vsako leto pod sponzorstvom Ekonomskega in socialnega sveta na ravni ministrov (UNDESA Division for Sustainable Development 2013). Na obeh zasedanjih se sprejema zaključne deklaracije (UNDESA Division for Sustainable Development 2013).

HLPF redno poroča Ekonomskemu in socialnemu svetu (UNDESA Division for Sustainable Development 2013). Kot drugi institucionalni steber trajnostnega razvoja štejemo okoljski steber (Generalna skupščina 2012, 66/288, poglavje IV, C). Gre pravzaprav za krepitev Programa OZN za okolje (*United Nations Environment Programme* – UNEP) in njegovo vodilno globalno okoljsko avtoriteto, ki oblikuje globalno okoljsko agendo ter tako skrbi za implementacijo okoljske dimenzije trajnostnega razvoja (Generalna skupščina 2012, 66/288, poglavje IV, C, 87. točka). Krepitev vloge UNEP je bila uveljavljena na 67. zasedanju Generalne skupščine OZN in sicer v smislu univerzalnega članstva v vodilnih organih UNEP, višanju postavke v proračunu OZN namenjene programu, zagotavljanja aktivnega vključevanja relevantnih akterjev ter nudenja informacij o okolju z namenom osveščanja javnosti (Generalna skupščina 2012, 66/288, poglavje IV, C, 88. točka). Tretji institucionalni steber trajnostnega razvoja zajema finančne institucije in operativne aktivnosti OZN, ki zadeva predvsem višanje finančnih sredstev namenjenih implementaciji in nadzoru politik trajnostnega razvoja ter izboljšanje organizacije aktivnosti OZN (Generalna skupščina 2012, 66/288, poglavje IV, D, 94. in 96. točka). Zadnji institucionalni steber vključuje regionalno, nacionalno in lokalno dimenzijo trajnostnega razvoja, tj. oblikovanje bolj specifičnih in kapacitetam prilagojenih strategij trajnostnega razvoja (Generalna skupščina 2012, 66/288, poglavje IV, E, 97. in 98. točka). Gre torej za regionalne organizacije, nacionalne države in lokalne skupnosti.

**Shema 3.5: Institucionalni okvir trajnostnega razvoja**

<b>Steber 1</b>	<b>Steber 2</b>	<b>Steber 3</b>	<b>Steber 4</b>
<b>Medvladni vzvodi trajnostnega razvoja</b>	<b>Okoljski steber</b>	<b>Finančne institucije in operativne aktivnosti OZN</b>	<b>Regionalna dimenzija Nacionalna dimenzija Lokalna dimenzija</b>
Generalna skupščina OZN	Program OZN za okolje (UNEP)		
Ekonomski in socialni svet OZN			
Visoki politični forum za trajnostni razvoj			

Pomemben rezultat Ria+20 je tudi zaveza k začetku procesa za oblikovanje ciljev trajnostnega razvoja (*Sustainable Development Goals – SDGs*), kar bo pripomoglo k bolj fokusiranim in skladnim aktivnostim za trajnostni razvoj (Generalna skupščina 2012, 66/288, poglavje V, B, 246. točka). Oblikovanje ciljev trajnostnega razvoja je potekalo prek Odprte delovne skupine (*Open Working Group*) (UNDESA 2014).<sup>27</sup> Predlog ciljev trajnostnega razvoja je že bil oblikovan in bo v obravnavi na septembrskem zasedanju Generalne skupščine OZN v New Yorku (UNDESA 2015a). Predlog zajema 17 ciljev in sicer izkoreninjenje vseh oblik revščine (cilj 1), izkoreninjenje lakote, doseganje prehranske varnosti, izboljšanje prehrane in promocija trajnostnega kmetijstva (cilj 2), zagotavljanje zdravja in promocija blaginje za ljudi vseh starosti (cilj 3), zagotavljanje vključujoče, enakopravne in kvalitetne izobrazbe in promocija vseživljenjskega učenja za vse (cilj 4), enakopravnost spolov in opolnomočenje žensk in deklet (cilj 5), zagotavljanje dostopa in trajnostnega upravljanja z vodo in sanitacijo za vse (cilj 6), zagotavljanje dostopne, zanesljive, trajnostne in moderne energije za vse (cilj 7), promocijo trajnostne in vključujoče gospodarske rasti ter polno in produktivno zaposlitev in dostojno delo za vse (cilj 8), gradnjo trajnostne infrastrukture ter promocijo vključujoče in trajnostne industrializacije ter spodbujanje inovacij (cilj 9), zmanjšanje neenakosti znotraj držav in med državami (cilj 10), zagotavljanje vključujočih, varnih in trajnostnih mest in naselij (cilj 11), zagotavljanje trajnostne porabe in proizvodnih procesov (cilj 12), boj proti podnebnim spremembam in posledicam sprememb (cilj 13), varovanje in trajnostna raba oceanov, morij in morskih virov (cilj 14), varovanje, obnova in promocija trajnostne rabe

<sup>27</sup> Članice Odprte delovne skupine so afriška, latinoameriška in karibska, vzhodnoevropska (med njimi tudi Slovenija), azijsko-pacifiška in zahodnoevropska skupina (med njimi tudi Nemčija) ter ostale skupine (UNDESA 2014). Do danes je Odprta delovna skupina zasedala trinajstkrat (prvič marca 2014, zadnjič julija 2014) (UNDESA 2014).

ekosistemov, trajnostno upravljanje z gozdovi, boj proti dezertifikaciji in zaustavitev degradacije tal ter izgube biološke raznovrstnosti (cilj 15), promocijo mirnih in vključujočih družb za trajnostni razvoj, zagotavljanje dostopa do pravnega varstva in oblikovanje učinkovitih, odgovornih in vključujočih institucij na vseh nivojih (cilj 16) in krepitev sredstev za implementacijo trajnostnega razvoja in osvežitev globalnega partnerstva za trajnostni razvoj (cilj 17) (UNDESA 2015b).

### 3.3 Zeleno gospodarstvo

Univerzalno sprejete opredelitve zelenega gospodarstva in modela za tranzicijo držav v zeleno gospodarstvo ni (Ocampo 2010, 4). Tudi v akademskem svetu so debate o zelenem gospodarstvu še v povojih (Park 2013, 209). Pojem zelenega gospodarstva je rezultat naraščajočega zavedanja, da je doseganje trajnostnega razvoja v celoti odvisno od sprememb samega koncepta gospodarstva (Ocampo 2010, 4; EEA 2011, 97). Vendar pa zeleno gospodarstvo termina trajnostnega razvoja ne nadomešča (EEA 2011, 97). Zeleno gospodarstvo je orodje za doseganje trajnostnega razvoja in se posledično usmerja k hkratnem ohranjanju ekosistemov, izkoreninjenju revščine, izboljšanju človekove blaginje, ustvarjanju novih delovnih mest ter iskanju načinov za zmanjševanje porabe naravnih virov v vzorcih potrošnje in proizvodnje ter njihovem vplivu na okolje (EEA 2011, 93; UNEP 2011b, 29; Generalna skupščina 2012, 66/288, poglavje III, 56. točka). Najbolj razširjena definicija zelenega gospodarstva tako ostaja sledeča: zeleno gospodarstvo je tisto gospodarstvo, ki rezultira v izboljšani človekovi dobrobiti in družbeni enakosti, hkrati pa znižuje okoljska tveganja in ekološke primanjkljaje (Generalna skupščina 2012, 66/288, poglavje III, 56. točka; EEA 2011, 93; Ocampo 2010, 4). Že sama definicija je odraz povezanosti s konceptom trajnostnega razvoja, saj odseva vse tri dimenzije, torej gospodarstvo, okolje in družbo (Ocampo 2010, 4).<sup>28</sup>

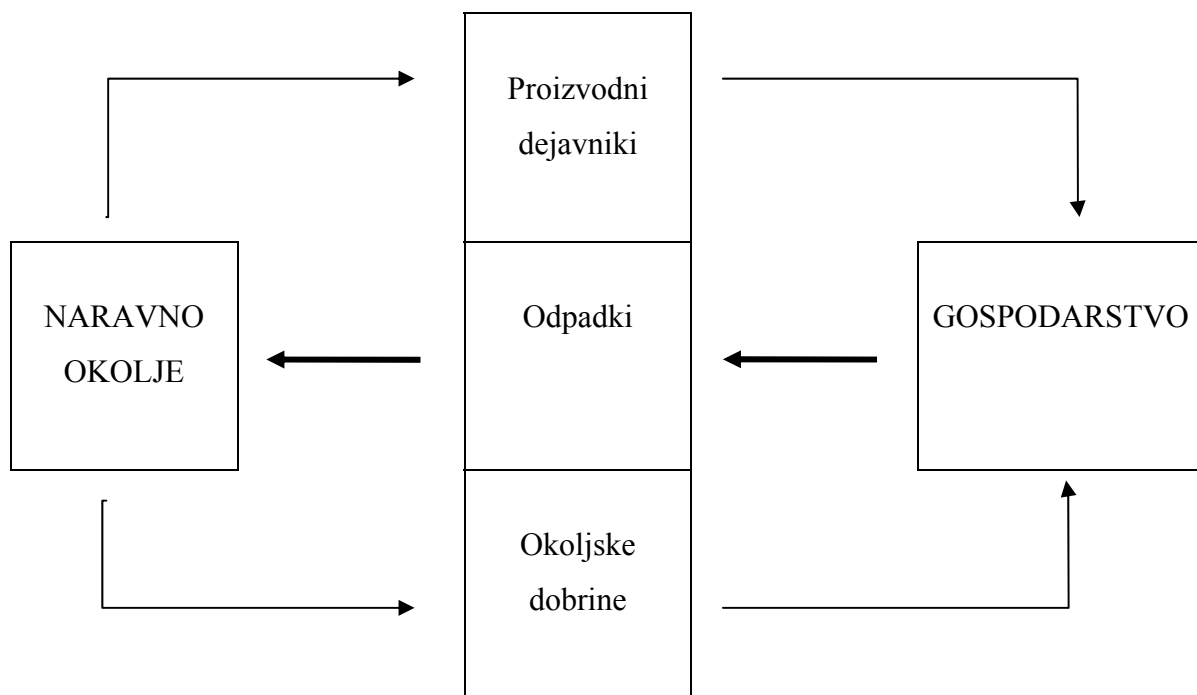
Da bi razumeli razliko med zelenim in tržnim gospodarstvom, je potrebno povzeti tudi značilnosti tržnega gospodarstva. V tržnem gospodarstvu so naravni viri ključni proizvodni

---

<sup>28</sup> V literaturi in virih se v opredelitvah zelenega gospodarstva pogosto katero izmed dimenzij opusti (Ocampo 2010, 5). Na primer »/z/eleno gospodarstvo /.../ v prvi vrsti zagotavlja gospodarski razvoj ob hkratnem varovanju okolja /.../« ali »/z/eleno gospodarstvo temelji na obnovljivih virih energije /.../« ali »/.../ zeleno gospodarstvo je gospodarstvo čiste energije /.../« (Ministrstvo za zunanje zadeve in Svet za varstvo okolja Republike Slovenije 2012, 1; Svendsen 2013, 72; Chapple 2008, 1). Običajno se omenja dimenzijo gospodarstva in okolja, vendar se pozablja na družbeno dimenzijo.

dejavnik, ki je poleg delovne sile in kapitala potreben za proizvodnjo dobrin (Toplišek 2011, 88). Poleg tega ekonomska vrednost naravnih virov določajo preference potrošnikov, kar pomeni, da naravni viri sami po sebi nimajo vrednosti, ampak zgolj služijo človeku – gre za nadvlado človeka nad naravnimi viri (Toplišek 2011, 88). Človek in narava sta v tržnem gospodarstvu obravnavana kot ločeni sferi (Toplišek 2011, 88). Naravno okolje tako predstavlja vir osnovnih surovin za gospodarstvo, deluje kot skladišče in prostor za razgradnjo odpadkov ter ljudem nudi dobrine (Toplišek 2011, 88). Tržno gospodarstvo stremi k absolutni dobičkonosnosti in hkrati znižuje družbene in okoljske standarde (Toplišek 2011, 85; Plut 2010, 71). Kot rečeno uvodoma, družbenemu sistemu prepušča socialne (družbena marginalizacija) in okoljske problematike (degradacija okolja in pomanjkanje naravnih virov), ki ogrožajo blaginjo človeka.

**Shema 3.6: Odvisnost tržnega gospodarstva od naravnega okolja**



Vir: Toplišek (2011, 88).

V zelenem gospodarstvu pa je rast prihodkov države in nižanje revščine in socialne izključenosti rezultat investicij v gospodarske aktivnosti, ki znižujejo emisije ogljika in onesnaževanje, ki spodbujajo energetska učinkovitost in učinkovitost virov in ki preprečujejo



izgubo biološke raznovrstnosti in ekosistemov (UNEP 2011b, 31). Za razliko od tržnega gospodarstva ključni cilj rasti v zelenem gospodarstvu tako ni dobičkonosnost, pač pa dobrobit človeka in družbena enakost ter trajnostni razvoj (UNEP 2011b, 31). Človek in narava nista ločena, pač pa je gospodarski sistem del širšega ekosistema (Plut 2010, 72).

Problem, na katerega sem naletela pri raziskovanju je, kaj točno zeleno gospodarstvo pomeni v praksi oziroma katere gospodarske aktivnosti lahko uvrstimo v segment zelenega gospodarstva? Slaper in Krause (2009, 10) podobno ugotavljata, da vladam zeleno gospodarstvo običajno predstavlja enega izmed temeljnih ciljev njihovega delovanja, vendar pa enotne metode za identifikacijo, kaj pravzaprav pomeni 'zeleno', ni. Opozarjata, da vladni akterji besedo 'zeleno' pogosto uporabljajo v vladnih politikah, vendar brez prave predstave, kaj označba pravzaprav zajema (Slaper in Krause 2009, 10). Brez opredelitve, kaj zeleno gospodarstvo pomeni v praksi, vlade težje pripravijo jasne politične usmeritve in ukrepe za prehod v zeleno gospodarstvo (Slaper in Krause 2009, 10).

Pri opredelitvi zelenega gospodarstva sem izhajala iz UNEP opredelitve in sicer, da gre za gospodarske dejavnosti in produkte, ki znižujejo emisije ogljika in onesnaževanje, ki spodbujajo energetske učinkovitost in učinkovitost virov in ki preprečujejo izgubo biološke raznovrstnosti in ekosistemov. Pristop, ki ga predlagata Slaper in Krause (2009, 11), je analiza zelenih delovnih mest, ki razkriva tudi druge osnovne kategorije, kaj zeleno gospodarstvo pomeni v praksi. Tako avtorja ugotavljata, da zeleno gospodarstvo zajema gospodarske dejavnosti in produkte na področju obnovljivih virov energij, energetske učinkovitosti, preprečevanja in zmanjševanja onesnaževanja okolja, čistega transporta in goriv ter kmetijstva (Slaper in Krause 2009, 10). Nasdaq (2014) kot zeleno gospodarstvo opredeli tudi dejavnosti in produkte na področju čistega transporta, bolj učinkovite in čistejše proizvodnje energije, bolj učinkovite rabe vode in upravljanja z vodo, čistega in učinkovitega upravljanja z odpadki, trajnostnega kmetijstva in gozdarstva.

Gospodarska rast države in posledično nižanje revščine in socialne izključenosti sta tako rezultat investicij v gospodarske aktivnosti na področju obnovljivih virov energije, višanja energetske učinkovitosti, preprečevanja in zmanjševanja onesnaževanja okolja, bolj učinkovite rabe in upravljanja z vodo, čistega in učinkovitega upravljanja z odpadki, čistega

transporta in goriv, zelene gradnje ter trajnostnega kmetijstva in gozdarstva. Gre za dobre prakse, ki se lahko izražajo v obliki proizvodnega procesa ali produkta (Slaper in Krause 2009, 10). Tako podjetja lahko na 'ne-zelen' način proizvajajo zelene storitve in produkte ali pa uporabijo zelene vire za proizvodnjo 'ne-zelenih' storitev in produktov (Slaper in Krause 2009, 11). Slaper in Krause (2009, 10) dodajata, da gre običajno za preplet obojega.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Idealen model zelenega gospodarstva je predstavljen v Prilogi A.

## 4 Gospodarska diplomacija Zvezne republike Nemčije

### 4.1 Glavni stebri gospodarske diplomacije

Pri opredelitvi gospodarske diplomacije smo navedli štiri modele organizacije gospodarske diplomacije, tj. združeni model, delno združeni model, delegacija tretjemu subjektu in odrekanje gospodarski diplomaciji.<sup>30</sup> Pri nemški gospodarski diplomaciji gre za slednje, saj Zvezno ministrstvo za zunanje zadeve ne igra osrednje vloge, ampak je Zvezno ministrstvo za gospodarstvo in energijo tisto, ki nosi primarno odgovornost za spodbujanje zunanjih trgovinskih odnosov in je posledično odgovorno tudi za koordinacijo vseh akterjev, ki so pristojni za spodbujanje zunanjih trgovinskih odnosov Nemčije (Auswärtiges Amt 2014a; AHK 2011).<sup>31</sup> Promocija nemškega gospodarstva temelji na močnem javno-zasebnem partnerstvu med zvezno vlado in gospodarstvom, kar vodi v mnoštvo akterjev (Auswärtiges Amt 2014a; Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014a; Borchmeyer in drugi 2012, 54).<sup>32</sup>

Glavni trije stebri gospodarske diplomacije v katere lahko uvrščamo mnoštvo akterjev so tako diplomatska in konzularna predstavništva, mreža zunanjih gospodarskih zbornic, delegatov in zastopništev nemškega gospodarstva (združeni pod AHK – *Auslandshandelskammern, Delegationen und Repräsentanzen*) in družba za zunanjo trgovino in privabljanje investicij, znana tudi kot GTAI (*Germany Trade and Invest*) (Auswärtiges Amt 2014a).<sup>33</sup> Kot bom razložila v nadaljevanju, kar dva od treh stebrov gospodarske diplomacije nista v celoti vladna, saj se bolj prakticira javno-zasebna partnerstva in sofinanciranje (Borchmeyer in drugi 2012, 56).

---

<sup>30</sup> V kontekstu nemške diplomacije se pojem 'gospodarska diplomacija' ne uporablja neposredno – pojem običajno nadomeščajo 'zunanja promocija gospodarstva', 'spodbujanje zunanje trgovine', 'zunanja trgovinska politika' ali 'zunanja gospodarska politika' (Borchmeyer in drugi 2012, 54).

<sup>31</sup> V okviru Zveznega ministrstva za gospodarstvo in energijo je za promocijo nemškega gospodarstva v tujini pristojen Sektor za politiko zunanjega gospodarstva (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014b).

<sup>32</sup> V zunanjo promocijo nemškega gospodarstva se vključuje širok spekter podjetij, vendar pa se vladni programi običajno osredotočajo na majhna in srednje velika podjetja, ki imajo omejene finančne in kadrovske kapacitete za dostop do tujih trgov (Borchmeyer in drugi 2012, 55–56).

<sup>33</sup> Na najpomembnejših izvoznih trgih delujejo vsi trije stebri (Auswärtiges Amt 2014a; Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2009a, 3).

#### **4.1.1 Zvezno ministrstvo za zunanje zadeve: diplomatska in konzularna predstavništva**

Nemčija ima po svetu prek 220 veleposlaništev, stalnih misij in generalnih konzulatov, katerih primarni nalogi sta varovanje interesov Nemčije v gostujoči državi in učinkovita podpora nemškimi gospodarskim interesom v tujini (Auswärtiges Amt 2014a; Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2009a, 4; Borchmeyer in drugi 2012, 56). Za zunanja diplomatska in konzularna predstavništva je spodbujanje nemških gospodarskih interesov prednostna naloga, zato je na vsakem predstavništvu zaposlena vsaj ena oseba, ki je pristojna za vprašanja zunanjega gospodarstva (Auswärtiges Amt 2014a; Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2009a, 4). Z več zunanjimi predstavništvi sodelujejo tudi sodelavci drugih zveznih ministrstev s področja gospodarstva, kmetijstva, znanosti, razvojnega sodelovanja, financ in sociale (Auswärtiges Amt 2014a).

Zvezno ministrstvo za zunanje zadeve prek diplomatskih in konzularnih predstavništev v gospodarski diplomaciji deluje kot politični spremljevalec, ki 'odpira vrata', kot iskalec mreženja in kot svetovalec, tako znotraj Nemčije kot prek diplomatskih in konzularnih predstavništev (Auswärtiges Amt 2014c). Da je politični spremljevalec, ki 'odpira vrata', pravzaprav pomeni, da zastopa konkretne interese podjetij v tujini in navezuje kontakte s političnimi odločevalci v tujih državah (Auswärtiges Amt 2014c). Odpira dialog o relevantnih gospodarskih temah in se zavzema za nemške gospodarske interese ter si na splošno prizadeva za izboljšanje tržnih pogojev v tujih državah (Auswärtiges Amt 2014c). Kot iskalec mreženja Zvezno ministrstvo za zunanje zadeve vzpostavlja kontakte med institucijami, posamezniki in podjetji tako doma kot v tujini (Auswärtiges Amt 2014c). S tem namenom v tujini organizira okrogle mize, delavnice in regionalne konference, na katerih se lahko potencialni tuji partnerji spoznajo z nemškim gospodarstvom in na katerih se odpirajo priložnosti za navezavo novih stikov (Auswärtiges Amt 2014c). Kot svetovalec pa Zvezno ministrstvo za zunanje zadeve prek svojih diplomatskih in konzularnih predstavništev svetuje podjetjem, jih informira o zanimivih projektih in razpisih ter o aktualnih gospodarskih in političnih pogojih v tujini (Auswärtiges Amt 2014c). Prav tako podjetjem posreduje informacije o tveganjih pri investiranju na tuje trge (Auswärtiges Amt 2014c).

Nemška predstavništva v tujini z namenom izpolnjevanja zgoraj navedenih funkcij prakticirajo prisotnost posebnega oddelka namenjenega področju gospodarstva. Tako ima na

primer nemško veleposlaništvo v Washingtonu poseben oddelek za gospodarstvo in znanost, ki promovira nemške interese v gospodarstvu, trgovini, kmetijstvu, tehnologiji, raziskovanju in okoljevarstvu v ZDA (Deutsche Botschaft Washington 2014). Na nemškem veleposlaništvu v Turčiji prav tako prakticirajo delo po različnih področjih in tudi tam za promocijo nemškega gospodarstva skrbi oddelek za gospodarsko sodelovanje in oddelek za gospodarstvo, ki analizira in spremlja dogodke relevantne za nemška podjetja, ki vstopajo ali že delujejo na turškem trgu (Deutsche Botschaft Ankara 2014). Prek 1100 nemškim podjetjem oddelek posreduje informacije in predstavlja vmesnik med nemškimi in turškimi sektorji gospodarstva (Deutsche Botschaft Ankara 2014). Kot zadnji primer naj navedem še nemško veleposlaništvo v Tokiu. Oddelek za gospodarstvo podobno kot v Washingtonu in Ankari zbira informacije o japonski gospodarski situaciji in na splošno skrbi za spodbujanje nemške zunanje trgovine (Deutsche Botschaft Tokyo 2014).

Omeniti gre še predstavništva pri meddržavnih in nadnacionalnih organizacijah (mednarodne organizacije) (Auswärtiges Amt 2014b).<sup>34</sup> Tako kot pri diplomatskih in konzularnih predstavništvih, tudi znotraj strukture stalnih predstavništev najdemo posebne oddelke za gospodarstvo, ki med drugim nosijo tudi pristojnost za promocijo nemškega gospodarstva. Tako na primer v okviru Stalnega predstavništva pri EU v Bruslju deluje oddelek za gospodarstvo, znotraj njega pa oddelek za zunanjo trgovino in zunanje ekonomske odnose (Ständige Vertretung der Bundesrepublik Deutschland bei der Europäischen Union 2014).

#### ***4.1.2 Zunanje gospodarske zbornice, delegati in zastopništva nemškega gospodarstva v tujini***

Pri AHK govorimo o mreži prostovoljnih združenj podjetij iz Nemčije in partnerskih držav, ki ima skupno približno 45.000 članov in nemško gospodarstvo pri aktivnostih podpira na več kot 130 trgih v 90 državah (Auswärtiges Amt 2014a; Bundesministerium für Wirtschaft und

---

<sup>34</sup> Če naštejemo le nekatere izmed stalnih predstavništev, gre za Stalno predstavništvo pri EU v Bruslju, Stalno predstavništvo pri NATO, Stalno predstavništvo pri OZN v New Yorku, Stalno predstavništvo pri OZN v Ženevi, Stalno predstavništvo pri OZN in drugih mednarodnih organizacijah na Dunaju, Stalno predstavništvo pri UNESCO v Parizu, Stalno predstavništvo pri Svetu Evrope v Strasbourgu, Stalno predstavništvo pri Organizaciji za varnost in sodelovanje v Evropi (*Organisation for Co-operation and Security in Europe – OSCE*) na Dunaju, Stalno predstavništvo pri OECD v Parizu in Stalno predstavništvo pri FAO in drugi mednarodnih organizacijah v Rimu (Auswärtiges Amt 2014b).

Energie 2014a; AHK 2011; AHK 2014d). AHK subvencionira Zvezno ministrstvo za gospodarstvo in energijo – gre za javno-zasebno partnerstvo (Borchmeyer in drugi 2012, 57).

AHK deluje prek treh organizacijskih struktur in sicer prek bilateralnih zbornic za industrijo in trgovino, prek delegacij nemškega gospodarstva in trgovine ter prek zastopništev nemške industrije in trgovine (AHK 2014b).<sup>35</sup> Bilateralne trgovinske zbornice so podružnice v tujih državah, ki so pristojne za podjetja s sedežem v Nemčiji ali v državi gostiteljici (AHK 2014b). Delegacije in zastopništva nemškega gospodarstva se nahajajo v državah, kjer pogoji za vzpostavitev bilateralne trgovinske zbornice še niso izpolnjeni (AHK 2014b).

AHK ima tri funkcije, ki jih izvaja prek omenjenih organizacijskih struktur – uradno predstavljanje nemškega gospodarstva (del proračuna AHK posledično krije zvezna vlada), je članska organizacija za podjetja (obvezna članarina) in nudi storitve za podjetja (nekatero so plačljive) (AHK 2014a; Pöpperl 2014). Kot uradni predstavnik nemškega gospodarstva je mreža AHK najpomembnejši partner Zveznega ministrstva za gospodarstvo in energijo v tujini, ki deluje z namenom spodbujanja zunanje trgovine (AHK 2014a).<sup>36</sup> Skupaj z nemškimi diplomatskimi in konzularnimi predstavništvi AHK uradno zastopa interese nemškega gospodarstva v tujih državah (AHK 2014a).<sup>37</sup> Članska podjetja AHK so pristojna za različne naloge za nego, krepitev in izboljšanje zunanjetrgovinskih odnosov med Nemčijo in tujimi državami (AHK 2014a). Kot ponudnik storitev za podjetja pa AHK nudi podporo nemškim podjetjem v tujih državah tako, da zagotavlja posredovanje v iskanju poslovnih partnerjev,

---

<sup>35</sup> Primer bilateralne zbornice za industrijo in trgovino je tudi Slovensko-nemška gospodarska zbornica, ki slovenskim podjetjem nudi pomoč pri vstopu na nemški trg, nudi izčrpne pravne informacije o Nemčiji, nudi pa tudi podporo pri mreženju (Slovensko-nemška gospodarska zbornica 2014b).

<sup>36</sup> Zvezna vlada Nemčije podpira AHK tudi pri vpeljavi novega koncepta za nudenje storitev nemškim podjetjem, t.i. *Marke DEinternational* (AHK 2011). S tem konceptom bodo nemška podjetja pri vseh AHK po svetu deležna primerljivih storitev (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014a; AHK 2011). *Marke DEinternational* je namenjen za vzpostavitev ali nadaljnji razvoj zunanje trgovine nemških podjetij (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014a; AHK 2011). Tako ta koncept podpira nemška podjetja pri njihovem vstopu na tuje trge ali pri njihovi nadaljnji širitvi že obstoječe zunanje trgovine (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014a ; AHK 2011). Obseg storitev znotraj koncepta sega od tržnih informacij do individualiziranega tržnega svetovanja ter oblikovanja posameznih tržnih strategij nemških podjetij (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014a; AHK 2011).

<sup>37</sup> V kolikor sta v tuji državi prisotna tako predstavništvo AHK kot diplomatsko in/ali konzularno predstavništvo, zastopanje interesov nemškega gospodarstva poteka prek sodelovanja obeh (AHK 2011). V kolikor predstavništva AHK ni, pa to nalogo prevzame samo diplomatsko in/ali konzularno predstavništvo (AHK 2011). Veliko pa je odvisno tudi od samega trga – tako bo v odprtih gospodarstvih ta vloga bolj na strani AHK, na primer v ZDA, po drugi strani pa je na Kitajskem bolj pomembna vloga diplomatskih in konzularnih predstavništev, saj je za promocijo nemškega gospodarstva ključno omogočiti dostop do vladnih predstavnikov (Borchmeyer in drugi 2012, 56).

raziskovanje kontaktov, raziskovanje tržnih okoliščin, pravno svetovanje, carinske informacije, informacije o davčni zakonodaji, pomoč pri ustanovitvi podjetja ter pomoč pri pripravi konferenci in okroglih miz (AHK 2011).

Znotraj Nemčije AHK tesno sodeluje tudi s posameznimi industrijskimi in gospodarskimi zbornicami, oziroma IHK (*Industrie- und Handelskammern*) (AHK 2014c).<sup>38</sup> AHK in IHK tako skupaj nudijo podporo podjetjem pri oblikovanju gospodarskih in trgovinskih odnosov s tujino (AHK 2014č). IHK je pravzaprav telo za predstavljanje interesov nemških podjetij znotraj Nemčije – v vsaki zvezni državi se nahajajo industrijske in gospodarske zbornice, torej IHK, nemško združenje industrijskih in gospodarskih zbornic, DIHK (*Deutsche Industrie- und Handelskammertag*), pa je krovna organizacija vseh 80 IHK (IHK 2014). Posamezna nemška podjetja so tako neposredni člani IHK, vsi IHK pa so člani DIHK (DIHK 2014). DIHK je tako telo, ki skupne interese nemških podjetij predstavlja v nemški politiki in javnosti in ki po drugi strani IHK posreduje aktualne informacije o razvoju gospodarstva na državni in evropski ravni (DIHK 2014). Če povzamemo, DIHK predstavlja nemška podjetja v notranji politiki, AHK pa v zunanji.

#### **4.1.3 Družba za spodbujanje zunanje trgovine in privabljanje investicij**

GTAI je nastala leta 2009, kot rezultat kritik s strani gospodarstva, da delovanje državnih agencij za marketing nemških znamk, investicij v nemško gospodarstvo in promocije izvoza ni medsebojno koordinirano (Borchmeyer in drugi 2012, 57–58). GTAI v osnovi deluje kot javna agencija, ki primarno deluje za potrebe gospodarstva in ki je v 100% lasti nemške vlade (Borchmeyer in drugi 2012, 57).

GTAI je družba za spodbujanje nemške zunanje trgovine in privabljanje investicij v nemško gospodarstvo (Auswärtiges Amt 2014a; Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014a). Naloga GTAI je marketing nemškega gospodarskega, investicijskega in tehnološkega trga (Auswärtiges Amt 2014a; Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014a). GTAI svetuje in pomaga tujim podjetjem pri širjenju njihovih dejavnosti na nemški trg in nemškim podjetjem pri izkoriščanju tujih trgov (Auswärtiges Amt 2014a; Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014a). GTAI podjetjem, ki se želijo širiti na tuje trge, zagotavlja

---

<sup>38</sup> Vsako nemško podjetje mora biti član IHK (IHK 2014).

najaktualnejše informacije o ciljnih trgih, saj ekipa analitikov, ki je razpršena po celem svetu, poročila o trgih držav konstantno posodablja (Auswärtiges Amt 2014a; Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014a; GTAI 2014). GTAI na področju zunanje trgovine nemškimi podjetjem nudi poročila o tujih trgih in industrijah, informacije o poslovnih in davčnih ter pravnih regulativah na tujih trgih, informacije o carinskih in davčnih pogojih na tujih trgih, informacije o mednarodnih razpisih in praktične poslovne informacije (GTAI 2014). Tujim podjetjem, ki želijo vstopiti na nemški trg, pa GTAI nudi informacije vezane na nemški trg in sicer poročila o trgih in industrijah, analize vstopa na trg, informacije o poslovnih in davčnih pravnih regulativah, informacije o pravnih regulativah na področju dela ter informacije o subvencijah in priložnostih financiranja (GTAI 2014). Tujim podjetjem GTAI ne zagotavlja le informacij, pač pa jim pomaga tudi konkretnije, v začetni fazi, fazi vzpostavitve podjetja na nemškem trgu – vsa pomoč je brezplačna, projektni strokovnjaki pa tujim podjetjem poleg že naštetih storitev nudijo še projektno svetovanje pri financiranju in koriščenju subvencij, pomagajo navezovati stike z lokalnimi partnerji ter pomagajo prebroditi dileme pri pravnih vprašanjih (GTAI 2014). Vse informacije GTAI so dostopne prek spleta, brošur, časopisov in prek elektronske pošte (Auswärtiges Amt 2014a; Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014a). Če povzamemo, ima GTAI dve osnovni vlogi in sicer pomoč nemškimi podjetjem pri širjenju dejavnosti v tujino in privabljanje tujih investicij na nemški trg.

V ta namen je GTAI vzpostavila tudi spletni portal imenovan iXPOS, ki je pravzaprav spletni portal nemškega gospodarstva (iXPOS 2014a). Portal tujim podjetjem nudi praktične informacije o nemškem gospodarstvu in povezavo do vseh akterjev, ki so kakorkoli povezani z nemškim gospodarstvom (iXPOS 2014a). Informacije se dotikajo nemškega trga, vstopa na nemški trg, gospodarskih sektorjev ter kontaktov in mreženja (iXPOS 2014a). Nemška podjetja pa na tem portalu najdejo informacije o začetkih v tujini, o državah in njihovih gospodarskih sektorjih, o aktualnih razpisih in kontaktih, o pogojih in dolžnostih za vstop na trg in o financiranju ter potencialnih tveganjih (iXPOS 2014b). Pobuda za tovrstno obliko sodelovanja je nastala zaradi kompleksnosti političnega sistema (federalizem) (iXPOS 2014b). Akterjev pomembnih za promocijo nemškega gospodarstva je bilo veliko (iXPOS 2014b). Podjetja so se posledično izgubljala v informacijah, saj je bilo težko poiskati zgolj tiste informacije, ki so relevantne za njihove potrebe (iXPOS 2014b). Omenjeni portal



podjetjem sedaj omogoča lažje iskanje informacije, ki jih potrebujejo za vstop na tuje trge (iXPOS 2014b).

Nemškim podjetjem, ki se zanimajo za širitev dejavnosti v tujino, portal nudi informacije o začetku poslovanja v tujini (zavihek *Start im Ausland*), torej na kaj vse morajo biti podjetja pozorna pri širitvi v tujini in kateri nemški akterji jim pri tem lahko pomagajo doma in v tujini (povezava 'Podpora in svetovanje' oziroma *Unterstützung und Beratung*) (iXPOS 2015a). Podjetjem so na voljo tudi profili držav (osnovne informacije, aktualna makroekonomska gibanja, povezave in kontakti) in njihovih gospodarskih panog (informacije vezane na posamezne panoge, povezave in kontakti) (zavihek 'Države in panoge' oziroma *Länder und Branchen*) (iXPOS 2015b). Podjetjem so na voljo tudi informacije o možnostih za mreženje in sklepanje konkretnih poslov v tujini (zavihek 'Iskanje odjemalcev in partnerjev' oziroma *Abnehmer und Partner finden*), kjer se nahajajo podatki o aktualnih mednarodnih sejmih in drugih priložnostih za navezovanje novih stikov (iXPOS 2015c). Pod zavihkom 'Vstop na trg' (*Markteintritt*) pa podjetja pridobijo informacije o organizaciji izvoza in trgovine, o izvozu storitev, o carinah in davkih ter investicijah v tujino (iXPOS 2015č). Podobna struktura je na voljo tudi tujim podjetjem, ki se zanimajo za vstop na nemški trg. Na voljo so jim osnovne informacije o Nemčiji, tj. infrastruktura, federativna ureditev in bivanje v Nemčiji (zavihek *Marketplace Germany*) (iXPOS 2015d). Pod zavihkom 'Vstop na trg' (*Market Entry*) tuja podjetja pridobijo informacije o nemških davkih in dajatvah, regulativah na področju uvoza, normah in standardih in kanalih distribucije (iXPOS 2015e). Tuja podjetja lahko na portalu spoznajo tudi ključne panoge nemškega gospodarstva (zavihek 'Panoge' oziroma *Business Sectors*) (iXPOS 2015f). Pri zadnjem zavihku 'Kontakti in mreženje' (*Contacts and Networking*) pa tuja podjetja lahko spoznajo možnosti za navezovanje stikov s partnerji v Nemčiji (iXPOS 2015g).

#### **4.2 Sodelovanje, kadrovanje in proračun**

Sklicujoč se na opredelitev glavnih treh stebrov gospodarske diplomacije Nemčije, je ta delitev nalog med stebri tudi v praksi jasna (Haselhuber 2015; Pöpperl 2014). Zvezno ministrstvo za gospodarstvo in energijo jasne strategije gospodarske diplomacije pravzaprav nima, ampak je poudarek na delovanju, ki upošteva situacijo oziroma potrebe na kraju samem, torej v točno določeni državi (gre za t.i. delovanje na kraju samem) (Haselhuber

2015; Pöpperl 2014). Diplomatska in konzularna predstavništva, AHK in GTAI v sodelovanju tako identificirajo potrebe po ukrepanju ter nato oblikujejo plan aktivnosti (Haselhuber 2015; Pöpperl 2014). Diplomatska in konzularna predstavništva predstavljajo politični vidik gospodarske diplomacije (Haselhuber 2015; Pöpperl 2014). Gre za politično podporo na bilateralni ravni (Haselhuber 2015; Pöpperl 2014). V primeru, da bi se neko nemško podjetje srečalo z davčnimi ovirami, bodo predstavniki veleposlaništva to izpostavili na pogovorih s predstavniki vlade države gostiteljice (Haselhuber 2015).<sup>39</sup>

AHK je drugi steber nemške gospodarske diplomacije in skrbi izključno za stik s podjetji (Haselhuber 2015; Pöpperl 2014). Kot rečeno že v poglavju o strukturi, se podjetja obračajo na lokalne IHK, znotraj katerih delujejo oddelki za mednarodne zadeve (Pöpperl 2014). Oddelek je posrednik med AHK in točno določenim podjetjem (Pöpperl 2014). IHK pravzaprav vsako podjetje preusmeri na pristojni oddelek znotraj DIHK ali pa neposredno na pristojen AHK (Pöpperl 2014). Sogovornik na AHK je izpostavil, da so podjetja dobro informirana in vedo, na koga se lahko obrnejo (Pöpperl 2014). Tudi sogovornik na Veleposlaništvu Nemčije je poudaril, da je podjetij, ki bi se obrnila neposredno na veleposlaništvo, zelo malo (Haselhuber 2015). Tudi ko se obrnejo neposredno na veleposlaništvo, so preusmerjena na pristojno AHK (Haselhuber 2015). Običajno so podjetja seznanjena s pristojnostmi posameznih stebrov gospodarske diplomacije (Haselhuber 2015; Pöpperl 2014). Redno so informirana prek direktne elektronske pošte (*newsletter*), ki jo pošiljajo AHK, DIHK in IHK ter GTAI, dobro pa poznajo tudi portal iXPOS (Pöpperl 2014). AHK ima na voljo tudi svojo bazo nemških podjetij in podjetij države gostiteljice, ki se jih lahko kontaktira, v kolikor se pokaže priložnost za sodelovanje na določenem področju (Pöpperl 2014).<sup>40</sup> Bazo se v sodelovanju z DIHK in IHK redno posodablja in dopolnjuje (Pöpperl 2014). Priložnosti za sodelovanje na določenem trgu in na določenem področju identificira tudi AHK, vendar pa so raziskave trgov primarna naloga GTAI (Haselhuber 2015;

---

<sup>39</sup> Sogovornik je navedel, da bi se to lahko zgodilo na primer na delovnem sestanku na MGRT (Haselhuber 2015). Pred kratkim je delegacija na strani Veleposlaništva Nemčije zajemala veleposlanico, namestnika veleposlanice in predstavnika AHK. Srečali pa so se z novim slovenskim ministrom za gospodarski razvoj in tehnologijo, ki je svojo funkcijo nastopil ob menjavi slovenske vlade v letu 2014 (Haselhuber 2015).

<sup>40</sup> Sogovornik na AHK Ljubljana je poudaril, da je njihova baza podjetij pomanjkljiva zgolj v smislu, da se na njih podjetja, ki zadostnih finančnih in kadrovskih resursov za širjenje dejavnosti v tujino nimajo, ne obračajo (Pöpperl 2014). Za takšna podjetja pa so na voljo finančne spodbude in subvencije, ki so dodeljene prek IHK (Pöpperl 2014). Gre za t.i. spodbude za izvoz oziroma za iniciative za izvoz (*Exportförderungen und Exportinitiativen*) (Pöpperl 2014). Tovrstne spodbude so odobrene zgolj malim in srednje velikim podjetjem (Pöpperl 2014).

Pöpperl 2014). GTAI je tisti steber nemške gospodarske diplomacije, ki zbira najaktualnejše informacije o trgih – tako o nemškem trgu kot o tujih trgih (Pöpperl 2014). GTAI ne informira le podjetij, pač pa tržne raziskave in poročila redno posreduje tudi AHK in diplomatski in konzularni mreži (Pöpperl 2014).

Predstavniki Veleposlaništva Nemčije in AHK Ljubljana se redno srečujejo na delovnih sestankih s predstavniki GTAI Budimpešta, ki je pristojna tudi za tržne raziskave na področju Slovenije (Haselhuber 2015; Pöpperl 2014). Namen delovnih sestankov je izmenjava informacij in načrtovanje morebitnih skupnih aktivnosti (Haselhuber 2015; Pöpperl 2014). AHK in veleposlaništva z namenom mreženja organizirajo različne dogodke, na katere so vabljeni relevantni akterji tako iz gostujoče države kot iz Nemčije (Pöpperl 2014). Včasih dogodke AHK in veleposlaništva organizirajo skupaj, včasih pa samostojno (Pöpperl 2014). Namen tovrstnih dogodkov je mreženje in izmenjava informacij ter dobrih praks (Pöpperl 2014).<sup>41</sup>

Sogovornik Veleposlaništva Nemčije je izpostavil, da je sodelovanje med glavnimi stebri gospodarske diplomacije zelo dobro (Haselhuber 2015). Poudaril je, da je to rezultat tega, da so v vseh treh stebrih izbrani kvalificirani in usposobljeni delavci, ki so naklonjeni komunikaciji in sodelovanju (Haselhuber 2015). Kadrovanje je pomemben del nemške diplomacije. Po končani diplomi mora vsak diplomat prestati enoletno usposabljanje, ki ga pripravi na delo na Zveznem ministrstvu za zunanje zadeve (Auswärtiges Amt 2015). Vsako leto Zvezno ministrstvo za zunanje zadeve glede na potrebe ministrstva za ta program razpiše omejeno število mest (Deutsche Welle 2007). Program poteka na Akademiji zunanje službe (*Die Akademie Auswärtiger Dienst*). Proces izbire kandidatov je dvostopenjski (Auswärtiges Amt 2015). Kandidati se prijavijo prek spleta, odbor za izbiro kandidatov Zveznega ministrstva za zunanje zadeve pa nato izbere kandidate, ki bodo povabljeni na pisni in ustni test (Auswärtiges Amt 2015). Pisni del zajema večurni psihološki test intelektualnih sposobnosti (logika, delovno obnašanje, znanje na področju političnih in drugih ved), test

---

<sup>41</sup> Primer takega dogodka je konferenca z naslovom »Proizvodnja svetovnega razreda«, ki je potekala marca 2015 (Slovensko-nemška gospodarska zbornica 2015). Predavatelji iz Slovenije in tujine so predstavili dobre prakse v podjetjih (Akrapovič, Magna, Volkswagen, Cargobull in drugi) (Slovensko-nemška gospodarska zbornica 2015). Vabljeni so bila tako članska kot nečlanska podjetja AHK (Slovensko-nemška gospodarska zbornica 2015).

angleščine in še enega uradnega jezika OZN (Auswärtiges Amt 2015). Če kandidat uspešno opravi pisni test, sledi še ustni preizkus, ki zajema razgovor za službo (osebne kvalitete in motivacija za delo), skupinsko delo in razgovor s psihologom, ki svetuje odboru za izbiro kandidatov, ter kratek preizkus znanja (s področja politike, gospodarstva, družbe in kulture) (Auswärtiges Amt 2015). Odbor za izbiro kandidatov po končanih preizkusih izbere kandidate, ki se bodo udeležili enoletnega usposabljanja pred nastopom službe atašeja znotraj Zveznega ministrstva za zunanje zadeve (leta 2007 je bilo teh mest na primer 35) (Auswärtiges Amt 2015; Deutsche Welle 2007). Bodoči diplomati se tako izobražujejo skupaj, s tem pa se ob nastopu službe že dobro poznajo in znajo dobro sodelovati (Deutsche Welle 2007). Program zajema tečaje retorike, tujih jezikov, zgodovine in prava ter tudi zunanje promocije gospodarstva (Borchmeyer in drugi 2012, 56; Deutsche Welle 2007). V času usposabljanja se kandidati srečajo tudi s predstavniki gospodarstva in sicer z namenom oblikovanja slike, na kakšen način lahko asistirajo nemškemu gospodarstvu (Borchmeyer in drugi 2012, 57). Zunanja nemška predstavništva so tako usposobljena, da svetujejo tudi podjetjem in jim pomagajo pri pridobivanju kontaktov (Auswärtiges Amt 2014a).

Pri AHK in GTAI pa je kadrovanje bolj vezano na posamezne razpise za prakse ali delovna mesta. Za točno določeno mesto mora kandidat ustrezati določenim kriterijem. AHK se osredotoča na razpise za prakso in razpise za pravne izpite ter na posredovanje informacij o prostih delovnih mestih znotraj partnerskih podjetij (AHK 2015a). Tako mora na primer kandidat za šestmesečno prakso na AHK v Urugvaju imeti ustrezna jezikovna znanja, ki jih lahko dokaže s certifikati, ter izkušnje in znanje s področja gospodarstva. Novinarska znanja so prednost (AHK 2015b). Kot del priprave na pravni izpit lahko nemški študentje prava izberejo tudi prakso na AHK, kjer delujejo kot pravni svetovalci (AHK 2015b). Primer razpisa za tovrstno prakso je razpis na AHK v Hongkongu, kjer morajo kandidati dokazati znanje s področja davčnega, delovnega, trgovinskega in družbenega prava (AHK 2015b). Pogoj je tudi dobro znanje nemščine in angleščine ter odprtost za druge kulture (AHK 2015b). Na razpisu GTAI pa morajo kandidati za delovno mesto 'Sodelavka/sodelavec v razvoju in nadzoru' (*Mitarbeiterin/Mitarbeiter Entwicklung & Controlling*) v Berlinu dokazati znanje s področja razvoja in nadzora podjetij, mednarodno usmerjeno mišljenje, motivacijo za delo, kompetence s področja svetovanja in reševanja problemov ter dobre nemške jezikovne kompetence (GTAI 2015).

Sogovornik na AHK je izpostavil, da Nemčija finančno-gospodarske krize pravzaprav ni občutila (Pöpperl 2014). Kot rečeno že uvodoma, je glede na BDP Nemčija nad povprečjem EU, zadnja tri leta pa njen BDP še vedno raste.<sup>42</sup> Posledično tudi v gospodarski diplomaciji sprememb ni bilo (Pöpperl 2014). To lahko potrdim tudi z analizo proračuna in usmerjanja sredstev Zveznega ministrstva za gospodarstvo in energijo (shema 4.1) in Zveznega ministrstva za zunanje zadeve ter s številom diplomatskih in konzularnih predstavništev (shema 4.2).

Proračun in usmerjanje sredstev Zveznega ministrstva za gospodarstvo in energijo se od leta 2008 z zgolj manjšimi odstopanji giblje okoli 2,05% celotnega proračuna Nemčije. Odhodki za zaposlene se večajo (sklepamo lahko o večanju števila zaposlenih ali o večanju izdatkov za obstoječe zaposlene, na primer z dvigom plač, dodatki za povečan obseg dela, dodatnimi izobraževanji in podobno). Veča pa se tudi delež, ki ga ministrstvo namenja za spodbujanje internacionalizacije gospodarstva (delež v celotnem proračunu ministrstva je od leta 2008 narastel z 2,88% na 4,99%). Tudi sogovornik na Veleposlaništvu Nemčije je izpostavil, da finančno-gospodarska kriza na gospodarsko diplomacijo in na diplomacijo na splošno ni imela vpliva (Haselhuber 2015). Zvezna vlada Nemčije podpore podjetjem pri širjenju njihovih dejavnosti v tujino ni znižala, pač pa je najela kredite, da so se lahko podporni programi nadaljevali (Haselhuber 2015). Sogovornik je poudaril, da se v času krize gospodarstvu podpore ne sme nižati, saj je prav gospodarstvo tisto, ki je najbolj občutljivo na finančno-gospodarske premike (Haselhuber 2015).

Tudi proračun Zveznega ministrstva za zunanje zadeve se od leta 2008 z zgolj manjšimi odstopanji giblje okoli 1,03% celotnega proračuna Nemčije. Opaziti pa je trend večanja proračuna. Odhodki za zaposlene so se nekoliko zmanjšali (sklepamo lahko o nižanju števila zaposlenih ali o nižanju stroškov za obstoječe zaposlene), prav tako odhodki za diplomatska in konzularna predstavništva. Vendar pa se število diplomatskih in konzularnih predstavništev kljub temu ni zmanjšalo. Pravzaprav se je skupno število povečalo. Število veleposlaništev se je povečalo s 148 na 152, število generalnih konzulatov in konzulatov s 60 na 61, število predstavništev pri mednarodnih organizacijah je nespremenjeno, zmanjšalo pa se je število

---

<sup>42</sup> V letu 2010 za 4,1%, 2011 za 3,6%, 2012 za 0,4% in 2013 za 0,1% (World Bank 2015).

predstavniških in informacijskih pisarn ter podružnic (lahko sklepamo, da na račun večanja  
števila ostalih predstavništev).

**Shema 4.1: proračun Zveznega ministrstva za gospodarstvo in energijo**

	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
	(v 1000€)	(v 1000€)	(v 1000€)	(v 1000€)	(v 1000€)	(v 1000€)
<b>1. Skupni proračun Nemčije</b>	<b>291.218.364</b>	<b>292.545.331</b>	<b>319.500.000</b>	<b>296.554.969</b>	<b>306.800.000</b>	<b>308.201.357</b>
<b>2. Zvezno ministrstvo za gospodarstvo in energijo</b>	6.364.899	6.268.613	6.081.157	6.243.265	6.140.347	6.085.738
Delež celotnega proračuna Nemčije (v %)	2,18	2,14	1,90	2,10	2,00	1,97
<b>2.1 Odhodki za zaposlene</b>	<b>546.219</b>	<b>585.135</b>	<b>594.694</b>	<b>604.632</b>	<b>556.425</b>	<b>661.160</b>
Delež celotnega proračuna ministrstva (v %)	8,58	9,33	9,78	9,68	9,06	10,86
<b>2.2 Spodbujanje internacionalizacije gospodarstva</b>	<b>183.135</b>	<b>198.906</b>	<b>252.448</b>	<b>220.081</b>	<b>277.987</b>	<b>303.546</b>
Delež celotnega proračuna ministrstva (v %)	2,88	3,17	4,15	3,52	4,52	4,99

Vir: Povzeto po Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2008; 2009b; 2010, 11; 2011; 2012; 2013) in Bundesministerium der Finanzen (2008, 52, 655; 2009, 17–19, 668; 2010, 8, 677; 2011, 19–21, 706; 2012, 2, 559; 2013, 57–59, 579).

Shema 4.2: proračun Zveznega ministrstva za zunanje zadeve in število diplomatskih in konzularnih predstavništev

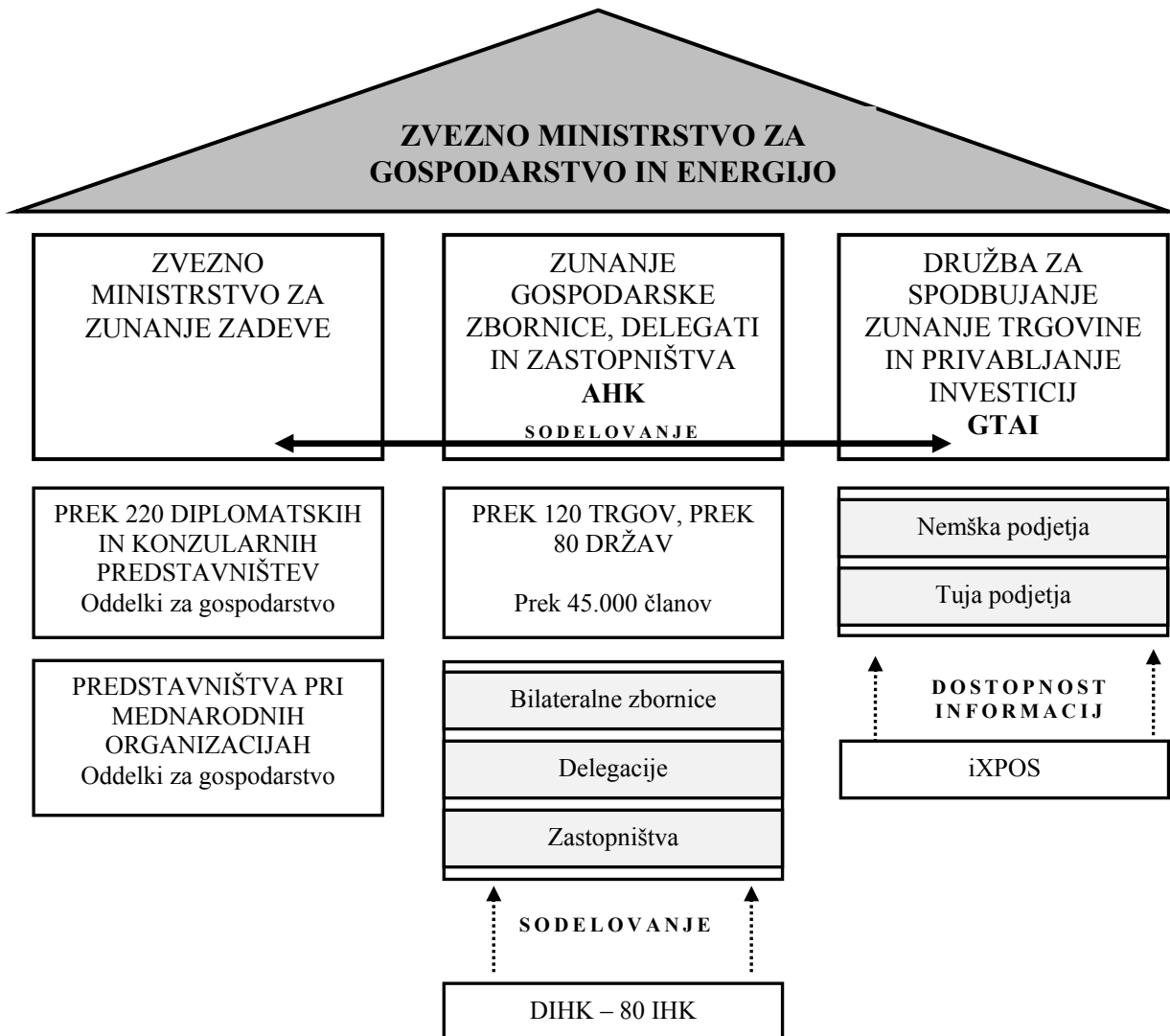
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	(v 1000€)*	(v 1000€)*	(v 1000€)*	(v 1000€)*	(v 1000€)*	(v 1000€)*
<b>1. Skupni proračun Nemčije</b>	<b>291.218.364</b>	<b>292.545.331</b>	<b>319.500.000</b>	<b>296.554.969</b>	<b>306.800.000</b>	<b>308.201.357</b>
<b>2. Zvezno ministrstvo za zunanje zadeve</b>	<b>2.795.153</b>	<b>3.016.193</b>	<b>3.230.689</b>	<b>3.096.794</b>	<b>3.097.267</b>	<b>3.635.856</b>
Delež celotnega proračuna Nemčije (v %)	0,96	1,03	1,01	1,04	1,01	1,12
<b>2.1 Odhodki za zaposlene</b>	<b>773.512</b>	<b>802.409</b>	<b>816.117</b>	<b>806.064</b>	<b>853.067</b>	<b>874.008</b>
Delež celotnega proračuna ministrstva (v %)	27,67	26,60	25,26	26,03	27,54	24,04
<b>2.2 Diplomatska in konzularna predstavništva</b>	<b>620.561</b>	<b>637.356</b>	<b>659.920</b>	<b>627.041</b>	<b>698.451</b>	<b>726.488</b>
Delež celotnega proračuna ministrstva (v %)	22,20	21,13	20,43	20,25	22,55	19,98
<b>Število (*enota ' v 1000€' ne velja)</b>	<b>229</b>	<b>229</b>	<b>230</b>	<b>231</b>	<b>230</b>	<b>230</b>
Veleposlaništva	148	148	149	149	151	152
Generalni konzulati in konzulati	60	60	63	63	61	61
Predstavništva pri mednarodnih organizacijah	12	12	12	13	13	12
Predstavniške in informacijske pisarne ter podružnice	9	9	6	6	5	5

Vir: Povzeto po Bundesministerium der Finanzen (2008, 52, 206, 231, 248; 2009, 17–19, 204, 226, 250; 2010, 8, 222, 250, 270; 2011, 19–21, 240, 267, 287; 2012, 2, 192, 220, 239; 2013, 57–59, 194–195, 222).



AHK se v proračunu srečuje z drugačnimi izzivi (Pöpperl 2014). S strani zvezne vlade AHK dobijo fiksno višino finančnih sredstev, vendar pa se mreža AHK vztrajno širi (Pöpperl 2014). Gre torej za več stroškov, ob enaki finančni podpori zvezne vlade (Pöpperl 2014). Izziv je, da mora AHK zaslužiti več s storitvami, ki jih ponuja (Pöpperl 2014). Kot rečeno, so določene storitve, ki jih podjetjem nudi AHK, plačljive (Pöpperl 2014). Informacije o priložnostih v določeni panogi v določeni državi so na primer brezplačne, iskanje konkretnih poslovnih partnerjev pa je plačljivo (Pöpperl 2014). Vse storitve AHK nudijo prek lokalne družbe z omejeno odgovornostjo (d.o.o.) (Pöpperl 2014). Nekaj finančnih sredstev pa seveda AHK dobijo tudi s strani članarin – te se od države do države razlikujejo, v Sloveniji je ta delež okoli 28% celotnega proračuna AHK (Pöpperl 2014).

### 4.3 Shematski prikaz akterjev gospodarske diplomacije



## **5 Promocija zelenega gospodarstva Zvezne republike Nemčije z instrumenti gospodarske diplomacije**

### **5.1 Instrumenti gospodarske diplomacije**

Kot rečeno, diplomatska in konzularna predstavništva predstavljajo politično podporo nemškemu gospodarstvu na bilateralni ravni. Sklicujoč se na tretje poglavje, ko govorimo o instrumentih gospodarske diplomacije diplomatskih in konzularnih predstavništev, gre torej za navezovanje stikov z odločevalci v državi gostiteljici, odpiranje dialoga o relevantnih gospodarskih temah, okrogle mize, delavnice in konference (vzpostavljanje stikov med institucijami, posamezniki in podjetji doma in v tujini), informiranje nemških podjetij o aktualnih gospodarskih in političnih pogojih ter investicijskih tveganjih v državi gostiteljici.

Izhajajoč iz opredelitve sodelovanja glavnih stebrov nemške gospodarske diplomacije v praksi, AHK skrbijo izključno za stik s podjetji. Navezujoč se na tretje poglavje, pri AHK instrumenti gospodarske diplomacije zajemajo pomoč nemškim podjetjem pri iskanju poslovnih partnerjev, tržne raziskave, pravno svetovanje, carinske informacije, informacije o davčni zakonodaji, pomoč pri ustanovitvi podjetja v tujini in pomoč pri pripravi konferenc ali okroglih miz.

Prav tako izhajajoč iz tretjega poglavja, je GTAI tisti steber nemške gospodarske diplomacije, ki zbira najaktualnejše informacije o trgih – tako o nemškem trgu kot o tujih trgih. GTAI pa ne informira le podjetij, pač pa tržne raziskave in poročila redno posreduje tudi AHK in diplomatski in konzularni mreži. Instrumenti gospodarske diplomacije, ki jih uporablja GTAI, so tako informiranje nemških in tujih podjetij, svetovanje nemškim in tujim podjetjem glede internacionalizacije, tržne raziskave, navezovanje stikov z lokalnimi partnerji in marketing nemškega gospodarskega, investicijskega in tehnološkega trga.

Navedeni instrumenti pa niso edini. Tako, kot je za nemško gospodarsko diplomacijo značilno mnoštvo akterjev, je značilno tudi mnoštvo instrumentov. V nadaljevanju opredelim dodatne tri sklope instrumentov.

### **5.1.1 Bilateralni gospodarski odnosi**

Zvezno ministrstvo za gospodarstvo in energijo vzdržuje reden dialog z domačimi in tujimi institucijami, ki delujejo na področju zunanjega gospodarstva (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014c). Poleg vzdrževanja bilateralnih gospodarskih odnosov so ti dialogi namenjeni gospodarsko-političnem spodbujanju delovanja nemških podjetij v tujini (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014c).

#### ***Mešani gospodarski forumi in sveti za sodelovanje***

Mešani gospodarski forumi in sveti za sodelovanje predstavljajo partnerstvo med predstavniki domače vlade in vlad partnerskih držav in domačega in tujega gospodarstva (združenja in posamezna podjetja) in sicer prek udeležbe na skupnih dogodkih (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014c). Gre za instrument za izgradnjo bilateralnih gospodarskih odnosov z namenom spodbujanja prometa z dobrinami med gospodarskimi partnerji, z namenom krepitve vzajemnih investicijskih odnosov in z namenom krepitve prenosa tehnologij (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014c).<sup>43</sup>

#### ***Poslovni sveti in poslovni forumi***

Poleg mešanih gospodarskih forumov in svetov za sodelovanje na področju gospodarske diplomacije deluje še mnogo povsem samostojnih akterjev ustanovljenih na strani gospodarstva, najpogosteje v obliki poslovnih svetov in poslovnih forumov (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014c). Kot primer naj navedem regionalne iniciative, znotraj katerih je osrednji akter Zvezno združenje nemške industrije (*Bundesverband der Deutschen Industrie* – BDI) (Auswärtiges Amt 2014a). BDI je krovno združenje nemške industrije in predstavlja politične interese prek 100.000 podjetij iz 37 panog (BDI 2014, 4). BDI interese nemške industrije posreduje na pristojne politične organe (BDI 2014, 3). BDI je pravzaprav obraz nemške industrije in zagotavlja, da pred pristojnimi političnimi institucijami na nacionalni, evropski in mednarodni ravni nemško industrijo

---

<sup>43</sup> Marca 2011 je na primer potekalo dvodnevno zasedanje nemško-alžirske mešane gospodarske komisije, na katerem so potekali pogovori tako na vladni ravni (nemški državni sekretar Zveznega ministrstva za gospodarstvo in energijo ter alžirski minister za industrijo, srednja in mala podjetja ter spodbujanje investicij), kot s predstavniki 60 nemških podjetij in združenj (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014g). Poudarek srečanja je bila predstavitev potencialov za gospodarsko sodelovanje na področju obnovljivih virov energije, transporta in infrastrukture, investicij in zdravstva (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014g).

predstavlja enotno (BDI 2014, 3–4). Podjetjem pa BDI nudi informacije in nasvete na vseh relevantnih področjih industrije (BDI 2014, 3).<sup>44</sup> Gre torej za nedržavnega akterja, ki zastopa interese nemške industrije ter lobira pristojne politične organe z namenom promocije teh interesov v političnem odločanju.

Naslednji primer je prav tako akter s področja regionalnih iniciativ. Gre za deželna združenja, članska združenja, ki delujejo z namenom spodbujanja gospodarskih odnosov s točno določeno državo ali regijo (IHK Saarland 2014). Osrednja dejavnost deželnih združenj je informiranje članov o gospodarski situaciji v določeni državi ali regiji (informacije kot so trgovinske statistike, uvozno-izvozne bilance in podobno) (IHK Saarland 2014). Pomoč članom zajema tudi pomoč pri vzpostavljanju gospodarskih odnosov prek seminarjev in simpozijev, deljenja informativnih letakov in brošur, kot tudi prek komunikacije s tujimi gospodarskimi delegacijami (IHK Saarland 2014). Ta združenja so Afriško združenje, Ibersko-Ameriško združenje, Združenje za Bližnji in Daljni Vzhod, Vzhodno- in Srednjeevropsko združenje, Vzhodnoazijsko združenje in Združenje za Novo Zelandijo in Avstralijo (Auswärtiges Amt 2014a).<sup>45</sup>

Omenim naj tudi Nemško družbo za mednarodno sodelovanje (*Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit – GIZ*), tokrat državno podjetje, ki podpira aktivnosti zvezne vlade, podjetij, mednarodnih institucij in zasebnih fundacij na področju mednarodnega sodelovanja za trajnostni razvoj (GIZ 2014a; GIZ 2014b).<sup>46</sup> Na področju gospodarske diplomacije sodeluje z Zveznim ministrstvom za gospodarstvo in energijo (GIZ 2014c). Fokus sodelovanja je promocija zunanje trgovine in ustvarjanje ugodnega poslovnega okolja za delovanje nemških podjetij v tujini, oboje na področju trajnostnega razvoja (GIZ 2014c). Gre za iskanje rešitev na sodobne probleme gospodarstva, torej na vprašanje kvalitete gospodarske rasti in stabilnosti svetovnega gospodarstva, z rešitvami, ki združujejo okoljsko, gospodarsko in socialno komponento (GIZ 2014d, 10; Economic Policy Forum 2014a). GIZ

---

<sup>44</sup> Ta področja so mala in srednje velika podjetja, družinska podjetja, gospodarstvo in konkurenčnost, globalizacija, mednarodni trgi in trgovina, Evropa, podnebje in okolje, energetika in viri, infrastruktura in mobilnost, inovacije in zdravstvena nega, informacijska družba in telekomunikacije, pravo in javna naročila, varnost, družba, odgovornosti in potrošniki, davčne in finančne politike (BDI 2014, 3).

<sup>45</sup> Vsa združenja imajo sedež znotraj Nemčije (IHK Saarland 2014).

<sup>46</sup> Sedež podjetja je v Nemčiji (Bonn in Eschborn), podružnice pa ima v več kot 130 državah po svetu (GIZ 2014a).

je na primer ustanovil Gospodarski politični forum, ki je pravzaprav platforma na kateri strokovnjaki iz razvitih držav skupaj s strokovnjaki iz držav v razvoju primerjajo izkušnje in znanja (GIZ 2014d, 10–11). Skupaj oblikujejo specifične predloge za rešitev določenih situacij (GIT 2014d, 10–11).<sup>47</sup> GIZ tako deluje prek oblikovanja strategij, izvajanja projektov in svetovanja ter izmenjave znanja in izkušenj (GIZ 2014a ; GIZ 2014č).

Kot zadnji primer naj navedem t.i. Nemške hiše, ki so pravzaprav Nemški industrijski in trgovinski centri (*Deutschen Industrie- und Handelszentren* – DIHZ), ki se nahajajo na ciljnih trgih v tujini in sicer v Mexico Cityju, Moskvi, Pekingu, Delhiju, Singapurju, Indoneziji in Šanghaju (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014a; German Centres Worldwide 2014b). DIHZ nudijo praktično podporo podjetjem pri vstopu na tuje trge, podpora pa zajema pomoč pri najemu pisarn in industrijskih prostorov po ugodnih cenah, najem razstavnih, konferenčnih in izobraževalnih prostorov, svetovanje v sodelovanju z lokalnim AHK ter pomoč pri začetku poslovanja in pri vsakodnevem poslovanju (German Centres Worldwide 2014c). DIHZ pomagajo pri navezovanju stikov med lokalnimi in nemškimi podjetji in institucijami tako, da organizirajo dogodke in seminarje na katerih si lahko sogovorniki izmenjajo izkušnje in informacije ter navežejo stike (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014a; German Centres Worldwide 2014b). Nosilci DIHZ so javno-pravne institucije in sicer Bayern LB, Landesbank Baden-Württemberg in L-Bank Staats für Baden-Württemberg (German Centres Worldwide 2014d). DIHZ ni neposredno financiran s strani nemške vlade in tako ni državni akter, vendar kljub DIHZ tesno sodeluje s predstavniki posameznih zveznih dežel in zveznimi ministrstvi (German Centres Worldwide 2013, 2).<sup>48</sup>

### ***Vladni posveti na visoki ravni po naročilu Zveznega ministrstva za gospodarstvo in energijo***

Po naročilu Zveznega ministrstva za gospodarstvo in energijo ekipe nemških strokovnjakov (*Deutsche Beratergruppe*) pripravljajo konkretne nasvete in predloge rešitev za politične odločevalce na visoki ravni v Ukrajini, Moldaviji in Belorusiji (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014c).<sup>49</sup> Namen je nudenje kontinuirane podpore gospodarskim

---

<sup>47</sup> Trenutno so v fokusu energetska politika, urbanizacija in migracije (GIZ 2014d).

<sup>48</sup> To je razvidno tudi iz upravnega odbora, v katerem med drugim sodelujejo tudi Hans-Wolfgang Busch, predstavnik Zveznega ministrstva za gospodarstvo in energijo in Bernd Reuter, predstavnik Ministrstva za finance in gospodarstvo zvezne dežele Baden-Württemberg (German Centres Worldwide 2014a).

<sup>49</sup> Skupino nemških strokovnjakov financira Zvezno ministrstvo za gospodarstvo in tehnologijo (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014d).

reformam v omenjenih državah (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014c). Glavne točke aktivnosti so denarne politike, finančne politike, upravljanje dolgov, trgovinska politika, razvojne perspektive zasebnega sektorja, privabljanje tujih neposrednih investicij, investicijska klima in privatizacija (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014d). Na področju energetike ekipa nemških strokovnjakov pripravlja tudi predloge za krepitev energetske učinkovitosti in obnovljivih virov energije (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014d). Od leta 2007 dalje je mandat projekta razširjen na spodbujanje zunanje trgovine z nudenjem podpore nemškim podjetjem na trgih omenjenih držav prek trgovinskih in investicijskih projektov ter z delom z javnostmi (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014d). Delo z javnostmi vključuje udeležbo na sejmih, prispevke v gospodarskih revijah in objavo različnih gospodarskih poročil in študij (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014d). Gre pravzaprav za funkcijo informiranja javnosti v omenjenih državah o nemških podjetjih (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014d).

### ***5.1.2 Širjenje gospodarskih dejavnosti na tuje trge***

Zvezno ministrstvo za gospodarstvo in energijo z različnimi moduli pomaga podjetjem pri širitvi gospodarskih dejavnosti na tuje trge (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014č). Moduli se osredotočajo na panoge obnovljivih virov energije, energetske učinkovitosti in zdravstvenega gospodarstva (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014č).

#### ***Informiranje o tujih trgih***

Modul informiranja o tujih trgih zajema enodnevne dogodke (približno osemurno predavanje), ki jih v Nemčiji organizira Zvezno ministrstvo za gospodarstvo in tehnologijo in na katerem se lahko podjetja podrobneje informirajo o tujih trgih (o političnih in pravnih okoliščinah, tržnih potencialih, pogojih trgovanja, trgovinskih ovirah in postopkih) (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014č; iXPOS 2014c). Udeležba je za podjetja brezplačna, predavatelji pa prihajajo tako iz Nemčije kot iz ciljnih držav (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014č; iXPOS 2014c).

### ***Analize trgov in prvi poslovni stik***

Modul analize trgov in prvega poslovnega stika vključuje obiske posameznih podjetij na informativnih in izobraževalnih dogodkih v tujini (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014č). Potovanja se osredotočajo na posamezne panoge ali trge (targetiranje), podjetja pa se srečujejo z lokalnimi strokovnjaki in zasebnimi ter javnimi akterji, ki so pristojni za uvoz in distribucijo (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014č; iXPOS 2014c). Primarno gre za potovanja z namenom informiranja in usposabljanja v tujini na novih ali težko dostopnih trgih (na primer trgi držav v razvoju ali novo nastali trgi) (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014č; iXPOS 2014c). Podjetja tako prejmejo natančne informacije iz prve roke, informirajo pa se o potencialu trgov, o poslovnih okoljih in postopkih za širitev svojih dejavnosti na te trge (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014č). Usposabljanje zajema intenzivno oblikovanje kontaktov in mreženje med nemškimi podjetji in potencialnimi lokalnimi gospodarskimi partnerji (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014č). Stroški udeležbe znašajo od 500 do 1000 evrov (odvisno od velikosti podjetja), ki jih, tako kot stroške transporta, podjetja krijejo sama (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014č).

### ***Informativna potovanja in gospodarske delegacije***

Pri informativnih potovanjih in gospodarskih delegacijah gre za tri- do petdnevne obiske tujih političnih in gospodarskih odločevalcev v nemških podjetjih (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014č). V tem modulu imajo nemška podjetja možnost, da skupaj z lokalnimi strokovnjaki potencialnim partnerjem brezplačno predstavijo svoje produkte in storitve ter dobre prakse (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014č; iXPOS 2014c). Poudarek je na predstavitvi posamezne panoge in na intenzivnem povezovanju domačih in tujih podjetij (iXPOS 2014c). V ta modul štejemo tudi potovanja delegacij Zveznega ministrstva za gospodarstvo in energijo skupaj s podjetji na ciljne tuje trge oziroma tuje trge z velikim gospodarskim potencialom z namenom pomoči pri vstopu na tuje trge ter z namenom pridobivanja kontaktov (mreženje) (Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie 2014). Fokus so interesi podjetij in njihovi cilji na področju izvoza, tovrstna potovanja pa podjetjem nudijo tudi politično podporo (Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie 2014).



### ***Izobraževanja menedžerjev***

Modul za izobraževanje menedžerjev se osredotoča na mlajše tuje vodilne gospodarske kadre, ki želijo sodelovati z nemškimi podjetji (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014e; GIZ 2014d). Politična odgovornost je na strani Zveznega ministrstva za gospodarstvo in tehnologijo, koordinacija in izvedba projektov pa je v pristojnosti GIZ (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014e; GIZ 2014d). Trenutno se program izvaja s 16 partnerskimi državami, traja štiri tedne in poteka v angleškem jeziku (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014e; GIZ 2014d).<sup>50</sup> Osrednja aktivnost za udeležence zajema interaktivno in v prakso usmerjeno usposabljanje z namenom krepitev menedžerskih kompetenc, tekom usposabljanja pa udeleženci izmenjujejo tudi znanja in dobre prakse ter vzpostavljajo stik z nemškimi podjetji (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014e; GIZ 2014d).<sup>51</sup> Udeleženci so razvrščeni v skupine glede na panoge (rudarstvo in surovine, zdravstvo, okoljske tehnologije, upravljanje z vodami in odpadki, energetska učinkovitost in industrijska podjetja, energetska učinkovitost v gradbeništvu in sanaciji infrastrukture, obnovljivi viri energije in kmetijstvo) ali glede na države, odvisno od števila in tipa prijav (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014e; GIZ 2014d). Udeleženci spoznavaajo tudi posebnosti strukture nemškega trga, izboljšajo svoj poslovni pristop ter pogajalske tehnike (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014e; GIZ 2014d). Usposabljanje vključuje tudi obisk nemških podjetij in tako omogoča neposreden stik s potencialnimi partnerji (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014e; GIZ 2014d).

### ***Udeležba na sejmih doma in v tujini***

Pri udeležbi na gospodarskih sejmih v tujini gre za najučinkovitejšo obliko izvoznega marketinga nemškega gospodarstva (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014f). Podjetjem so razstavniki prostori na voljo pod ugodnimi finančnimi pogoji (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014f). Ta modul nudi možnost, da v okviru razstavnega prostora, ki je poimenovan *Made in Germany*, podjetja predstavijo svoje produkte in storitve (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014f). Program za sejme v tujini podjetjem nudi platformo za potencialne investicije in sodelovanje v tujini (Bundesministerium für

---

<sup>50</sup> Trenutno so partnerske države Rusija, Ukrajina, Kazahstan, Belorusija, Uzbekistan, Indija, Vietnam, Kitajska, Azerbajdžan, Mongolija, Kirgizistan, Moldavija, Turkmenistan, Egipt, Mehika in Tunizija (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014e).

<sup>51</sup> V povprečju je okoli 20 udeležencev v stalnem stiku s približno 60 nemškimi podjetji (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014e).

Wirtschaft und Energie 2014f). Tudi podjetja, ki niso izvozno usmerjena, seje obiskujejo z namenom informiranja o tendencah na trgu, inovacijah in tehnološkemu napredku (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014f). Ponudba gospodarskih sejmov je oblikovana v tesnem sodelovanju z Združenjem nemškega gospodarstva za razstave in seje (*Ausstellungs- und Messeausschuss der Deutschen Wirtschaft – AUMA*), ki koordinira interese gospodarstva na tem področju (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014f). Od približno 1200 tujih sejmov regionalnega in mednarodnega pomena, je v uradni nemški program za seje vključenih od 200 do 240 sejmov (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014f). Udeležba na sejmih podjetjem omogoča vstop na tuje trge, krepi njihovo konkurenčnost in širi možnosti za nova delovna mesta (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014f).

### **5.1.3 *Financiranje in varstvo mednarodnih transakcij***

Kot rečeno, finančno-gospodarska kriza na gospodarsko diplomacijo in na diplomacijo na splošno ni imela vpliva, programi podpore podjetjem pri širjenju njihovih dejavnosti v tujino pa so se nadaljevali (Haselhuber 2015). Gre za financiranje izvoza in investicij ter za jamstva za izvozne kredite in investicije. Majhna in srednje velika podjetja (*small and medium-sized enterprises – SME*) so gonilna sila evropskega gospodarstva (Eurostat 2015i).<sup>52</sup> To pa drži tudi za Nemčijo, saj se kar 99,7% nemških podjetij uvršča med SME – od tega 48,9% na področju storitev, 31,4% na področju proizvodnje in 19,7% na področju blagovnega prometa (Frankfurter Societäts-Medien GmbH 2015). Prav SME so tista podjetja, ki so najbolj ranljiva pri vstopu na tuje trge, saj je širitev storitev, produktov in tehnologije v tujino zelo draga (Justinek 2011, 131). Začetna pomoč države SME je zato nujno potrebna (Justinek 2011, 131).

Zvezna vlada sklepa bilateralne pogodbe za spodbujanje in varstvo investicij z državami v razvoju in z državami, katerih gospodarstvo je še v razvoju (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014h).<sup>53</sup> S tem zvezna vlada zagotovi javnopravno varstvo svojih investicij in podjetjem lajša širjenje dejavnosti na tuje trge (Bundesministerium für Wirtschaft

---

<sup>52</sup> SME so vsa podjetja, ki štejejo manj kot 250 zaposlenih in katerih letni promet ne presega 50 milijonov evrov (Eurostat 2015i).

<sup>53</sup> Do sedaj so tovrstne pogodbe sklenjene s 130 državami (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014i).

und Energie 2014h). Pri financiranju izvoza in investicij so podjetjem na voljo instrumenti AKA banke, KfW banke in Nemške družbe za investicije in razvoj (*Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft – DEG*) (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014h). AKA banka s svojimi aktivnostmi podpira 19 nemških bank, ter posredno njihove izvozno usmerjene gospodarske komitente, na področju finančne optimizacije njihovega mednarodnega poslovanja (AKA 2014a). AKA banka tako sprejema hitre odločitve o odobritvi izvoznih kreditov podjetjem in deluje na podlagi pregledne in enostavne dokumentacije za pridobitev izvoznega kredita (AKA Bank 2014b). Izvoznih kreditov pa ne nudi le nemškim podjetjem, pač pa tudi tujim podjetjem, ki investirajo na nemški trg (AHK Bank 2014c, 24). Ker AKA banka tesno sodeluje s svojimi komitenti in ima mnogo izkušenj s praks, problemi in preferencami izvoznih podjetij na področju financiranja (AKA Bank 2014c, 29). Zato AKA banka s svojim stalnim sedežem v okviru Medresorskega odbora (*Interministeriellen Ausschuss – IMA*) deluje tudi kot svetovalec na področju izvoznega interesa na zvezni ravni (AKA Bank 2014a).<sup>54</sup> Druga banka, ki nudi izvozne kredite, je KfW banka in sicer njena hčerinska družba KfW-IPEX banka, ki nemška in evropska podjetja prav tako spodbuja k internacionalizaciji poslovanja prek nudenja projektnih in izvoznih kreditov ter tako pomaga zagotavljati njihovo konkurenčnost (KfW-IPEX 2014). Podobno kot AKA banka tudi KfW-IPEX banka zaradi tesnega sodelovanja z gospodarskimi akterji sodeluje v IMA in tako svetuje tudi predstavnikom vlade na področju spodbujanja zunanje trgovine (KfW-IPEX 2014). DEG je druga hčerinska družba KfW banke, katere namen je promocija poslovnih iniciativ nemških podjetij, ki pripomorejo k trajnostni rasti in izboljšanju življenjskega standarda v državah v razvoju (DEG 2014). S tem namenom je DEG pristojna za dolgoročno nudenje financiranja in svetovanje nemškim podjetjem, ki investirajo v omenjene države (DEG 2014).

Jamstva za izvozne kredite Nemčije so pomemben instrument spodbujanja zunanje trgovine in so znana tudi kot Hermes kritje, ki se financira iz proračuna zvezne vlade (Euler Hermes Aktiengesellschaft 2013, 10). Program Hermes kritje je mnogim podjetjem pomagal pri vstopu na nove ali težje dostopne trge (Euler Hermes Aktiengesellschaft 2013, 10). Brez

---

<sup>54</sup> IMA je telo, ki mu predseduje Zvezno ministrstvo za gospodarstvo in energijo, sestavljajo pa ga še predstavniki in strokovnjaki z Zveznega ministrstva za finance, Zveznega ministrstva za zunanje zadeve in Zveznega ministrstva za gospodarsko sodelovanje in razvoj, predstavniki nemškega gospodarstva, AKA banka in KfW-IPEX banka (AKA 2014c, 29).

državnega kritja mnogi posli sploh ne bi bili mogoči (Euler Hermes Aktiengesellschaft 2013, 10). O odobritvah jamstev za izvozne kredite odloča IMA, za upravljanje celotne sheme pa je zvezna vlada pooblastila zasebna konzorcija in sicer družbo Euler Hermes in družbo PricewaterhouseCoopers (Euler Hermes Aktiengesellschaft 2013, 13–14).<sup>55</sup> Hermes kritje nemška podjetja varuje pred neplačevanjem njihovih storitev in produktov s strani tujih akterjev, predvsem na novih trgih ali trgih držav v razvoju, ki so še nestabilni (Euler Hermes Aktiengesellschaft 2013, 13–14). Gre za analiziranje kreditne sposobnosti in finančnih kapacitet tujih strank (Euler Hermes Aktiengesellschaft 2014). Na podlagi analize se določi tudi višino limita, ki jo bo nemškemu podjetju krila zvezna vlada, v kolikor podjetju tuje stranke storitev in produktov ne plačajo (Euler Hermes Aktiengesellschaft 2014). V kolikor se poveča obseg sodelovanja nemškega podjetja s tujim podjetjem, se lahko zaprosi za povečanje limita (Euler Hermes Aktiengesellschaft 2014). Kreditne sposobnost in finančne kapacitete tujih strank se spremlja konstantno, nemška podjetja pa prejemajo poročila o boniteti njihovih strank – v primeru sprememb se akcijski načrt za zmanjšanje ali izogibanje izgub prilagodi (Euler Hermes Aktiengesellschaft 2014). Nemška podjetja so tako pri svojem delu bolj učinkovita, saj se jim ni potrebno ukvarjati z opomini o neplačanih računih in z izgubami, s tem pa zmanjšajo tudi svoje pravne stroške (Euler Hermes Aktiengesellschaft 2014). Podoben princip velja za jamstva za investicije. Gre za jamstvo za investicije in za dohodke, ki izhajajo iz teh investicij (PricewaterCoopers 2004, 4). Ponovno gre za ocene tveganja investicij na podlagi katerih se določi maksimalen limit jamstva (AGA 2014). O odobritvi jamstva prva tako odloča IMA, jamstva pa se financirajo iz proračuna zvezne vlade (AGA 2014).

Spodbujanje zunanje trgovine se mora torej ohraniti ali pa celo okrepiti, še posebej v primeru, ko je država visoko odvisna od uvoza in izvoza (Haselhuber 2015). Na tej točki je pomembno obrazložiti še delež mednarodne trgovine v BDP neke države. Gre pravzaprav za to, kakšen delež predstavlja vsota izvoza in uvoza v BDP neke države (World Bank 2014). Ta indikator meri odvisnost države od mednarodne trgovine pri zadovoljevanju domačega povpraševanja oziroma vpletenost države v mednarodno trgovino (OECDiLibrary 2011). Večji je delež, večja je odvisnost države od izvoza in uvoza ter odprtost države za mednarodno trgovino,

---

<sup>55</sup> Kritja niso odobrena podjetjem katerih dejavnosti ne prispevajo k trajnostnemu razvoju (Euler Hermes Aktiengesellschaft 2013, 26). Pred odobritvijo so posledično pripravljene natančne študije okoljskih in družbenih učinkov, ki bi jih odobritev kritja prinesla v državi izvoza (Euler Hermes Aktiengesellschaft 2013, 27).

oziroma večja je občutljivost države na spremembe v mednarodni trgovini.<sup>56</sup> Delež mednarodne trgovine v BDP za Nemčijo je za leto 2013 znašal 70,8% (World Bank 2014).<sup>57</sup>

## 5.2 Pregled instrumentov gospodarske diplomacije

Kot rečeno, pri nemški gospodarski diplomaciji govorimo o odrekanju gospodarski diplomaciji. Zvezno ministrstvo za gospodarstvo in energijo je tisto, ki nosi primarno odgovornost za spodbujanje zunanjih trgovinskih odnosov in koordinacijo vseh akterjev na tem področju. Nemško gospodarsko diplomacijo zaznamuje močno javno-zasebno partnerstvo, kar vodi v mnoštvo akterjev gospodarske diplomacije ter v mnoštvo instrumentov. Instrumente izvajajo tudi samo vladni akterji (na primer sklepanje bilateralnih pogodb), vendar pa gre po večini za močna javno-zasebna partnerstva, torej za sodelovanje med vladnimi (na primer Zvezno ministrstvo za gospodarstvo in energijo, Zvezno ministrstvo za zunanje zadeve, delno AHK in tudi GTAI) in gospodarskimi akterji (na primer BDI, regionalne iniciative, GIZ in DIHZ) ter finančnimi institucijami (na primer AKA banka in KfW-IPEX banka). Tudi pri izključno vladnem instrumentu so gospodarski subjekti in finančne institucije lahko prisotni z namenom svetovanja vladnim akterjem ali z namenom mreženja s tujimi akterji. Gospodarski akterji in finančne institucije tako z vladnimi akterji sodelujejo na podlagi pooblastil za določeno dejavnost (na primer Hermes kritje), znotraj skupnih organov (na primer IMA) ali pa je vladni akter nosilec dejavnosti, gospodarski akter pa prevzame logistiko (na primer udeležba na sejmih v tujini).

Pregled instrumentov nemške gospodarske diplomacije sem strnila v shemi 5.1. Instrumente nemške gospodarske diplomacije pa je težko enoznačno opredeliti. Zaradi mnoštva akterjev gre za prepletanje v implementaciji instrumentov gospodarske diplomacije. En akter tako lahko implementira več instrumentov. Če na kratko povzamem instrumente nemške gospodarske diplomacije, gre za informiranje in izobraževanje podjetij, praktično pomoč podjetjem na tujih trgih, mreženje, politično podporo interesom nemških podjetij, promocijo nemških storitev, produktov in tehnologij ter finančne spodbude. Promocija nemškega gospodarstva z instrumenti gospodarske diplomacije pa ne poteka samo prek neposrednega

---

<sup>56</sup> Spremembe v mednarodni trgovini zajemajo na primer vojne, spremembe menjalnih tečajev, spremembe politične situacije in spremembe davkov na določene dobrine (EconomyWatch 2010).

<sup>57</sup> Struktura uvoza in izvoza Nemčije se nahaja v Prilogi B.

spodbujanja internacionalizacije dejavnosti nemških podjetji, pač pa tudi prek izmenjave dobrih praks in znanj.

**Shema 5.1: Pregled instrumentov gospodarske diplomacije Nemčije**

Oblika izvajanja	Oblika izvajanja	Instrument	Akterji
<b>Diplomatska in konzularna predstavništva</b>	Veleposlaništva, generalni konzulati in konzulati, predstavništva pri mednarodnih organizacijah, predstavniške in informacijske pisarne ter podružnice	<ul style="list-style-type: none"> <li>- navezovanje stikov z gospodarskimi odločevalci v državi gostiteljici</li> <li>- odpiranje dialoga o relevantnih gospodarskih temah</li> <li>- okrogle mize, delavnice in regionalne konference (vzpostavljanje stikov med institucijami, posamezniki in podjetji doma in v tujini)</li> <li>- informiranje nemških podjetij o aktualnih gospodarskih in političnih pogojih ter investicijskih tveganjih v državi gostiteljici</li> </ul>	Zvezno ministrstvo za zunanje zadeve
	GIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- podpora delu diplomatskih in konzularnih predstavništev</li> <li>- promocija nemških akterjev s področja kulture, izobrazbe, razvojnega sodelovanja in gospodarstva</li> <li>- promocija nemške tehnologije</li> </ul>	Zvezno ministrstvo za zunanje zadeve
<b>Zunanje gospodarske zbornice, delegati in zastopništva nemškega gospodarstva v tujini – AHK</b>	Mreža predstavništev v tujini	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uradni predstavnik nemškega gospodarstva v tujini</li> <li>- članska organizacija</li> <li>- tesno sodelovanje z diplomatskimi in konzularnimi predstavništvi</li> <li>- pomoč nemškim podjetjem pri iskanju poslovnih partnerjev</li> <li>- tržne raziskave</li> <li>- pravno svetovanje</li> <li>- carinske informacije</li> <li>- informacije o davčni zakonodaji</li> <li>- pomoč pri ustanovitvi podjetja v tujini</li> <li>- pomoč pri pripravi konferenc, okroglih miz,...</li> </ul>	<p>Zvezno ministrstvo za gospodarstvo in energijo subvencionira delovanje AHK</p> <p>Diplomatska in konzularna predstavništva</p> <p>Bilateralne zbornice za industrijo in trgovino</p> <p>Delegacije nemškega gospodarstva in trgovine</p> <p>Zastopništva nemške industrije in trgovine</p>

<b>GTAI</b>	Družba za spodbujanje nemške zunanje trgovine in privabljanje investicij v nemško gospodarstvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- marketing nemškega gospodarskega, investicijskega in tehnološkega trga</li> <li>- informiranje nemških in tujih podjetij</li> <li>- svetovanje nemškim in tujim podjetjem glede internacionalizacije</li> <li>- tržne raziskave</li> <li>- vsa pomoč podjetjem je brezplačna</li> <li>- navezovanje stikov z lokalnimi partnerji</li> <li>- iXPOS</li> </ul>	V 100% lasti Zvezne vlade
<b>Bilateralni gospodarski odnosi</b>	Mešani gospodarski forumi in sveti za sodelovanje	- skupni dogodki	Domači in tuji vladni predstavniki
	Poslovni sveti in poslovni forumi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- informiranje podjetij o aktualnih premikih na področju gospodarstva</li> <li>- predstavljanje interesov podjetij pred političnimi institucijami (lobiranje)</li> <li>- mreženje s tujimi akterji</li> <li>- oblikovanje strategij</li> <li>- izvajanje projektov</li> <li>- izmenjava znanj in izkušenj</li> <li>- praktična podpora pri internacionalizaciji dejavnosti podjetij</li> </ul>	Samostojni akterji, ustanovljeni s strani gospodarstva: <ul style="list-style-type: none"> <li>- BDI</li> <li>- Deželna združenja</li> <li>- GIZ</li> <li>- DIHZ</li> </ul>
	Vladni posveti na visoki ravni po naročilu Zveznega ministrstva za gospodarstvo in energijo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- podpora gospodarskim reformam v Ukrajini, Belorusiji in Moldaviji,</li> <li>- delo z javnostmi</li> <li>- informiranje tujih javnosti</li> </ul>	Ekipe nemških strokovnjakov
<b>Širitev gospodarskih dejavnosti na tuje trge</b>	Informiranje o tujih trgih	- Enodnevni dogodki (osemurna predavanja)	Zvezno ministrstvo za gospodarstvo in energijo
	Analize trgov in prvi poslovni stik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- udeležba nemških podjetij na informativnih in izobraževalnih dogodkih v tujini s področja posameznih panog ali trgov</li> <li>- mreženje</li> </ul>	Zvezno ministrstvo za gospodarstvo in energijo



<b>Širitev gospodarskih dejavnosti na tuje trge</b>	Informativna potovanja in gospodarske delegacije	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tri- do petdnevni obiski tujih političnih in gospodarskih odločevalcev v nemških podjetjih</li> <li>- potovanje delegacij Zveznega ministrstva za gospodarstvo in energijo skupaj s podjetji na ciljne trge</li> <li>- mreženje</li> </ul>	Tuji gospodarski in politični odločevalci, Zvezno ministrstvo za gospodarstvo in energijo, nemška podjetja
	Izobraževanja menedžerjev	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Izobraževanje in usposabljanje tujih vodilnih gospodarskih kadrov</li> <li>- obisk nemških podjetij</li> </ul>	Zvezno ministrstvo za gospodarstvo in energijo, 16 partnerskih držav, GIZ
	Udeležba na sejnih doma in v tujini	<ul style="list-style-type: none"> <li>- razstavnih prostori <i>Made in Germany</i></li> <li>- obiskovanje gospodarskih sejmov</li> </ul>	Zvezno ministrstvo za gospodarstvo in energijo, AUMA
<b>Financiranje in varstvo mednarodnih transakcij</b>	Financiranje izvoza in investicij	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sklepanje bilateralnih pogodb za spodbujanje in varstvo investicij</li> <li>- kreditiranje domačih in tujih podjetij</li> <li>- svetovanje vladi in podjetjem</li> </ul>	IMA, AKA banka, KfW-IPEX banka, DEK banka
	Jamstva za izvozne kredite in investicije	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hermes kritje: analiza bonitete tujih partnerjev podjetij in jamstvo plačil nemškim podjetjem s strani njihovih strank</li> <li>- odškodnine nemškim podjetjem v primeru neplačil</li> </ul>	Zvezna vlada, Euler Hermes, PricewaterhouseCoopers

### 5.3 Izvozna iniciativa za energetska učinkovitost

Sklicujoč se na definicijo gospodarske diplomacije, gre za vsako gospodarsko aktivnost države navzven z namenom doseganja gospodarskih ciljev s pomočjo uporabe in političnih in ekonomskih sredstev zunanje politike. Izhajajoč iz zunanjepolitičnega procesa, zvezna vlada Nemčije je zaznala, da se je povečala zavest o podnebnih spremembah in omejenosti naravnih virov, hkrati pa se povpraševanje po energiji povečuje, še posebej v državah v razvoju in državah tretjega sveta (Finkel in drugi 2013, 17; Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015u). Povpraševanje po energetsko učinkovitih rešitvah se posledično zvišuje (Finkel in drugi 2013, 17; Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015u).<sup>58</sup> Izhajajoč iz teh okoliščin, si je zvezna vlada Nemčije na področju energetske učinkovitosti zastavila šest gospodarskih zunanjepolitičnih ciljev (Finkel in drugi 2013, 17). Cilj je, da se nemška energetska učinkovitost na ciljnih trgih uveljavi kot najbolj kvalitetna panoga nemškega gospodarstva (Finkel in drugi 2013, 17). Drugi cilj je izboljšati tržni in prodajni potencial nemških produktov, tehnologij in storitev na področju energetske učinkovitosti na relevantnih ciljnih trgih (Finkel in drugi 2013, 17). Sledi cilj, da se trge držav v razvoju in držav tretjega sveta pripravi na razvoj trga energetske učinkovitosti oziroma se ta trg, v kolikor že obstaja, pospešeno razvija še naprej (Finkel in drugi 2013, 17). Četrty cilj je, da se obstoječe iniciative in aktivnosti na področju trgovanja z energetsko učinkovitimi tehnologijami, produkti in storitvami, močno poveže, nadzoruje in krepi še naprej (Finkel in drugi 2013, 17). Peti cilj je prenos znanja (*know-how*) političnim odločevalcem in podjetjem ciljnih držav, s tem pa izboljšati pogoje za vstop nemških podjetij na te trge (Finkel in drugi 2013, 17). Zadnji cilj pa je vidni prispevek k zmanjšanju podnebnih sprememb v drugih svetovnih regijah (Finkel in drugi 2013, 17). Z namenom uresničevanja teh ciljev je zvezna vlada Nemčije sprejela zunanjepolitično odločitev in leta 2007 sprejela iniciativo za energetska učinkovitost, ki ni časovno zamejena, pač pa poteka prek petih faz (Finkel in drugi 2013, 15; Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015b). Zunanjepolitično ravnanje je izvajanje te iniciative v praksi.

Izhajajoč iz strukture nemške gospodarske diplomacije na splošno, glavni stebri nemške gospodarske diplomacije dobro poznajo bazo nemških podjetij, saj je članstvo podjetij v IHK in posledično v DIHK obvezno. Zaradi tesnega sodelovanja s IHK in DIHK pa je tudi mreža

---

<sup>58</sup> Volumen energetsko učinkovitih produktov v mednarodni trgovini naj bi se iz 540 milijard evrov (leto 2007) dvignil na 1.030 milijard evrov (do leta 2020) (Finkel in drugi 2013, 17).

AHK dobro seznanjena z aktualno bazo nemških podjetij. Kot rečeno AHK vodi tudi lastno bazo nemških podjetij. Če se ponovno navežem na opredelitev koncepta gospodarske diplomacije, gre za dobro poznavanje svojega notranjega okolja. Zvezna vlada Nemčije se prav tako zaveda, da je implementacija instrumentov gospodarske diplomacije ključna za SME, saj se kar 99,7% nemških podjetij uvršča v SME.

Tudi izvozna iniciativa za energetske učinkovitost se osredotoča na širjenje produktov, tehnologij in storitev SME na trge držav z visoko gospodarsko rastjo (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015b; Finkel in drugi 2013, 8). Strateškega pomena za nemško izvozno gospodarstvo na tem področju so tako države tretjega sveta in države v razvoju in sicer Azija, Latinska Amerika, Afrika in Bližnji Vzhod (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015b; Finkel in drugi 2013, 9).

Strateški svet je osrednji organ iniciative, ki koordinira njeno izvajanje, pri tem pa sodeluje s številnimi partnerji ter podporniki (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015b). Na podlagi temeljite analize nato oblikujejo ponudbo storitev, programov in dejavnosti, ki so na področju izvozne iniciative za energetske učinkovitost na voljo podjetjem (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015b). Gre za večletno strategijo, ki nemškemu ponudnikom omogoča trajno doseganje novih trgov s tehnologijami energetske učinkovitosti (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015b).

Kot rečeno, je Strateški svet osrednji odločevalni organ izvozne iniciative za energetske učinkovitost (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015c). Glavno pristojnost v strateškem svetu nosi Zvezno ministrstvo za gospodarstvo in energijo, sodelujejo pa tudi predstavniki drugih ministrstev in sicer Zvezno ministrstvo za okolje, varovanje okolja, gradnjo in jedrsko varnost, Zvezno ministrstvo za izobraževanje in znanost, Zvezno ministrstvo za gospodarsko sodelovanje in razvoj ter Zvezno ministrstvo za zunanje zadeve (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015c). Izmed akterjev omenjenih v strukturi nemške gospodarske diplomacije pa z omenjenimi ministrstvi znotraj Strateškega sveta tesno sodelujejo BDI, DIHK, GTAI, GIZ in KfW bančna skupina (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015c).

Za optimalno nudenje podpore podjetjem, Zvezno ministrstvo za gospodarstvo in energijo sodeluje s številnimi partnerji in podporniki, ki imajo v iniciativi svetovalno vlogo (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015č). Med partnerje izmed omenjenih akterjev nemške gospodarske diplomacije spadajo poslovni sveti in poslovni forumi (deželno združenje in sicer Afriško združenje nemškega gospodarstva), AHK, AUMA, BDI, Euler Hermes in GIZ (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015č).

Podporniki izvozne iniciative za energetska učinkovitost pa so pravzaprav vodilni strokovnjaki s področja znanosti (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015d). Ti strokovnjaki skrbijo, da so nemške ekspertize, storitve in produkti s področja energetske učinkovitosti znani in sprejeti tudi na strani širše svetovne javnosti (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015d). Strokovnjaki so aktivno vključeni v ponudbo, ki je podjetjem na voljo znotraj iniciative (izobraževanja, informativna potovanja, konkretni projekti) (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015d). Gre za strokovnjake s treh področij in sicer gradbeništva, industrije ter infrastrukture in prometa (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015d).

**Shema 5.2: Pregled podpornikov iniciative za energetska učinkovitost**

Področje	Strokovnjak	Institucija
Gradbeništvo	Manfred Hegger	Arhitekturni biro HHS
	Bert Oschatz	Inštitut za gradbene storitve
	Thomas Juch	Visoka šola Bremerhaven, profesor energetike v gradbeništvu
	Wolfgang Feist	Univerza Innsbruck, profesor fizike v gradbeništvu
	Gerd Hauser	Predstojnik Inštituta za fiziko v gradbeništvu ter profesor fizike v gradbeništvu na Univerzi München
	Norbert Fisch	Direktor Inštituta za tehniko v gradbeništvu in solarno tehniko
Industrija	Horst Kruse	Raziskovalni center za hladilno in ogrevalno tehniko
	Eberhard Abele	Inštitut za strojništvo in upravljanje proizvodnje
	Eberhard Jochem	Inštitut za raziskovanje sistemov in inovacij
	Ulrich Wagner	Profesor gospodarstva na področju energetike, Tehnična univerza München
	Ulrich Walter	Vodja laboratorija za tehnologijo čipov, Visoka šola Esslingen
Infrastruktura in promet	Frank Staube	Tehnična univerza Berlin, profesura
	Heike Flämig	Inštitut za logistiko in načrtovanje prometa, profesura
	Michael Schreckenber	Univerza Duisburg-Essen, profesura
	Werner Rothengatter	Univerza Karlsruhe, profesura
	Reinhold Maier	Tehnična univerza Dresden, profesura

Vir: Povzeto po Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2015e, 2015f, 2015g).

Iniciativo za energetska učinkovitost s pooblastilom Zveznega ministrstva za gospodarstvo in energijo v praksi implementirajo za to pooblaščenim akterjem in sicer prek konkretnih projektov in ukrepov (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015h). Gre za informiranje o razmerah na trgih, vzpostavljanje poslovnih stikov, marketinško podporo in priprave na vstop na trg (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015j).

Prek informiranja o razmerah na trgih podjetja lahko poglobijo svoje znanje o trgu na katerega vstopajo, s tem pa se lahko na ta vstop bolj optimalno pripravijo (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015k). V tem sklopu aktivnosti je iniciativa za energetska učinkovitost implementirana prek informativnih predavanj, objave publikacij, direktne elektronske pošte (t.i. *newsletter*) in svetovanja (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015k).

Informativna predavanja nemškim podjetjem omogočajo bolj poglobljeno pripravo na izvoz na ciljne trge (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015l). Podjetja prejmejo informacije o pogojih vstopa na določen trg, aktualnem razvoju trga in finančnih spodbudah, ki so jim na voljo (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015l). Gre za enodnevná predavanja v Nemčiji, ki podjetjem omogočajo, da so sposobna samostojno oceniti priložnosti in tveganja na določenih trgih (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015l). Predavatelji so strokovnjaki in predstavniki podjetij iz Nemčije in tujine, katerim lahko nemška podjetja postavljajo vprašanja ter navežejo stike za potencialno nadaljnje sodelovanje (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015l). Udeležba na predavanjih je za podjetja brezplačna (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015l). Teh predavanj je veliko. Aktualen raspored predavanj je dostopen na spletni strani iniciative. Za leto 2015 je načrtovanih informativnih predavanj še 19 (stanje na dan 4. april 2015) (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015v). Za bolj natančno predstavo, kako izgledajo tovrstna predavanja, si poglejmo primer. 10. januarja 2014 je potekalo predavanje z naslovom »Tržne možnosti za nemško *smart grid* tehnologijo v jugovzhodni Aziji« (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014k). Predavanje se je osredotočalo na državi Vietnam in Tajsko (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014k). Govora je bilo o vzpostavitvi zanesljive, učinkovite in moderne oskrbe z energijo v omenjenih državah (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014k). Gre za t.i. *smart grid* tehnologijo, ki elektriko zagotavlja na trajnosten, zanesljiv in varčen način (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

2014k; ABB 2015). Predavatelji so prihajali iz vrst GIZ, Centra inovativnosti za mobilnost in družbene spremembe, predavatelj pa je bil tudi profesor z Univerze Trier, Christoph Menke (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014k). Na strani predstavnikov Tajске in Vietnama pa so predavatelji prihajali iz vrst dobaviteljev električne energije in državnih organov za električno energijo (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014k). Nemški predavatelji so predstavili dobre prakse s področja nemške *smart grid* tehnologije in pogoje za vstop na trge jugovzhodno azijske regije (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014k). Tajski in vietnamski predavatelji pa so predstavili trenutne načrte za vzpostavitev *smart grid* električnega omrežja ter konkretne možnosti za sodelovanje z nemškimi podjetji na tem področju (priklopi obnovljivih virov energije na električno omrežje, ipd.) (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014k). Tajski in vietnamski predavatelji so predstavili tudi konkretne izkušnje pri vstopu na njihove trge (na primer izkušnje podjetja Siemens) (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014k). Ob koncu predavanja so imeli udeleženci možnost, da se s predavatelji pogovorijo tudi osebno ter izmenjajo kontakte in izkušnje s področja *smart grid* tehnologij (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014k).

V informiranje o razmerah na trgih uvrščamo tudi publikacije, ki zajemajo podrobne analize držav in njihovih trgov, panog in tehnologij v kontekstu energetske učinkovitosti, gradivo z informativnih predavanj ter splošne informacije o trenutni ponudbi na področju iniciative za energetske učinkovitost (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015m). O državah in njihovih trgih so podjetjem na voljo osnovne informacije (*Fact Sheets*) ali pa celostne analize ciljnih trgov, ki jih pripravlja AHK (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015m). Te analize zajemajo podrobne informacije o politični, gospodarski in pravni situaciji v določeni državi (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015m). Analize panog in tehnologij zajemajo najaktualnejše novice s področja energetske politike v Nemčiji in svetu (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015m). V kolikor se podjetje ni udeležilo informativnih predavanj, jim je gradivo s predavanj kljub temu dostopno (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015m). Podjetja lahko publikacije iščejo prek brskalnika in sicer po kriterijih, ki jim iskanje olajšajo. Ti kriteriji so ciljni trgi, ciljne regije, panoge in tip (glede na projekt/ukrep iniciative) (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014l). Na dan mojega obiska strani je bilo podjetjem na voljo 500 tovrstnih publikacij (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014l)

K informiranju o razmerah na trgih štejemo tudi *newsletter*, prek katerega so podjetja redno informirana o načrtovanih projektih in aktualnih ukrepih (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015n). Zadnji *newsletter*, poslan 12. januarja 2015, je tako zajemal informacije o sejmu BAU München (poudarek na trajnostnih rešitvah v gradbeništvu), splošne kratke informacije o iniciativi za energetske učinkovitost, informacije o izvoznih možnostih za nemška podjetja v jugovzhodni Aziji, reportažo o obisku delegacije Čila v Nemčiji (poudarek na energetske učinkovitosti v industriji), reportažo o predstavitvi nemških projektov energetske učinkovitosti na Irskem (predstavitev v organizaciji tamkajšnjega AHK) ter koledar prihajajočih dogodkov (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015o).

In že smo pri drugem projektu oziroma ukrepu v okviru izvozne iniciative za energetske učinkovitost. Vzpostavljanje poslovnih stikov je v glavni pristojnosti AHK (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015p). Gre za potovanja podjetij na atraktivne izvozne trge (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015p). Podjetja lahko tako na kraju samem sklenejo kontakte s potencialnimi partnerji in strankami (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015p). Poleg intenzivnega mreženja se podjetja seznanijo tudi z ekspertizami lokalnega AHK (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015p). AHK je tako posrednik med nemškimi podjetji in podjetji v državi gostiteljici (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015p). AHK v okviru teh potovanj organizira tudi enodnevne konference na katerih nemška podjetja lahko predstavijo svoje produkte in dejavnosti (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015p). V času obiska spletne strani je bilo načrtovanih 48 tovrstnih potovanj (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014m). Eno izmed potovanj je potekalo od 18. do 22. maja 2015 in sicer v Ekvador, za podjetja s področja bio-, veterne in vodne energije (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014n). Kot rečeno, je potovanje organiziral AHK, prvi del potovanja pa je zajemal udeležbo podjetij na konferenci, na kateri so lahko predstavili svoje dejavnosti, produkte in tehnologije (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014n). Po konferenci so predstavniki AHK predstavnike posameznih nemških podjetij pospremili na sestanke z ekvadorskimi podjetji, ki so izrazila interes po sodelovanju (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014n). AHK namreč še pred samim začetkom potovanja nemškemu podjetjem išče potencialne partnerje (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014n). Ekvador je država z velikimi količinami odpadkov, kar pa predstavlja potencial za biomaso in bioplin (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014n). Zaradi velike količine

padavin je v Ekvadorju velik tudi potencial za koriščenje vodne energije (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014n). Na obalah Ekvadorja pa je velik potencial za koriščenje vetrne energije (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014n). Težavo pa predstavljata koordinacija akterjev na omenjenih področjih in upravljanje obnovljivih virov, kar si vlada prizadeva odpraviti (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014n). Problem torej ni v opremljenosti, pač pa bolj v koordinaciji. Zato je AHK v Ekvadorju zaznal potencial za nemška podjetja s področij bio-, vodne in vetrne energije, vendar bolj v obliki svetovanja ali izvedbe manjših projektov (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014n).

Tretji sklop ukrepov iniciative za energetske učinkovitost je marketinška podpora, ki zajema promocijo produktov in storitev s področja energetske učinkovitosti in sicer trgovske sejme, krovno znamko in seminarje inovativnosti na uglednih univerzah v tujini (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014n).

Trgovske sejme sem že omenjala pri instrumentih gospodarske diplomacije. Tudi na področju iniciative za energetske učinkovitost organizacija in udeležba na sejmih poteka prek AUMA (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014o). Za podjetja se v okviru iniciative identificira vse vodilne sejme na področju energetske učinkovitosti, kjer podjetja lahko nastopijo pod skupno znamko *Made in Germany* (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014o). Kot rečeno, udeležba na teh sejmih ni brezplačna, so pa razstavniki prostori podjetjem na voljo pod ugodnimi finančnimi pogoji. V času obiska spletne strani je bilo podjetjem na področju energetske učinkovitosti na voljo 13 tovrstnih sejmov (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014p). Kot primer naj navedem sejem *Intersolar North America*, ki je potekal med 14. in 16. julijem v San Francisku (ZDA) (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014r). To je vodilni ameriški sejem na področju solarne industrije in fotovoltaike (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014r). Nemškim podjetjem je na sejmih v okviru znamke *Made in Germany* na voljo razstavniki prostor v obliki informativne točke (opremljen razstavniki prostor v velikosti 3 m<sup>2</sup>), lahko pa se podjetje odloči tudi za samostojno stojnico (opremljen razstavniki prostor v velikosti 9 m<sup>2</sup>) (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014r).



V okviru marketinških aktivnosti je podjetjem na voljo tudi oglaševanje pod skupno znamko z imenom »Energetska učinkovitost – *Made in Germany*«, ki je znamka specifična za iniciativo za energetske učinkovitost (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015r). Ta skupna znamka je bila oblikovana z namenom utrjevanja prepoznavnosti nemških storitev in produktov s področja energetske učinkovitosti na mednarodni ravni (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015r). Uporaba logotipa za nemško podjetje predstavlja dodano vrednost, saj se logotip povezuje z nemško kvaliteto, inovativnostjo in *know-howom* (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015r). Registracija podjetja za uporabo logotipa je brezplačna in nezavezujoča (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015r). Podjetjem v okviru registracije pripada tudi brezplačno oblikovanje profila podjetja v angleškem jeziku, na katerem svoje podjetje, produkte in reference predstavijo mednarodni publiki (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015r). Ta profil je nato objavljen na mednarodni strani iniciative za energetske učinkovitost (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015r).

Seminarji inovativnosti potekajo na uglednih univerzah v tujini in so namenjeni vsem nemškim podjetjem (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015s). Nemška podjetja lahko na teh seminarjih predstavijo svoje energetske učinkovite tehnologije (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015s). Namen seminarjev je torej zburjanje zanimanja pri tujih študentih za nemški *know-how* na področju energetske učinkovitosti (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015s). Ne gre neposredno za izobraževanja menedžerjev, ki sem jih omenila v opredelitvi instrumentov nemške gospodarske diplomacije, vendar pa je cilj enak, tj. navezovanje stikov z bodočimi odločevalci, strankami in poslovnimi partnerji ter odpiranje novih možnosti za rekrutacijo novih kadrov (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015s). Primer seminarja inovativnosti je seminar z naslovom »Energetska učinkovitost in učinkovita raba vodnih virov za industrijske potrebe«, ki bo potekal v Kanadi na Univerzi v Alberti, Inštitutu za tehnologija v severni Alberti, Inštitutu za tehnologijo v južni Alberti in na Univerzi v Calgary (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014s). Prijave so odprte za predstavnike nemških podjetij, ki nudijo produkte, tehnologije in storitve s področja energetske učinkovitosti in učinkovite rabe vodne energije (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014s).

Poleg omenjenih aktivnosti iniciativa za energetska učinkovitost tudi tuje trge pripravlja na vstop nemških podjetij (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015š). V več državah je potrebno trg za energetska učinkovite tehnologije še strateško pripraviti. Iniciativa na tem področju poskrbi za implementacijo ukrepov, specifičnih za posamezne države (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015t). Gre za politične, administrativne ter gospodarske ukrepe, ki se izvajajo v okviru razvoja projektov in informativnih potovanj (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015t). Cilj je gradnja zaupanja v nemške energetska učinkovite tehnologije ter prepoznavanje prednosti uporabe le-te (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015t).

Razvoj projektov v okviru iniciative za energetska učinkovitost pride v poštev predvsem v državah v razvoju in v državah tretjega sveta (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015u). O razvojnih projektih je bilo sicer govora že v opredelitvi instrumentov gospodarske diplomacije, sedaj pa si jih pogledajmo še na primeru. Razvojni projekti se v okviru iniciative za energetska učinkovitost izvajajo z namenom pospeševanja razvoja trga z energetska učinkovitimi tehnologijami (GIZ 2013). Kot rečeno je v teh državah potencial za uporabo bolj energetska učinkovitih tehnologij velik, posledično pa je tudi povpraševanje po energetska učinkovitih tehnologijah v teh državah večje. Izvozna iniciativa za energetska učinkovitost je tako v sodelovanju z GIZ oblikovala razvojne projekte (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015u). Cilj projektov je širitev energetska učinkovitih storitev in produktov na trge teh držav prek sodelovanja z lokalnimi podjetji ter s tem trge dolgoročno pripraviti na vstop nemških podjetij (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015u). Kot primer naj navedem razvojni projekt v podsaharski Afriki (GIZ 2013). Tudi v okviru tega projekta so bila organizirana malo prej omenjena izobraževanja za udeležence iz javnega sektorja in gospodarstva držav podsaharske Afrike (GIZ 2013).<sup>59</sup> Poudarek pa je na delu na skupnih projektih, torej sodelovanje nemških podjetij in podjetij iz podsaharske Afrike na konkretnih projektih (GIZ 2013). Nemška in kenjska podjetja so tako na primer sodelovala pri postavitvi dveh izmed največjih sončnih elektrarn v podsaharski Afriki (GIZ 2013). Sodelovanje pri skupnih projektih gradi in krepi nemško-afriške poslovne odnose, omogoča prenos znanja in tehnologij (podjetja in politični odločevalci spoznajo najaktualnejše premike na področju obnovljivih virov energije ter nemške tehnologije s tega področja) ter pospešuje razvoj afriškega trga z obnovljivimi viri energije (GIZ 2013). Doprinos razvojnih projektov pa je

---

<sup>59</sup> Razvojni projekt poteka v Gani, Keniji, Mozambiku in Tanzaniji (GIZ 2013).

obojestranski, saj se nemška podjetja specializirajo za področje podsaharske Afrike (vstop na trg, poslovno okolje, investicijsko okolje, ipd.) ter sklepajo nove kontakte in posle (GIZ 2013). To pa poteka prek že omenjenih mehanizmov oziroma ukrepov in sicer prek potovanj nemških podjetij v podsaharsko Afriko (mreženje s podjetji in odločevalci iz regije), udeležbe na sejmih in obiskov podjetij iz podsaharske Afrike v Nemčiji (GIZ 2013).

Enotedenska informativna potovanja sem omenila že pri opredelitvi instrumentov nemške gospodarske diplomacije, uporabljajo pa se tudi v iniciativi za energetske učinkovitost. Kot rečeno so namenjena tujim odločevalcem (bodisi političnim ali gospodarskim) (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015v). Tuji odločevalci lahko obiščejo vodilna nemška podjetja, ki so dejavna na področju energetske učinkovitosti (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015v). Ponovno gre za izmenjavo informacij in mreženje ter za oblikovanje zaupanja v nemške tehnologije (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015v).

**Shema 5.3: Število ukrepov in storitev izvozne iniciative za energetske učinkovitost v letih 2007 do 2013**

Ukrep/storitev	Leto							Vsota
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
Informiranje o razmerah na trgu		11	12	7	8	11	10	59
Informativna potovanja (AHK)	11	21	31	24	26	28	41	182
Udeležba na sejmih	13	17	21	19	13	10	10	109
Razvojni projekti in prenos znanja		1	2	1	3	1	1	9
Informativna potovanja za tuje udeležence		6	24	21	8	19	15	93
<b>Vsota ukrepov/storitev</b>	<b>24</b>	<b>56</b>	<b>90</b>	<b>72</b>	<b>58</b>	<b>69</b>	<b>77</b>	<b>446</b>

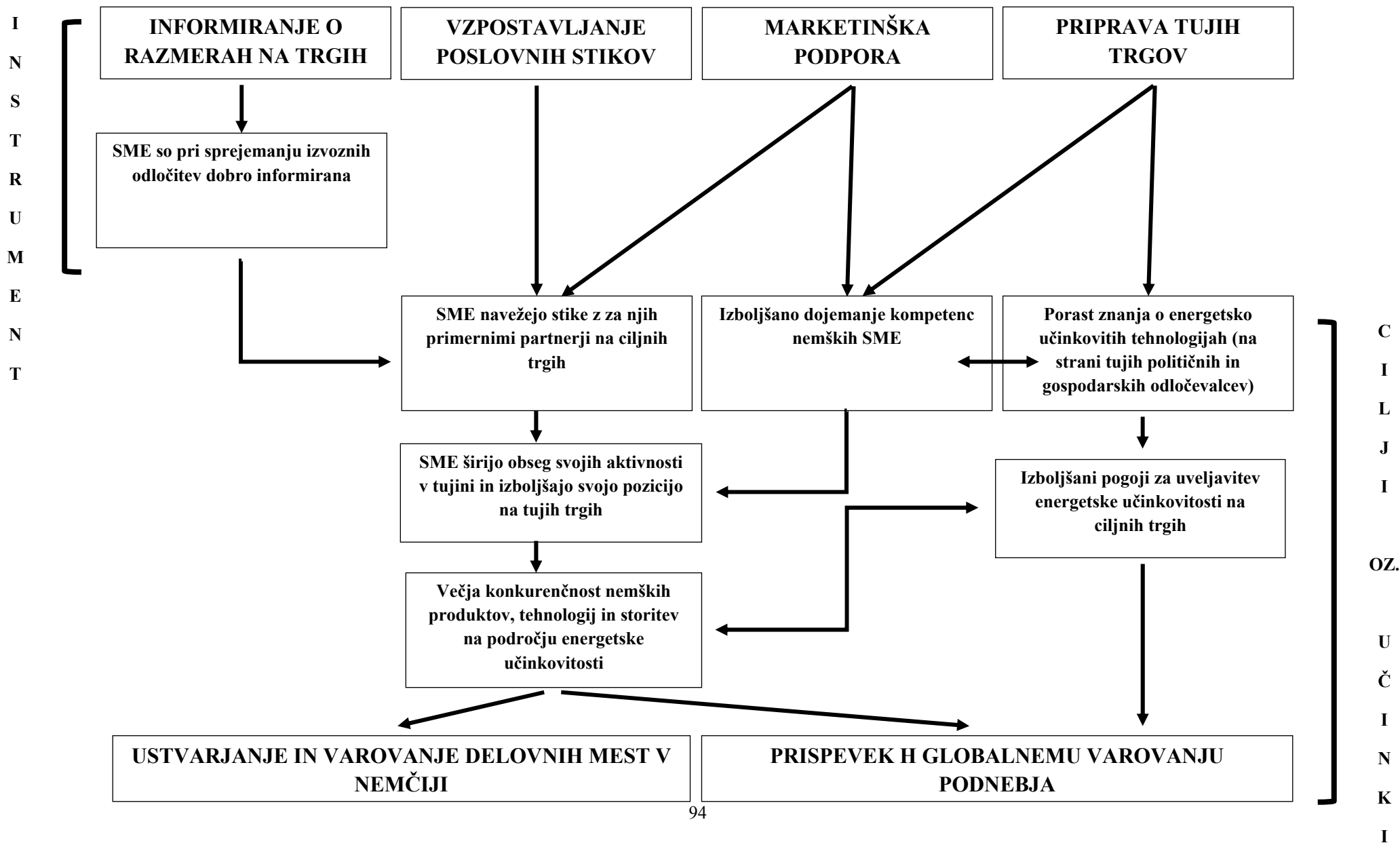
Vir: Povzeto po Finkel in drugi (2013, 14).

Odločilnega pomena za izbor ciljnih držav, v katerih se bo izvozna iniciativa za energetske učinkovitost izvajala, je potencial, ki ga ima trg na področju tehnologij energetske učinkovitosti (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015/1; Finkel in drugi 2013, 13). V skladu s tem potencialom, se nato tudi izbere ukrepe in aktivnosti, ki sem jih navedla (Finkel in drugi 2013, 13).

Izbor ukrepov in aktivnosti ter njihovo izvajanje je pravzaprav zunanjepolitično ravnanje in ima določene učinke. Od začetkov iniciative za energetska učinkovitost, je iniciativa postala eden izmed najbolj zanesljivih instrumentov nemške gospodarske diplomacije (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015i). Posamezne možnosti, ki jih iniciativa ponuja, vodijo v merljive uspehe podjetij, ki sodelujejo v iniciativi (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015i). Ankete med podjetji, ki so se udeležila gospodarskih potovanj, ki jih organizira AHK, so pokazale, da so podjetja sposobna bolj samostojno oceniti 54% več tržnih potencialov in tveganj, sklenejo 48% več kontaktov z novimi partnerji, sklenejo 38% več stikov z novimi strankami, realizirajo 22% več dodatnih poslov na obstoječih trgih, generirajo 18% več dodatnih poslov na novih trgih, njihov ugled v tujini pa se je dvignil za 45% (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015i).

Zaznavanje teh učinkov zaključni krog – država te učinke sprejema nazaj v proces oziroma jih filtrira in z njimi razpolaga kot s ponovnimi informacijami. Ponovno steče celoten krog oblikovanja nove zunanjepolitične odločitve. Kot razvidno v končnem poročilu, je Strateški svet iniciative zaznal tri področja, na katerih je potrebno graditi (Finkel in drugi 2013, 9). Cilji in indikatorji za merjenje doseganja ciljev morajo biti v prihodnje bolj konkretno opredeljeni, strateško delo mora potekati intenzivneje (bolj enakomerna geografska razporeditev instrumentov iniciative, izbor ključnih tehnologij, srednjeročni načrti ukrepov), odprto pa je tudi vprašanje obsega finančnih in kadrovskih virov (premislek o širitvi virov) (Finkel in drugi 2013, 9). Shema 5.4 prikazuje, kateri instrumenti so bili uporabljeni v okviru iniciative za energetska učinkovitost in kateri so bili učinki njihove implementacije.

Shema 5.4: Cilji in učinki izvozne iniciative za energetska učinkovitost



## 6 Gospodarska diplomacija Republike Slovenije

### 6.1 Glavni akterji in instrumenti gospodarske diplomacije

Osnova opredelitve akterjev in instrumentov gospodarske diplomacije je dokument »Mednarodni izzivi 2013 – Partnerstvo za razvoj internacionalizacije slovenskega gospodarstva« (v nadaljevanju MI 2013) (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo 2013, 2).<sup>60</sup> Namen MI 2013 je bila zagotovitev posodobljenega in celovitega pregleda ukrepov institucij, ki delujejo na področju spodbujanja mednarodnega poslovanja slovenskega gospodarstva (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo in drugi 2013, 3). V primeru slovenske gospodarske diplomacije gre za združeni model gospodarske diplomacije, saj glavno pristojnost za izvajanje gospodarske diplomacije nosi MZZ (Udovič in Burkelc 2011, 29; Ministrstvo za zunanje zadeve 2008, 128). MI 2013 kot druge akterje gospodarske diplomacije navaja Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (MGRT), SPIRIT, Slovensko izvozno in razvojno banko (SID banka) ter združenja gospodarskih subjektov (Gospodarska zbornica Slovenije (GZS), Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije (OZS) in Trgovinska zbornica Slovenije (TZS)) (Ministrstvo za gospodarstvo in drugi 2013, 37; Ministrstvo za zunanje zadeve 2014a, Ministrstvo za zunanje zadeve 2013, 44; Udovič in Burkelc 2011, 29).

MI 2013 kot glavne cilje opredeljuje usklajeno delovanje vseh državnih institucij na področju spodbujanja mednarodnega poslovanja slovenskega gospodarstva ter usklajeno sodelovanje z GZS, OZS in TZS, povečanje rasti slovenskega izvoza v tujino, povečanje števila vstopov slovenskih podjetij na nove tuje trge (z novim proizvodom, novo storitvijo ali na povsem nov trg oziroma v novo regijo), povečanje števila podjetij izvoznikov, povečanje prepoznavnosti Slovenije kot priložnostne lokacije za tuje investicije in zmanjšanje ovir na področju tujih investicij ter povečanje tujih neposrednih investicij v Sloveniji na 33% BDP (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo in drugi 2013, 6). MI 2013 poleg tradicionalnih trgov Slovenije v tujini (trg EU in Balkanski trgi), kot ciljne trge opredeljuje Azerbajdžan, Indijo, Kazahstan, Ljudsko republiko Kitajsko, Rusko federacijo in Turčijo (Ministrstvo za

---

<sup>60</sup> Aktivnosti akterjev za doseganje zastavljenih ciljev, ki so opredeljeni v MI 2013, so obravnavane tudi v »Programu Vlade Republike Slovenije za spodbujanje internacionalizacije podjetij za obdobje 2010–2014« in »Akcijskem načrtu za podporo slovenskim podjetjem na tujih trgih 2011« (Ministrstvo za gospodarstvo 2010–2014, 1; Ministrstvo za gospodarstvo in drugi 2011, 1).

gospodarski razvoj in tehnologijo in drugi 2013, 17). Ti trgi izkazujejo gospodarsko rast, so v vzponu ter imajo razvite panoge in sektorje, na katerih bi lahko prišlo do pozitivnih sinergij s slovenskim gospodarstvom (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo in drugi 2013, 17).

V MI 2013 je izraženo zavedanje, da se pritisk na obstoječe vire energije povečuje, posledično pa se išče alternativne vire energije (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo in drugi 2013, 5). Tudi slovenska podjetja so priča tem spremembam v tehnologiji, proizvodnji in trgovinskih vzorcih (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo in drugi 2013, 5). Ciljni sektorji spodbujanja mednarodnega poslovanja slovenskega gospodarstva v tujini so zato biomedicina in biotehnologija, energetika in okoljske tehnologije, napredni materiali in tehnologije ter nanotehnologija, informacijsko-komunikacijske tehnologije, lesno predelovalna industrija, avtomobilske industrije, transport in logistika, kovinsko-predelovalna industrija, turizem in prehrambno živilska industrija (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo in drugi 2013, 16–17; Ministrstvo za gospodarstvo in drugi 2011, 17). Akterji spodbujanja mednarodnega poslovanja slovenskega gospodarstva so svoje aktivnosti načrtovali v skladu z vsemi navedenimi cilji (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo in drugi 2013, 8). Te aktivnosti so, tako kot velja tudi za Nemčijo, namenjene SME (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo in drugi 2013, 8). Kot rečeno so SME gonilna sila evropskega gospodarstva, kar drži tudi za Slovenijo, saj se 99,8% slovenskih podjetij uvršča med SME (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo in drugi 2013, 3; Statistični urad Republike Slovenije 2014).

### ***6.1.1 Ministrstvo za zunanje zadeve***

Program aktivnosti MZZ zajema gospodarske delegacije, mešane komisije ter druge podporne aktivnosti (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo in drugi 2013, 72–73). Gospodarske delegacije so delegacije podjetij, ki spremljajo najvišje državne in vladne predstavnike na obiskih v tujini (Ministrstvo za zunanje zadeve 2009, 136). Glede na MI 2013 je MZZ načrtovalo skupno 13 gospodarskih delegacij (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo in drugi 2013, 72). Od tega je MZZ realiziralo 7 izhodnih gospodarskih delegacij (eno s predsednikom republike na Japonskem, eno s predsednikom vlade v Nemčiji, eno z ministrom za zunanje zadeve v Kazahstanu, tri s predsednikom Državnega zbora na

Madžarskem, v Ruski federaciji in v Bosni in Hercegovini ter eno gospodarsko delegacijo na Češko) ter dve vhodni gospodarski delegaciji (Kirgizija, Šrilanka) (Ministrstvo za zunanje zadeve 2013, 45).<sup>61</sup>

MZZ v skladu s sporazumi o gospodarskem sodelovanju vodi tudi zasedanja medvladnih mešanih komisij za gospodarsko sodelovanje, katerih cilj je krepitev medvladnih stikov in poglobitev gospodarskega sodelovanja s posameznimi državami (Ministrstvo za zunanje zadeve 2010, 170; Ministrstvo za zunanje zadeve 2011, 159). Na zasedanjih mešanih medvladnih komisij poteka pregled gospodarskih razmer in makroekonomskih kazalcev, bilateralnih gospodarskih odnosov, možnosti in priložnosti za sodelovanje ter pregled ostalih odprtih vprašanj (Ministrstvo za zunanje zadeve 2010, 172). Ob zasedanjih komisij potekajo tudi srečanja strokovnjakov iz obeh držav, z namenom izboljšanja sodelovanja in poslovnega okolja za lažje poslovanje podjetij (Ministrstvo za zunanje zadeve 2012b, 68). Ob zasedanjih potekajo tudi poslovne konference, ki se jih udeležujejo predstavniki podjetij iz vnaprej določenih sektorjev, glede na interes posamezne države (energetika, ekologija, informacijsko-komunikacijska tehnologija, e-uprava) (Ministrstvo za zunanje zadeve 2012b, 68–69). Zasedanja komisij so se izkazala tudi za učinkovito sredstvo za opozarjanje na posamezne poslovne zaplete, saj je reševanje tovrstnih zapletov prek komisij hitrejše in konkretnejše (Ministrstvo za zunanje zadeve 2012b, 68).<sup>62</sup> Tudi v letu 2013 so potekale mešane medvladne komisije (za Srbijo, Črno goro, Hrvaško, Bosno in Hercegovino, Rusko federacijo, Kazahstanom, Ukrajino, Belorusijo, Indijo, Kitajsko in Romunijo), dvostranska srečanja strokovnjakov z različnih področij (ob robu zasedanja komisij) ter poslovne konference (prav tako ob zasedanjih komisij) (Ministrstvo za zunanje zadeve 2013, 44).

---

<sup>61</sup> Nekatero izmed gospodarskih delegacij, ki jih je organiziralo MZZ, v MI 2013 niso bile navedene oziroma načrtovane.

<sup>62</sup> Gre za posredovanja v okviru pristojnosti MZZ v poslovnih zapletih v tujini (Ministrstvo za zunanje zadeve 2010, 172). Gre za posredovanje pri poslovnih povezavah slovenskih podjetij z različnimi organi javne uprave in resorji tujih držav, kjer je prišlo do zapletov in ki jih je mogoče reševati na meddržavni ravni (Ministrstvo za zunanje zadeve 2010, 172).



Shema 6.1: Seznam predvidenih in realiziranih gospodarskih delegacij in mešanih komisij v letu 2013<sup>63</sup>

Država	Tip gospodarske delegacije (vzhodna/izhodna)	Državni/vladni predstavnik na strani Slovenije
Egipt	izhodna	Predsednik države
Kazahstan	vhodna	Predsednik države
Uzbekistan	izhodna	Predsednik države
Azerbajdžan	izhodna	Predsednik vlade
Brazilija	izhodna	Predsednik vlade
<b>Nemčija</b>	<b>izhodna</b>	<b>Predsednik vlade</b>
Velika Britanija	izhodna	Predsednik vlade
Indija	izhodna	sektorska gospodarska delegacija ob zasedanju mešane komisije
<b>Kazahstan</b>	<b>izhodna</b>	<b>gospodarska delegacija ob zasedanju mešane komisije</b>
Kitajska	vhodna	gospodarska delegacija ob zasedanju mešane komisije
Kitajska	izhodna	sektorska gospodarska delegacija
<b>Ruska federacija</b>	<b>izhodna</b>	<b>sektorska gospodarska delegacija ob zasedanju mešane komisije</b>
Turčija	izhodna	sektorska gospodarska delegacija ob zasedanju mešane komisije
Država	Tip mešane komisije (doma/v tujini)	
<b>Kitajska</b>	<b>doma</b>	
<b>Romunija</b>	<b>doma</b>	
<b>Ukrajina</b>	<b>doma</b>	
Bolgarija	doma	
Azerbajdžan	doma	
Makedonija	v tujini	
Kazahstan	v tujini	
<b>Srbija</b>	<b>v tujini</b>	
<b>Indija</b>	<b>v tujini</b>	
<b>Ruska federacija</b>	<b>v tujini</b>	
<b>Hrvaška</b>	<b>v tujini</b>	
<b>Črna gora</b>	<b>v tujini</b>	
Egipt	v tujini	
<b>Belorusija</b>	<b>v tujini</b>	
Tajska	v tujini	

Vir: Povzeto po Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo in drugi (2013, 72–73).

Delovanje na področju gospodarske diplomacije, bilateralnega gospodarskega sodelovanja ter gospodarske promocije je v pristojnosti Direktorata za gospodarsko diplomacijo, znotraj katerega delujeta Sektor za javno diplomacijo in bilateralno gospodarsko sodelovanje in Sektor za gospodarsko promocijo (Ministrstvo za zunanje zadeve 2014a; Ministrstvo za zunanje zadeve 2014b).

<sup>63</sup> Odebeljene so tiste gospodarske delegacije in mešane medvladne komisije iz MI 2013, ki so bile glede na letno poročilo MZZ tudi realizirane.

Sektor za javno diplomacijo in bilateralno gospodarsko sodelovanje analizira bilateralno gospodarsko sodelovanje z državami in išče potenciale za poglobljanje sodelovanja (Ministrstvo za zunanje zadeve 2014c). Pristojnosti tega sektorja vključujejo pripravljane zasedanj mešanih komisij za gospodarsko sodelovanje Slovenije z državami, pripravo mednarodnih sporazumov s področja bilateralnih gospodarskih odnosov, identifikacijo poslovnih priložnosti v tujini, posredovanje informacij o poslovnih priložnostih slovenskemu gospodarstvu in pomoč podjetjem pri izkoriščanju teh priložnosti ter uveljavljanje in ščitenje interesov slovenskih podjetij pri poslovanju v tujini (Ministrstvo za zunanje zadeve 2014c).

Temeljni nalogi Sektorja za gospodarsko promocijo pa sta nudenje pomoči slovenskim podjetjem pri vstopanju na tuje trge in spodbujanje internacionalizacije slovenskega gospodarstva s ciljem povečevanja slovenskega izvoza (Ministrstvo za zunanje zadeve 2014č). Pristojnosti sektorja so sodelovanje pri pripravi vladnega programa za spodbujanje internacionalizacije podjetij, vsebinska in organizacijska koordinacija gospodarskih delegacij, ki spremljajo najvišje državne predstavnike Slovenije na obiskih v tujini (v sodelovanju z diplomatsko-konzularno mrežo), sodelovanje pri organizaciji poslovnih konferenc in seminarjev ob robu teh obiskov, skrb za izvajanje nadaljnjih aktivnosti povezanih z že opravljenimi obiski gospodarskih delegacij v tujini, sodelovanje pri izvedbi obiskov tujih gospodarskih delegacij, ki spremljajo najvišje predstavnike tujih držav ob obiskih v Sloveniji (Ministrstvo za zunanje zadeve 2014č).

Podobno kot Sektor za javno diplomacijo in bilateralno gospodarsko sodelovanje tudi Sektor za gospodarsko promocijo skrbi za identifikacijo poslovnih priložnosti, ki se ponujajo za slovenska podjetja in sicer na tistih tujih trgih, kjer se realizirajo obiski najvišjih državnih predstavnikov z gospodarsko delegacijo (Ministrstvo za zunanje zadeve 2014č). Te informacije tudi posreduje slovenskemu gospodarstvu (Ministrstvo za zunanje zadeve 2014č). Sektor sodeluje pri pripravi predlogov in izvedb skupinskih sejmskih nastopov podjetij v tujini ter spodbuja širjenje mreže slovenskih poslovnih klubov v tujini v sodelovanju z diplomatsko-konzularno mrežo (Ministrstvo za zunanje zadeve 2014č). Sektor v sodelovanju z diplomatsko-konzularno mrežo promovira in trži Slovenijo kot lokacijo za tuje neposredne investicije z namenom čim večjega pritoka tujih neposrednih investicij v Slovenijo (Ministrstvo za zunanje zadeve 2014č). Sektor aktivno sodeluje ter koordinira aktivnosti tudi

z že prej navedenimi akterji na področju internacionalizacije slovenskega gospodarstva kot so MGRT, SID banka, GZS, OZS in ostala gospodarska združenja (Ministrstvo za zunanje zadeve 2014č).

### ***Diplomska in konzularna predstavništva***

Glavno orodje MZZ za izvajanje gospodarske diplomacije pa so diplomatska in konzularna predstavništva (Banutai 2011, 60). Z mrežo diplomatskih in konzularnih predstavništev MZZ ščiti, uveljavlja in promovira slovenske gospodarske interese v tujini (Ministrstvo za zunanje zadeve 2014a). Na 56 diplomatsko-konzularnih predstavništvih deluje tudi 22 ekonomskih svetovalcev (Ministrstvo za zunanje zadeve 2014a).<sup>64</sup> Ekonomski svetovalci slovenskim podjetjem zagotavljajo pomoč pri navezavi stikov z ministrstvi, drugimi državnimi institucijami, gospodarskimi zbornicami, poslovnimi združenji, mediji ter povezovanje le-teh s tovrstnimi institucijami v Sloveniji, storitve povezane s pospeševanjem izvoza, pomoč pri reševanju problematik izpostavljenih s strani ministrstev, ostalih institucij in podjetij, organizacijo in sodelovanje na poslovnih srečanjih, sejmskih in drugih predstavitev, seminarjih in konferencah ter drugih promocijskih dogodkih, informacije o poslovnih priložnostih, mednarodnih razpisih, panogah, sejmih, aktualnih za slovenske institucije in podjetja, zbiranje in posredovanje poslovnih informacij in poslovnih priložnosti, svetovalno podporo pri vstopu na trge države sprejemnice, pomoč podjetjem pri navezavi stikov s potencialnimi poslovnimi partnerji, svetovalno in informacijsko podporo potencialnim tujim investitorjem ter izvajanje nalog v zvezi s pridobivanjem tujih investitorjev v sodelovanju z agencijo SPIRIT (Ministrstvo za zunanje zadeve 2014d; Ministrstvo za zunanje zadeve 2011, 160; Ministrstvo za zunanje zadeve 2012b, 71). Podjetja svoje prošnje MZZ posredujejo prek spletnega obrazca na spletni strani ministrstva ali pa tudi neposredno na diplomatsko in konzularno mrežo (Ministrstvo za zunanje zadeve 2012b, 71; Ministrstvo za zunanje zadeve 2015b; Interno gradivo MZZ 2014). V obrazcu podjetje navede kontaktne podatke, predstavitev podjetja, predstavitev storitvenega/proizvodnega programa, ciljne države ter vrsto pomoči, ki jo potrebuje (Ministrstvo za zunanje zadeve 2015b).

---

<sup>64</sup> Veleposlaništva Slovenije, kjer deluje tudi ekonomski svetovalec: Avstrija, Bosna in Hercegovina, Brazilija, Češka, Črna gora, Danska, Francija, Hrvaška, Indija, Italija (Rim), Italija (Milano), Kitajska (Peking), Kitajska (Šanghaj), Madžarska, Makedonija, Nemčija, Poljska, Ruska federacija, Srbija, Turčija, Velika Britanija, ZDA, Ukrajina (Ministrstvo za zunanje zadeve 2014d).

Poleg neposredne podpore podjetjem, diplomatska in konzularna predstavništva podjetjem zagotavljajo tudi pregled in analizo makroekonomskega stanja v državah akreditacije, koordinacijo institucionalnega bilateralnega gospodarskega sodelovanja med Slovenijo in državami akreditacije ter koordinacijo gospodarskih aktivnosti, povezanih z EU in mednarodnimi organizacijami (Ministrstvo za zunanje zadeve 2014d). Predstavnikom slovenskih podjetij pa je v okviru prostorov diplomatsko-konzularnih predstavništev na voljo tudi začasna uporaba že opremljenih poslovnih pisarn, kar je gospodarskim subjektom v pomoč pri začetku poslovnih aktivnosti v tujini (Ministrstvo za zunanje zadeve 2015a; Ministrstvo za zunanje zadeve 2011, 161; Ministrstvo za zunanje zadeve 2012b, 72). Ker se pisarne nahajajo znotraj prostorov diplomatsko-konzularnih predstavništev, je to dodatna prednost, saj lahko poslovnežem ekonomski svetovalci ali drugo diplomatsko osebje pomagajo hitreje, saj so praktično na dosegu roke (Ministrstvo za zunanje zadeve 2015a; Ministrstvo za zunanje zadeve 2011, 161; Ministrstvo za zunanje zadeve 2012b, 72).<sup>65</sup> Oddaja pisarn poteka prek javnega poziva (Ministrstvo za zunanje zadeve 2012b, 72). Podjetjem je na voljo 14 poslovnih pisarn (Banja Luka, Bratislava, Budimpešta, Buenos Aires, Bukarešta, Kijev, Madrid, Moskva, Ottawa, Pariz, Podgorica, Rim, Skopje, Zagreb) (Ministrstvo za zunanje zadeve 2011, 161; Ministrstvo za zunanje zadeve 2012b, 72; Ministrstvo za zunanje zadeve 2015a).

Častni konzuli so ugledne osebe, ki živijo v državi sprejemnici in skrbijo za pospeševanje ekonomskih, trgovinskih, znanstvenih in kulturnih odnosov med državami (Türk 2007, 230). Lahko so državljani države pošiljateljice ali države gostiteljice (Türk 2007, 230). Dodana vrednost častnih konzulov je v prijateljskih in neposrednih stikih z lokalnimi akterji v tujih državah (Jekovec 2012, 53). Tako lahko slovenskim podjetjem lažje odprejo vrata na tuje trge (Jekovec 2012, 53). Za diplomacijo majhne države kot je Slovenija častni konzuli v tujini lahko predstavljajo dobrodošlo pomoč pri internacionalizaciji slovenskega gospodarstva (Banutai 2011, 86).

Osrednjega pomena je seznanjanje diplomatske in konzularne mreže o ciljih, nalogah in prioritetah gospodarske diplomacije (Banutai 2011, 60). S tem namenom MZZ redno

---

<sup>65</sup> Začasna uporaba poslovnih pisarn ni namenjena opravljanju neposredne pridobitne dejavnosti, pač pa začasni uporabi, ko na primer postopki za ustanovitev podjetja v tujini še niso končani ali ko pogajanja o poslovnem sodelovanju še potekajo (Ministrstvo za zunanje zadeve 2015a).

organizira tudi posvete slovenske diplomacije (Banutai 2011, 60). Gre za srečanja vodij slovenskih diplomatskih in konzularnih predstavništev v tujini (Banutai 2011, 60). Vodje slovenskih diplomatskih in konzularnih predstavništev se seznanijo s prioritetaми slovenske diplomacije, dodatno se izobrazijo na področju gospodarske diplomacije, srečanja pa predstavljajo tudi možnost neposrednega stika s slovenskimi podjetji, saj so ob srečanju organizirana tudi srečanja s predstavniki slovenskih podjetij (Banutai 2011, 60). Podobni posveti potekajo tudi z ekonomskimi svetovalci. Tako je bil na primer konec leta 2009 organiziran posvet ekonomskih svetovalcev in vodij predstavništev, v letu 2010 pa prvi posvet ekonomskih svetovalcev in vodij predstavništev v tujini po prenosu pristojnosti za gospodarsko diplomacijo na MZZ (Ministrstvo za zunanje zadeve 2009, 136; Ministrstvo za zunanje zadeve 2010, 172–173). Šlo je za nove usmeritve za njihovo delovanje, v okviru posveta pa je bil organiziran tudi obisk na OZS (individualna srečanja veleposlanikov z gospodarstveniki) (Ministrstvo za zunanje zadeve 2010, 173). V letu 2011 so bile na rednem letnem posvetu ekonomskih svetovalcev obravnavane teme o razmerah v slovenskem gospodarstvu, delovanju modela slovenske gospodarske diplomacije, načrtih nekaterih slovenskih podjetij na tujih trgih, razvojnem sodelovanju, programu dela Slovenske turistične organizacije (STO) ter sodelovanju STO z diplomatsko in konzularno mrežo, ukrepih za krepitev integritete ter preprečevanja korupcije (Ministrstvo za zunanje zadeve 2011, 160). Običajno ob rednem posvetu poteka tudi poslovna konferenca, kjer potekajo pogovori predstavnikov podjetij z vodji diplomatskih in konzularnih predstavništev v tujini (Ministrstvo za zunanje zadeve 2012b, 70).

Leta 2010 je MZZ organiziralo tudi posvet častnih konzulov z namenom seznanitve konzulov z delovanjem MZZ, z gospodarsko situacijo v Sloveniji ter z gospodarskimi organizacijami in posameznimi podjetji (Ministrstvo za zunanje zadeve 2010, 172). Vodilna tema posveta je bila vloga častnih konzulov v gospodarski diplomaciji (Ministrstvo za zunanje zadeve 2010, 172). Posvet je bil razdeljen na tri sklope in sicer na srečanje z državnim vrhom in uradniki MZZ, na predstavitev slovenskega gospodarstva in neposreden stik z gospodarstveniki (GZS je MZZ pomagala pri organizaciji sestankov 70 podjetij, JAPTI, GZS in OZS s posameznimi častnimi konzuli) ter na ogled nekaterih podjetij in predstavitev slovenskega turizma (Ministrstvo za zunanje zadeve 2010, 172).

### **6.1.2 Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo**

V okviru MGRT z gospodarsko diplomacijo povezujemo Direktorat za turizem in internacionalizacijo, ki zajema Sektor za turizem in Sektor za internacionalizacijo (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo 2014a). Sektor za internacionalizacijo pa je tisti, ki je pristojen za izboljšanje konkurenčnosti slovenskih podjetij na globalnem trgu in za spremljanje področja trgovinske politike (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo 2014b). Gre za kreiranje politik in aktivnosti s področja internacionalizacije in tujih investicij z namenom izboljšanja konkurenčnosti slovenskega gospodarstva ter za prizadevanja za izboljšanje pogojev pri poslovanju slovenskih podjetij na mednarodnih trgih, ki se izvaja v okviru aktivnosti s področja trgovinske politike (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo 2014b). Vsebinska področja Sektorja za internacionalizacijo, ki so povezana s podjetji, zajemajo internacionalizacijo, tuje neposredne investicije, trgovinsko politiko EU, sodelovanje z OECD, nadzor trgovine z blagom, omejevalne ukrepe na področju gospodarstva, sodelovanje z NATO, Kimberley proces ter mednarodno razvojno sodelovanje (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo 2014b).

Izhajajoč iz MI 2013, se je MGRT po prenosu pristojnosti za gospodarsko diplomacijo na MZZ v letu 2009 v spodbujanju mednarodnega poslovanja slovenskih podjetij osredotočilo na aktivnosti na področju tujih neposrednih investicij (TNI) (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo in drugi 2013, 15; Ministrstvo za zunanje zadeve 2009, 136; Banutai 2011, 62). Glavni izziv je, kako zadržati obstoječe vlagatelje ter kako privabiti nove (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo in drugi 2013, 42). Kot navedeno v MI 2013, specifične politike do TNI ne vplivajo učinkovito na stanje TNI v državi (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo in drugi 2013, 40). Obseg TNI v Sloveniji je namreč prenizek, da bi pomembneje prispeval k prestrukturiranju in izboljšanju slovenskega gospodarstva (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo in drugi 2013, 9). Vzrok za nizek pritok TNI pa je potrebno iskati širše in sicer v neugodnem poslovnem okolju (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo in drugi 2013, 39). Vsako leto je bilo namreč na voljo več sredstev za spodbujanje TNI, vendar zaradi ekonomskih in regulatorno-političnih dejavnikov učinki niso bili ustrezni (ni prišlo do povečanega toka TNI v Slovenijo) (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo in drugi 2013, 40). Na primarne danosti poslovnega okolja (velikost trga in rast prebivalstva) je težko vplivati, vendar pa vlada in državni organi lahko

vplivajo predvsem na regulatorno-politične dejavnike (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo in drugi 2013, 39–40). Regulatorno-politične dejavnike lahko razdelimo na štiri sklope in sicer na proizvodne stroške, trg dela, administrativne ovire in delovanje državnih organov (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo in drugi 2013, 60). Tuja podjetja se pri proizvodnih stroških srečujejo z visokimi stroški delovne sile in z visokimi cenami zemljišč in nepremičnin (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo in drugi 2013, 60). Trg dela je nefleksibilen (oteženo odpuščanje, nestimulativna nadomestila za brezposelne), izobrazbena struktura je neustrezna, poklicne dejavnosti pa so preveč regulirane (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo in drugi 2013, 60). Administrativne ovire se kažejo predvsem v nakupu zemljišč in objektov, v predolgh in netransparentnih postopkih (gradbena in poslovna dovoljenja ter spremembe prostorskih načrtov), v delovanju podjetja (pridobivanje dovoljenj za dejavnost, registracija) ter v bremenu davčnih obveznosti (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo in drugi 2013, 60). Ovire na področju delovanja državnih organov pa zajemajo neučinkovito sodstvo, neustrezno obravnavo tujih investitorjev, neustrezno varstvo konkurence, korupcijo, netransparenten in neustrezen sistem javnega naročanja, neučinkovito vodenje državnih podjetij, neuspešen boj proti plačilni nedisciplini ter šibak nacionalni inovacijski sistem (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo in drugi 2013, 60). Prva naloga so tako obsežne spremembe slovenskega poslovnega okolja v smer, ki bi tujim podjetjem omogočal lažji dostop na slovenski trg, druga naloga pa je tudi sprememba percepcije Slovenije kot lokacije za TNI (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo in drugi 2013, 46).

Potrebno je torej sistematično izboljševanje poslovnega okolja (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo in drugi 2013, 12). Gre za dolgotrajen proces, pri katerem morajo sodelovati vsa pristojna ministrstva in vladne službe (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo in drugi 2013, 12). Na področju sprememb percepcije Slovenije kot lokacije za TNI pa so učinki lahko vidni že hitreje. Izhajajoč iz MI 2013, je MGRT tako sprejelo sklop instrumentov za privabljanje tujih investitorjev. Prvi instrument so investicijski projekti. SPIRIT zbira in ažurira bazo investicijskih projektov, ki so v delni ali 100-odstotni državni lasti ter opise projektov objavi v obliki publikacije z naslovom »Zemljevid investicijskih in poslovnih priložnosti« (*Investment and Business Opportunities Map*) in na portalu *Invest Slovenia* (pod zavihkom *Investment opportunities*) (Ministrstvo za gospodarski razvoj in

tehnologijo in drugi 2013, 13). Nabor projektov v sodelovanju s SPIRIT pripravlja MGRT, na podlagi informacij z ostalih ministrstev, podjetij in občin (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo in drugi 2013, 14). Gre za promocijo in trženje Slovenije kot primerne lokacije za tuje investicije, publikacije pa so v pomoč tako tujim podjetjem kot tudi domačim akterjem gospodarske diplomacije (na primer lahko nudijo izhodišča za razgovore slovenskih vladnih predstavnikov s tujimi vladnimi predstavniki) (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo in drugi 2013, 13).

### **6.1.3 SPIRIT**

SPIRIT je nastal leta 2013 z združitvijo Javne agencije Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije (JAPTI), Slovenske turistične organizacije (STO) in Javne agencije za tehnološki razvoj Republike Slovenije (SPIRIT 2013–2014). Tako je nastala enotna institucija, ki slovenskemu gospodarstvu zagotavlja podporo na usklajen, pregleden in celovit način na najpomembnejših področjih slovenskega gospodarstva (SPIRIT 2013–2014). Ta področja so podjetništvo, inovativnost in tehnološki razvoj, internacionalizacija in tuje neposredne investicije ter turizem (SPIRIT 2013–2014). SPIRIT je izvajalska agencija MGRT (Justinek 2011, 122). Posledično se tudi financira iz državnega proračuna (Vlada Republike Slovenije 2012, poglavje IV., 20. člen). Odločitve sprejema svet agencije, ki ga sestavlja 8 članov, imenovanih na predlog ministra za gospodarski razvoj in tehnologijo (Vlada Republike Slovenije 2012, III. poglavje, 9. člen). Svet tako sestavljajo 3 predstavniki MGRT, predstavnik Ministrstva za finance, predstavnik MZZ, predstavnik GZS, predstavnik Turistično gostinske zbornice Slovenije in predstavnik OZS (Vlada Republike Slovenije 2012, III. poglavje, 9. člen).

#### ***Izobraževanje***

SPIRIT zagotavlja usposabljanje in izobraževanje podjetij na področju internacionalizacije in sicer prek programa z naslovom »Vodenje izvoznega poslovanja« (*International Trade Management – ITM*) (SPIRIT 2013č). Gre za kombinacijo akademskega in praktičnega izobraževanja mlajših kadrov v izvoznih oddelkih podjetij (SPIRIT 2013č; Ministrstvo za gospodarstvo 2010–2014, 25). Program poteka prek več modulov in sicer delavnic, na katerih udeleženci pripravljajo izvozne načrte, prek predavanj (trženje v mednarodni trgovini, upravljanje sprememb, medkulturno poslovanje, mednarodne tržne raziskave, prodaja na tujih



trgih) in prek lokalnih seminarjev (SPIRIT 2013č). Gre pravzaprav za bolj praktično izobraževanje podjetij o korakih potrebnih za internacionalizacijo poslovanja. Večino stroškov za udeležence krije SPIRIT, podjetje pa krije stroške letalskih vozovnic, prenočišč in dnevnic, v primeru da gre za udeležbo na mednarodnem seminarju v tujini (SPIRIT 2013č). Vsako leto je v programu za slovenska podjetja na voljo 15 mest, prijave pa se zbira na podlagi javnega povabila, ki je objavljeno na spletnem portalu Izvozno okno (v nadaljevanju Izvozno okno) (SPIRIT 2013č).

### ***Izvozno svetovanje***

V okviru izvoznega svetovanja je na Izvoznem oknu na voljo nekaj brezplačnih informacij in brezplačno svetovanje (obrazec za pošiljanje vprašanj oziroma rubrika *Strokovnjak odgovarja*) ter imeniki s kontakti, ki so relevantni za podjetja, ki se odločajo za internacionalizacijo poslovanja (na primer baze o podjetjih doma in v tujini ter njihovi kontakti) (SPIRIT 2009–2014g). Obstaja pa tudi možnost individualnega poslovnega sodelovanja za internacionalizacijo, skupaj z izdelavo izvoznega načrta in sicer s pomočjo zunanjega svetovalca (SPIRIT 2009–2014g). Najem zunanjega svetovalca lahko sofinancira SPIRIT, sofinanciranje pa se izvede prek javnega razpisa (SPIRIT 2009–2014g).<sup>66</sup>

### ***Tržne raziskave***

Tržne raziskave so ključne za odločitev podjetij za širitev poslovanja na tuje trge, saj podjetja tako dobijo vpogled v potenciale, ki jih imajo na tujih trgih (SPIRIT 2009–2014h; Ministrstvo za gospodarstvo 2010–2014, 16). Podjetjem so na voljo primarne in sekundarne raziskave trgov (SPIRIT 2009–2014h). Sekundarne so časovno in finančno manj zahtevne, Izvozno okno pa zagotavlja tudi brezplačen dostop do baz podatkov Mednarodnega trgovinskega centra (*International Trade Centre – ITC*), ki zajemajo statistiko zunanje trgovine 220 držav in 5.300 proizvodov (SPIRIT 2009–2014i). Poleg tega Izvozno okno zagotavlja statistične podatke in predstavitev poslovnega okolja in gospodarskih panog 53 držav (zavihka *Države in Panoge*) (SPIRIT 2009–2014h). V kolikor se podjetje zanima za širitev poslovanja na nove tuje trge, o katerih sekundarnih virov ni na voljo ali pa so pomanjkljivi, v poštev pridejo primarne tržne raziskave (SPIRIT 2009–2014h). Ker so za podjetja takšne raziskave velik

---

<sup>66</sup> V letu 2013 je bilo za tovrstno svetovanje namenjenih 198.203,50€, sofinanciralo pa se je 40 poslovnih svetovanj (SPIRIT 2009–2014g).

finančni in časovni zalogaj, SPIRIT primarne tržne raziskave sofinancira na podlagi javnega razpisa (SPIRIT 2009–2014h).

### ***Poslovne delegacije***

Poslovne delegacije so namenjene pridobivanju neposrednih poslovnih kontaktov v tujini, izvaja pa jih SPIRIT (SPIRIT 2009–2014k). Z udeležbo v poslovnih delegacijah si podjetja znižajo stroške pri pridobivanju informacij o tujih trgih (SPIRIT 2009–2014k). Poslovne delegacije so vhodne (obiski tujih poslovnežev v Sloveniji) in izhodne (obiski slovenskih poslovnežev v tujini) (SPIRIT 2009–2014k). Informacije o aktualnih poslovnih delegacijah so ponovno na voljo na Izvoznem oknu (SPIRIT 2009–2014k).

### ***Sejmi***

Nastopi na sejmi v tujini podjetjem omogočajo dostop do novih informacij o tujih trgih, odpirajo nove poslovne priložnosti, omogočajo prenos tehnologij in znanja, omogočajo spoznavanje tuje konkurence ter neposreden stik s potencialnimi poslovnimi partnerji (SPIRIT 2009–2014j; Ministrstvo za gospodarstvo 2010–2014, 21). Namen je pomagati podjetjem pri prodoru na tuje trge s pomočjo zniževanja stroškov predstavitev na sejmi v tujini ter splošna promocija slovenskega gospodarstva (SPIRIT 2009–2014j; Ministrstvo za gospodarstvo 2010–2014, 21). Lahko gre za skupinske predstavitve slovenskega gospodarstva v tujini ali pa za individualne sejemске nastope (SPIRIT 2009–2014j). Pri skupinskih predstavitev slovenskega gospodarstva v tujini SPIRIT delno ali v celoti financira zakup skupnega neopremljenega razstavnega prostora (SPIRIT 2009–2014j). Pri individualnih nastopih pa SPIRIT prek javnega razpisa sofinancira individualno udeležbo slovenskih podjetij na sejmi v tujini (SPIRIT 2009–2014j).

### ***Izvozno okno***

Izvozno okno je spletni portal, ki na enem mestu združuje ažurne informacije in različne oblike svetovanja slovenskim podjetjem na področju internacionalizacije poslovanja (SPIRIT 2009–2014b; Ministrstvo za gospodarstvo 2010–2014, 15). Pri tem sodelujejo SPIRIT (Sektor za pospeševanje internacionalizacije ter tujih neposrednih investicij), Direktorat za gospodarsko diplomacijo (MZZ), ki koordinira ekonomske svetovalce na diplomatskih in konzularnih predstavništvih (pridobivanje informacij o poslovnem okolju, informiranje o

aktualnem dogajanju v državi, svetovanje podjetjem pri vstopu in širitvi poslovanja), MGRT (objava aktualnih obvestil s področja mednarodnega trgovanja, ki vplivajo na poslovanje slovenskih podjetij), Ministrstvo za kmetijstvo in okolje (MKO), ki zagotavlja aktualne informacije s področja prehrane in kmetijstva, Slovenski poslovni klubi v tujini, SID banka (podatki o financiranju in zavarovanju izvoza), strokovnjaki za tuje trge (priprava in urejanje ostalih podatkov o državah), Slovenski inštitut za standardizacijo (podatki o standardih in tehničnih predpisih) in Center za TARIC in kvote, ki nudi informacije o dajatvah, pogojih in dokumentih potrebnih za izvoz ali uvoz blaga (SPIRIT 2009–2014b).

Na portalu so tako na voljo brezplačne informacije o oblikah pomoči podjetjem pri izvozu (zavihek 'Pomoč izvoznikom'), o pravnih, finančnih in carinskih vidikih izvoza ter o standardih in tehničnih predpisih (zavihek 'Mednarodno trgovanje'), o poslovnih okoljih po državah in sicer splošne informacije, gospodarski kazalci in gospodarske panoge (zavihek 'Države'), o dogajanjih v najpomembnejših izvoznih panogah Slovenije v svetu (zavihek 'Panoge'), na voljo pa je tudi iskalnik poslovnih priložnosti po državah, oblikah pomoči podjetjem in panogah (zavihek 'Poslovne priložnosti') (SPIRIT 2009–2014c, č, d, e, f; Ministrstvo za gospodarstvo 2010–2014, 15).

### ***Spletni portali Slovenia Partner, SloExport, Invest Slovenia***

Podobno kot Izvozno okno nudi ažurne informacije in različne oblike svetovanja slovenskim podjetjem, so na spletnih portalih *Slovenia Partner*, *Invest Slovenia* in *SloExport* tujim podjetjem dosegljive informacije, ki so relevantne za širitev njihovega poslovanja v Slovenijo (Ministrstvo za gospodarstvo 2011–2014, 15). Gre pravzaprav za promocijo Slovenije kot ugodnega investicijskega okolja navzven.

Na portalu *Slovenia Partner* lahko tuja podjetja spoznajo najaktualnejša dogajanja in najuspešnejše slovenske ponudnike produktov in storitev s področja znanosti, trgovine, kreativnih industrij, turizma in trajnostnega razvoja (SPIRIT 2013a). Dogajanja in ponudniki so razvrščeni v pet kategorij in sicer v tehnologije (zavihek *Technologies*), v zeleno razmišljanje (zavihek *Thinking green*), v življenjski slog (zavihek *Lifestyle*), v šport in užitek (zavihek *Sport & Leisure*) ter v ljudi (zavihek *People*) (SPIRIT 2013a). Tuja podjetja se na portalu lahko informirajo še o slovenskem poslovnem okolju (profil države, makroekonomski

kazalci, izvozni profil, koristne informacije za načrtovanje poslovnih obiskov v Sloveniji, načrt gospodarskih sejmov v Sloveniji ter koristne povezave) (SPIRIT 2013b). Na voljo so tudi informacije o slovenski industriji (avtomobilizem, kemična in farmacevtska industrija, elektroindustrija, informacijsko-komunikacijska industrija, logistika in distribucija, strojna in kovinska industrija, predelava lesa) ter povezave do vodilnih slovenskih podjetij in akademskih ustanov v omenjenih industrijah (SPIRIT 2013c).

Dodaten vpogled v slovenska izvozna podjetja nudi portal *SloExport*, ki je pravzaprav podatkovna baza prek 4.500 izvoznikov (SloExport 2014a in 2014c). Na voljo je iskalnik slovenskih izvoznikov po podjetjih in blagovnih znamkah, po proizvodih in storitvah ter po dejavnostih (kmetijstvo, lesna industrija in gozdarstvo, transport, storitve, strojna in kovinska industrija, gostinstvo in turizem, elektroindustrija, gradbeništvo, informacijske tehnologije in ostala industrija) (SloExport 2014a). Na voljo so kontakti podjetij (SloExport 2014b).

Portal *Invest Slovenia* podobno kot portal *Slovenia partner* tujim akterjem oziroma v tem primeru potencialnimi investitorjem nudi informacije o slovenskih industrijah in slovenskem poslovnem okolju (SPIRIT 2011a in 2011b). Tujim akterjem je obrazloženo, zakaj je Slovenija primerna investicijska destinacija (zavihek *Why Slovenia*), informacije pa so osredotočene na kvalitetno delovno silo, kvalitetne povezave do regionalnih trgov, kvaliteto infrastrukture in kvaliteto življenja (SPIRIT 2011c). Na voljo je tudi zemljevid slovenskih regij in poslovnih, gospodarskih ter industrijskih con, kjer je tujim akterjem na voljo prek 200 prostih industrijskih ali komercialnih zemljišč, na katera je možna širitev tujih podjetij (SPIRIT 2011č). Pod zavihkom 'Investicijske priložnosti' (*Investment opportunities*) pa se nahaja seznam konkretnih ponudb za tuje investicije (SPIRIT 2011d).

### ***Slovenski poslovni klubi***

SPIRIT sofinancira tudi dejavnosti Slovenskih poslovnih klubov v tujini, ki omogočajo redne stike in izmenjavo informacij med slovenskimi in tujimi podjetji (mreženje), navezave neformalnih stikov med podjetji in vladnimi institucijami obeh držav, pomoč pri navezavi stikov s potencialnimi poslovnimi partnerji v tujini, organizacijo poslovnih delegacij ter promocijskih nastopov, promocijo slovenskega gospodarstva v tujini, redno seznanjanje poslovne javnosti z novimi aktivnostmi, zakonodajo in ostalimi zanimivostmi iz slovenskega

poslovnega okolja ter redno seznanjanje slovenskih institucij in podjetij s spremembami v poslovnem okolju v katerem klub deluje (SPIRIT 2009–2014a; Ministrstvo za gospodarstvo 2010–2014, 24). Slovenski poslovni klubi se nahajajo v 13 državah in sicer v Avstriji, Hrvaški, Italiji, Izraelu, Luksemburgu, Madžarski, Makedoniji, Poljski, Romuniji, Rusiji, Srbiji, Ukrajini in ZDA (SPIRIT 2009–2014a). Prvi stik s poslovnim klubom je za slovenska podjetja brezplačen (SPIRIT 2009–2014a). Konkretna pomoč pri poslovanju na omenjenih trgih je omejena na včlanjena podjetja in institucije (SPIRIT 2009–2014a).

#### **6.1.4 Slovenska izvozna in razvojna banka**

Financiranje internacionalizacije poteka prek SID banke in zajema zavarovanje in financiranje mednarodnih gospodarskih poslov s ciljem spodbujanja konkurenčnosti slovenskih podjetij in mednarodno razvojno sodelovanje (Ministrstvo za gospodarstvo in drugi 2011, 3–4; Ministrstvo za gospodarstvo 2010–2014, 11; SID 2012a). SID banka je v državni lasti (Vlada Republike Slovenije 2008, 4. člen).<sup>67</sup> SID banka deluje za lasten račun in v imenu države (SID 2012b). Za lasten račun je temeljna dejavnost banke financiranje na področju tržnih vrzeli, z drugimi besedami kreditni posli (izvozni krediti za financiranje poslov in investicij za podjetja, razvojni, okoljevarstveni in energetske projekti, internacionalizacija) (SID 2012b; Ministrstvo za gospodarstvo 2010–2014, 28). Vire za te dejavnosti banka pridobiva iz državnega proračuna in z zadolževanjem na tujih finančnih trgih s poroštvom države (SID 2012b; Ministrstvo za gospodarstvo 2010–2014, 28). V imenu države pa banka kot pooblaščen izvozna kreditna agencija izvaja zavarovanje kratkoročnih izvoznih kreditov pred nekomercialnimi in drugimi nemarketabilnimi riziki, zavarovanje investicij pred nekomercialnimi in komercialnimi riziki, zavarovanje srednjeročnih izvoznih kreditov pred komercialnimi in/ali nekomercialnimi riziki, program izravnave obresti pri financiranju mednarodnih gospodarskih poslov in opravlja druge posle po posebnih pooblastilih (SID 2012b). SID banka se vključuje tudi v funkcije gospodarske diplomacije in sicer prek sodelovanja v organih odločanja, izobraževanja ekonomskih svetovalcev in izobraževanja oziroma informiranja izvoznikov (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo in drugi 2013, 100).

---

<sup>67</sup> Najnižji osnovni kapital SID banke je 300 milijonov evrov (Vlada Republike Slovenije 2008, 4. člen).

V okviru SID banke gre omeniti še delovanje Centra za mednarodno sodelovanje in razvoj. Ustanovitelja Centra za mednarodno sodelovanje in razvoj (CMSR) sta vlada in SID banka, gre pa za samostojno raziskovalno in svetovalno organizacijo na področju mednarodnih ekonomskih odnosov (CMSR 2014a). Slovenskim podjetjem CMSR nudi vrsto storitev in informacij za identifikacijo obetavnih tujih trgov ter za oblikovanje strategij za nastop na teh trgih (pregled gospodarstva in gospodarskih gibanj ter analiza tveganj) (CMSR 2014a; 2014b). Po drugi strani pa tudi tujim naročnikom posreduje analize in informacije o slovenskem trgu (na primer o slovenski poslovni zakonodaji) (CMSR 2014a; CMSR 2014b). CMSR je na podlagi javnega pooblastila vlade pristojen tudi za izvajanje uradne bilateralne razvojne pomoči in sicer tehnično-operativnega dela (CMSR 2014b).

### **6.1.5 Združenja gospodarskih subjektov**

#### ***Gospodarska zbornica Slovenije***

GZS je prostovoljno združenje slovenskih podjetij, ki njihove interese zastopa v odnosih z državo in sindikati (Gospodarska zbornica Slovenije 2014a). Financira se iz članarin, ki jo plačujejo podjetja (Justinek 2011, 123). V okviru GZS je gospodarska diplomacija v pristojnosti Centra za mednarodno poslovanje (CEMP) (Banutai 2011, 63). CEMP članom GZS nudi 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 ter pri pridobivanju različnih virov financiranja (Gospodarska zbornica Slovenije 2014b; Banutai 2011, 63).

Leta 2011 je GZS prvič predstavila tudi pobudo za pospeševanje internacionalizacije slovenskega gospodarstva in sicer projekt *GO International Slovenia* (Gospodarska zbornica Slovenije 2011; Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo in drugi 2013, 74). Namen programa je povečanje prisotnosti slovenskega gospodarstva na tujih trgih, diverzifikacija izvoznih trgov ter krepitev konkurenčnosti slovenskih izvozno usmerjenih podjetij (Gospodarska zbornica Slovenije 2011). Program zasleduje filozofijo, da lahko sistemsko načrtovane in vodene aktivnosti tudi v času zmanjšanega globalnega povpraševanja prispevajo h krepitvi gospodarskega položaja na svetovnih trgih (Gospodarska zbornica Slovenije 2011). Aktivnosti zajemajo šest sklopov in sicer gospodarske delegacije, poslovno svetovanje in informiranje o priložnostih na tujih trgih, izobraževanja za krepitev

internacionalizacije, povezovanje slovenskih izvoznikov za učinkovit nastop na tujih trgih,<sup>68</sup> priprava panožnih in tržnih raziskav ter promocijskih materialov in pravna pomoč in podpora pri internacionalizaciji podjetij (Gospodarska zbornica Slovenije 2014c, 2). Izhajajoč iz MI 2013, je bil program sprejet tudi za leto 2013 (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo in drugi 2013, 74). Program je bil izveden v petih skupinah trgov in sicer na hitro rastočih trgih (Ruska federacija, Indija, Kitajska, Brazilija, Južnoafriška republika, Turčija), evropskih trgih (Francija, Švica, Poljska, Češka, Slovaška, Nemčija, Avstrija, Italija, Norveška, Velika Britanija), državah Jugovzhodne Evrope (Srbija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Makedonija, Albanija, Kosovo), ostalih razvitih trgih (Izrael, Japonska, Južna Koreja) in ostalih trgih držav v razvoju (Čile, Egipt, Iran, Irak, Ukrajina, Filipini, Vietnam) (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo in drugi 2013, 75–89).

GZS aktivnosti izvaja in koordinira prek CEMP, v tesnem sodelovanju s posameznimi panožnimi zbornicami/združenji in območnimi zbornicami, ki delujejo v okviru GZS ter z ostalimi slovenskimi institucijami s področja internacionalizacije (MGRT, SPIRIT MZZ, OZS, bilateralne zbornice, poslovni klubi) (Gospodarska zbornica Slovenije 2014c, 2). Tako na primer v sodelovanju s SPIRIT in MZZ GZS organizira skupinske sejemske nastope slovenskih podjetij v tujini ter vhodne in izhodne gospodarske ter poslovne delegacije in seminarje (seminarji naslovljeni »Kako poslovati z...«) (Ferlinc in drugi 2004, 27; Banutai 2011, 63; Gospodarska zbornica Slovenije 2010a). Pomembna aktivnost GZS na področju gospodarske diplomacije je tudi mreženje oziroma neformalna srečanja slovenskih in tujih poslovnežev z namenom izmenjave znanj in izkušenj ter navezovanja stikov s potencialnimi partnerji, ki potekajo štirikrat letno (Gospodarska zbornica Slovenije 2010b). Z istim namenom pa GZS organizira tudi poslovne zajtrke, za katero pa morajo udeleženci plačati kotizacijo (Gospodarska zbornica Slovenije 2014č).

Kot zadnji vidik GZS naj izpostavim akademijo internacionalizacije, saj je namen akademije udeležence informirati o sodobnih pogledih na internacionalizacijo podjetij in institucij (Gospodarska zbornica Slovenije 2011; Ministrstvo za gospodarstvo 2010–2014, 25). Akademija ponuja strateška in taktična znanja o mednarodnih trgih, vstopnih oblikah in

---

<sup>68</sup> Primer tovrstnega združevanja slovenskih izvoznih podjetij so Slovensko-ruski poslovni svet, Slovensko-iranski poslovni klub, Slovensko-ukrajinski poslovni svet, idr. (Gospodarska zbornica Slovenije 2013).

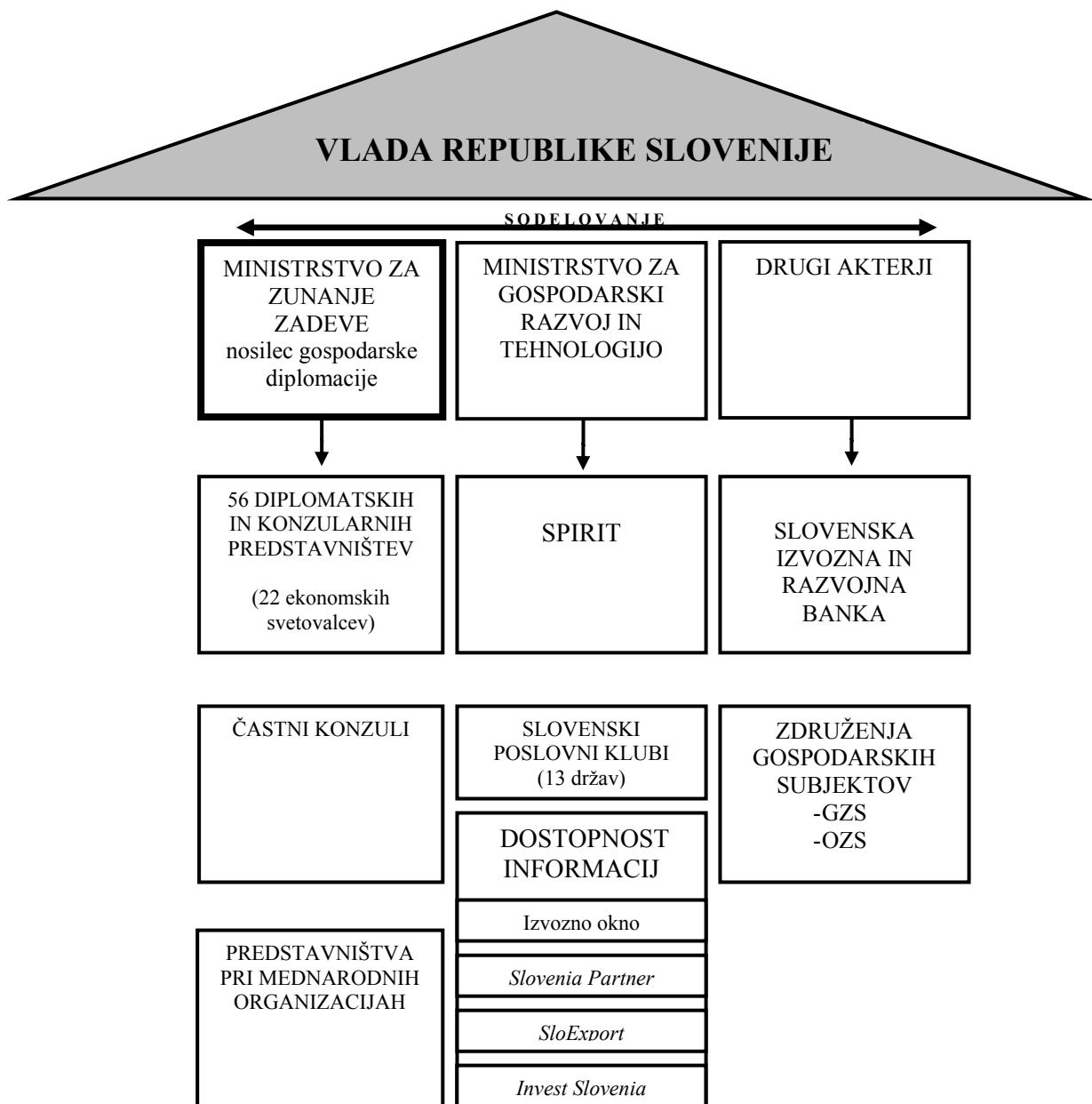
strategijah, strateškem trženju in ustreznih marketinških taktikah na izbranih ciljnih trgih, razumevanju kulturnih razlik in poslovnega komuniciranja, pravnih vidikov ter delovanju slovenskih institucij v podporo internacionalizaciji slovenskih podjetij (Gospodarska zbornica Slovenije 2011).

### ***Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije***

Svetovalni center OZS podjetjem zagotavlja številne storitve, ki so povezane z internacionalizacijo poslovanja, kot so svetovanje (informacije o tujih trgih, priložnostih in poslovnih okoljih, zakonodaja na tujih trgih), organizacija ali pomoč pri organizaciji srečanj s potencialnimi tujimi poslovnimi partnerji, organizacija sektorskih in panožnih poslovnih delegacij ter pomoč pri organiziranju skupinskih sejmskih nastopov podjetij (Banutai 2011, 64–65). Storitve so plačljive, pri večini teh storitev pa OZS ne deluje kot samostojen akter, ampak sodeluje z MGRT, MZZ in SPIRIT (Jekovec 2012, 58; Obrtno-podjetniška zbornica 2014).



## 6.2 Shematski prikaz akterjev gospodarske diplomacije



### 6.3 Pregled instrumentov gospodarske diplomacije

Pri slovenski gospodarski diplomaciji za razliko od nemške govorimo o združenem modelu gospodarske diplomacije, saj glavno pristojnost za izvajanje gospodarske diplomacije nosi MZZ. Tudi v slovenski gospodarski diplomaciji je opaziti tendenco k javno-zasebnemu partnerstvu, saj gre prav tako za preplet delovanja vladnih in gospodarskih akterjev ter finančnih institucij. Tako kot pri nemški gospodarski diplomaciji tudi v slovenski nekatere instrumente gospodarske diplomacije implementirajo izključno vladni akterji (na primer zasedanja mešanih medvladnih komisij), pri mnogih instrumentih pa gre za javno-zasebna partnerstva z gospodarskimi akterji (GZS in OZS) in finančnimi institucijami (SID banka), na primer pri sejmskih aktivnostih v tujini ali pri oblikovanju vsebin za Izvozno okno.

Pregled instrumentov slovenske gospodarske diplomacije sem prikazala v shemi 6.2. Če strnem instrumente gospodarske diplomacije, podobno kot pri nemški gospodarski diplomaciji tudi pri slovenski govorimo o informiranju in izobraževanju (zbiranje in posredovanje informacij o zunanji trgovini, opravljanje informacijskih, svetovalnih ali drugih storitev za tuje gospodarske subjekte ter spletni portali), praktični pomoči podjetjem na tujih trgih (poslovne pisarne v tujini), mreženju (povezovanje slovenskih podjetij s tujimi vladnimi in gospodarskimi akterji, na primer prek gospodarskih in poslovnih delegacij), politični podpori interesom slovenskih podjetij (na primer gospodarske delegacije in mešane medvladne komisije), promociji slovenskih storitev, produktov in tehnologij (na primer program *GO International Slovenia*) ter finančnih spodbudah (zavarovanje in financiranje mednarodnih gospodarskih poslov in mednarodno razvojno sodelovanje). Instrumenta za promocijo slovenskega gospodarstva z instrumenti gospodarske diplomacije prek izmenjave dobrih praks in znanj nisem zasledila.

**Shema 6.2: Pregled instrumentov gospodarske diplomacije Slovenije**

Oblika izvajanja	Instrument	Akterji
<b>Informativne in podporne aktivnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zbiranje in posredovanje informacij o zunanji trgovini</li> <li>- spletni portal Izvozno okno</li> <li>- opravljanje informacijskih, svetovalnih ali drugih storitev za tuje gospodarske subjekte</li> <li>- spletni portali <i>Slovenia partner</i>, <i>SloExport</i> in <i>Invest Slovenia</i></li> </ul>	<p>SPIRIT v sodelovanju z MGRT, MZZ (vsi navedeni akterji), MKO, Slovenskimi poslovnimi klubi v tujini, SID banko, strokovnjaki za tuje trge, Slovenski inštitut za standardizacijo, Centrom za TARIC in kvote)</p> <p>CMSR</p>
<b>Analiza tržnih priložnosti ter svetovanje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sofinanciranje tržnih analiz in raziskav podjetjem</li> <li>- izdelava ali naročilo tržnih analiz</li> <li>- sofinanciranje, izdelava ali naročilo študij izvedljivosti vstopa na tuje izvozne trge podjetjem</li> <li>- individualno poslovno svetovanje podjetjem za internacionalizacijo</li> </ul>	SPIRIT
<b>Promocijske in pospeševalne aktivnosti</b>	vhodne in izhodne gospodarske delegacije	MZZ (Sektor za gospodarsko promocijo)
	medvladne (mešane) komisije za gospodarsko sodelovanje	MZZ (Sektor za javno diplomacijo in bilateralno gospodarsko sodelovanje)
	vhodne in izhodne poslovne delegacije	SPIRIT, GZS
	sejemske aktivnosti v tujini	SPIRIT, GZS, OZS, MZZ
	konference, seminarji in okrogle mize	MZZ, MGRT, SPIRIT, SID banka, GZS, OZS
	slovenski poslovni klubi	SPIRIT
	poslovne pisarne v tujini	MZZ (Sektor za gospodarsko promocijo in diplomatsko-konzularna mreža)
<b>Promocijske in pospeševalne aktivnosti</b>	neformalna srečanja slovenskih in tujih poslovnežev ter poslovni zajtrki	GZS
<b>Izobraževanje za mednarodno poslovanje</b>	akademija internacionalizacije	GZS
	izobraževanje za pripravo izvoznih načrtov	SPIRIT ITM
<b>Financiranje internacionalizacije</b>	zavarovanje in financiranje mednarodnih gospodarskih poslov	SID banka
	mednarodno razvojno sodelovanje	SID banka

## 7 'Lekcija' za Republiko Slovenijo?

### 7.1 Struktura, sodelovanje in kadrovanje v gospodarski diplomaciji

Prva značilnost nemške gospodarske diplomacije je jasna delitev pristojnosti med osrednjimi akterji. Gre za trostebrno strukturo. Diplomatska in konzularna predstavništva so uradni predstavniki nemškega gospodarstva v tujini. V ta namen je na vseh diplomatskih predstavništvih prisoten vsaj en ekonomski svetovalec, v večini primerov pa gre kar za prisotnost posebnega oddelka, ki je znotraj predstavništva pristojen za gospodarske zadeve. Gre za prakso večjih držav, saj male države za posebne oddelke običajno nimajo zadosti sredstev (Petrič 2010, 333). Osrednja naloga diplomatske in konzularne mreže je politična podpora oziroma politično spremstvo, ki zajema zastopanje konkretnih interesov nemškega gospodarstva v tujini v odnosu do vladnih predstavnikov države gostiteljice (na primer zagotavljanje boljših tržnih pogojev in mreženje). Diplomatska in konzularna mreža poleg političnega spremstva nemškemu gospodarstvu prevzema še vlogo svetovalca. V ta namen nemška diplomatska in konzularna mreža zbira informacije o aktualnih razpisih in gospodarskih in političnih razmerah ter jih posreduje na pristojno AHK. Tudi vprašanja s strani podjetij, ki se po pomoč obrnejo na diplomatsko in konzularno mrežo, posredujejo na pristojno AHK. AHK prav tako deluje kot uradni predstavnik nemškega gospodarstva v tujini. Za razliko od diplomatske in konzularne mreže pa ne gre za politično predstavništvo, ampak bolj za komunikacijo na ravni podjetij in za nudenje bolj praktične pomoči, ki je diplomatska in konzularna mreža ne more zagotavljati. AHK tako podjetjem nudi storitve (na primer pravno in carinsko svetovanje pri vstopanju na tuj trg), mreženje s tujimi podjetji (na primer iskanje tujih poslovnih partnerjev) in informiranje (na primer informacije o davčni zakonodaji). AHK sicer izvaja tudi tržne analize, vendar to spada v primarno pristojnost GTAI. Poleg tržnih analiz GTAI nosi tudi osrednjo odgovornost za marketing nemškega gospodarstva. Tudi ta steber nemške gospodarske diplomacije se osredotoča na podjetja. Aktivnosti treh stebrov se seveda tudi prepletajo. Tako na primer tudi diplomatska in konzularna mreža prihaja v stik s podjetji in AHK s predstavniki vlad, še posebej v okviru projektov, ki potekajo v soorganizaciji.

Druga značilnost nemške gospodarske diplomacije so javno-zasebna partnerstva. AHK namreč sestavljajo podjetja, GTAI pa je javna agencija, ki primarno deluje za potrebe

gospodarstva. Oba akterja sta tudi sofinancirana s strani vlade (GTAI celo v 100% državni lasti). S tem, ko država prispeva vsaj del proračuna za delovanje akterja, ohranja tudi nadzor nad njegovim delovanjem. Nadzor oziroma koordinacija delovanja med akterji pa ne poteka samo prek nadzora proračuna. Kot smo videli, javno-zasebna partnerstva vodijo v množstvo akterjev nemške gospodarske diplomacije, vendar pa je kljub temu poskrbljeno za kanale, ki omogočajo redno komunikacijo med akterji. IHK kot telo za predstavljanje interesov nemških podjetij znotraj Nemčije deluje kot posrednik med podjetji in AHK (zunanja predstavništva gospodarstva) ter DIHK (predstavništvo gospodarstva v odnosu do vlade). IHK vsako problematiko, s katero se srečuje podjetje, posreduje ali na pristojni oddelek znotraj DIHK ali pa znotraj AHK. Predstavniki AHK, diplomatske in konzularne mreže in GTAI pa se redno srečujejo na delovnih sestankih, na katerih si izmenjajo informacije in načrtujejo morebitne skupne aktivnosti.

Kako pa je s strukturo slovenske gospodarske diplomacije in sodelovanjem med akterji? Formalno je MZZ nosilec slovenske gospodarske diplomacije, saj je edini akter, ki ima v tujini tudi svoja predstavništva. Enako kot pri nemški gospodarski diplomaciji gre za politično podporo slovenskemu gospodarstvu na ravni vladnih predstavnikov (na primer prek medvladnih mešanih komisij). Za razliko od nemške gospodarske diplomacije pa slovenska gospodarska diplomacija v tujini nima na voljo predstavništev, ki bi bila specializirana za nudenje praktične pomoči slovenskim podjetjem pri vstopu na tuje trge, na primer po vzoru AHK. Za slovensko gospodarsko diplomacijo tako velja, da naloge, ki jih pri nemški opravlja AHK, prevzemajo diplomatska in konzularna predstavništva (na primer mreženje s poslovnimi subjekti, organizacijo in sodelovanje na poslovnih srečanjih, sejemskih in drugih predstavitev, pregled in analizo makroekonomskega stanja v državah akreditacije). Podjetja tako prošnje za pomoč pri poslovanju v tujini naslavlajo na MZZ (prek spletnega obrazca ali pa tudi neposredno na diplomatsko in konzularno mrežo). Na 22 od 56 diplomatsko-konzularnih predstavništev z namenom zastopanja interesov slovenskega gospodarstva deluje tudi 22 ekonomskih svetovalcev. Na trgih, kjer ekonomskih svetovalcev ni, to vlogo vsaj v neki meri prevzamejo drugi diplomati veleposlaništva (Interno gradivo MZZ 2014). Po drugi strani se MGRT bolj osredotoča na aktivnosti privabljanja TNI v Slovenijo, v sodelovanju z diplomatsko in konzularno mrežo, ki skrbi za zunanjo dimenzijo privabljanja TNI. MGRT torej skrbi za promocijo investicijskih priložnosti v Sloveniji. Delo MGRT je v pomoč tudi

drugim akterjem slovenske gospodarske diplomacije. SPIRIT pa je izvajalska agencija MGRT, ki je v podporo tako aktivnostim MGRT kot MZZ. Pri SPIRIT tako lahko na področju gospodarske diplomacije potegnemo vzporednice z aktivnostmi AHK in GTAI deloma pa tudi Zveznega ministrstva za gospodarstvo in energijo, saj je SPIRIT tisti akter, ki je pristojen za usposabljanje in izobraževanje podjetij na področju internacionalizacije, izvozno svetovanje, tržne raziskave, mreženje in sejme. Gre torej za akterja, ki je podobno kot AHK in GTAI bolj pristojen za praktično in izvajalsko raven oziroma za komunikacijo s podjetji. V ta sklop lahko uvrstimo tudi združenja gospodarskih subjektov.

V majhnih državah je pogosta težnja, da posamezni državni resorji v mednarodnih stikih delujejo samostojno in nekoordinirano (Petrič 2010, 447). To vodi v neuskklajenost in nejasno razporeditev pristojnosti oziroma kompetenc ter slabitev vloge ministrstva za zunanje zadeve (Petrič 2010, 447). V slovenski gospodarski diplomaciji MZZ tako v praksi ne deluje kot akter, ki bi ostalim akterjem narekoval smernice delovanja oziroma ki bi ostalim akterjem dodelil pristojnosti za izvajanje določenih instrumentov gospodarske diplomacije ali za izvajanje aktivnosti/projektov (Interno gradivo MZZ 2014). Kot primer naj navedem sodelovanje z MGRT. Odkar je gospodarska diplomacija prešla v osrednjo pristojnost MZZ, je pristop MGRT bolj pasiven (z gospodarsko diplomacijo naj se ukvarja MZZ) (Interno gradivo MZZ 2014). Mehanizmi za spodbujanje komunikacije in sodelovanja med vsemi akterji so v preteklosti sicer že obstajali in se v zadnjem času obujajo (Interno gradivo MZZ 2014).<sup>69</sup> Če naštejemo nekaj primerov, po prenosu pristojnosti za gospodarsko diplomacijo na MZZ je bil leta 2009 ustanovljen strokovni svet za gospodarsko diplomacijo, ki ga je vodilo MZZ, v njem pa so sodelovali predstavniki MZZ, gospodarstva, akademskih krogov in državnih ustanov (Ministrstvo za zunanje zadeve 2009, 136). Namen sveta je bila obravnava strokovnih vprašanj s področja gospodarske diplomacije in svetovanje pri oblikovanju strateških usmeritev za gospodarsko diplomacijo (Ministrstvo za zunanje zadeve 2009, 136). V letu 2012 je bil z istim namenom ustanovljen Strateški svet za gospodarsko sodelovanje s tujino (Ministrstvo za zunanje zadeve 2012b, 68). Ustanovila sta ga minister za zunanje zadeve in minister za gospodarski razvoj in tehnologijo (Ministrstvo za zunanje zadeve 2012b, 68). Namen sveta je bilo usklajevanje vladnih in nevladnih ustanov na področju

---

<sup>69</sup> V času pisanja magistrskega dela je bilo usklajevanje za oblikovanje novega strateškega dokumenta slovenske gospodarske diplomacije, tj. Mednarodnih izzivov 2015 in Programa spodbujanja internacionalizacije 2015-2020, že v teku (Interno gradivo MZZ 2014).

gospodarske diplomacije (Ministrstvo za zunanje zadeve 2012b, 68). Predstavnik MZZ je interese slovenske zunanje politike zastopal tudi v svetu Javne agencije Republike Slovenije za podjetništvo in tuje naložbe (JAPTI), CMSR in komisiji SID banke (Ministrstvo za zunanje zadeve 2008, 128). V letu 2011 se je minister za zunanje zadeve sestel tudi z vodstvom OZS, Trgovinske zbornice in GZS (Ministrstvo za zunanje zadeve 2011, 161).

Do nedavnega se osrednji akterji gospodarske diplomacije zaradi politične situacije niso pogosto srečevali (Interno gradivo MZZ 2014). Problem politične situacije v Sloveniji je namreč hitra menjava vlad – samo v zadnjih treh letih so se zamenjale tri vlade (Skočir 2014; Vlada Republike Slovenije 2015).<sup>70</sup> Hitra menjava vlad sicer sama po sebi ne predstavlja problema – večji problem je kratkoročnost strateških dokumentov (Skočir 2014). V primeru menjave vlade bi tako naslednja vlada nadaljevala z izvajanjem zastavljenih strategij ter sprejela samo korekcije glede na rezultate zasledovanja strategij (Skočir 2014). Trenutno pa je bolj značilen trend, da vsaka vlada strategije začne korenito spreminjati ali pa celo postavljati od začetka (Skočir 2014). Kot rečeno je bil posledično zadnji strateški dokument slovenske gospodarske diplomacije sprejet pred dvema letoma.<sup>71</sup> Problem je presoja akterjev, da pri zunanjem delovanju pomoči ne potrebujejo (Petrič 2010, 447).

Zunanja ministrstva majhnih in malih držav so namreč pogosto premalo razvejana in usposobljena za servisiranje ostalih akterjev na področju zunanje politike (Petrič 2010, 447). Razlog za neusklajeno delovanje akterjev slovenske gospodarske diplomacije gre torej poleg neredne komunikacije iskati tudi v kadrovskih zadevah. V nemški gospodarski diplomaciji je namreč sodelovanje med glavnimi stebri gospodarske diplomacije zelo dobro, kar je rezultat tega, da so v vseh treh stebrih izbrani kvalificirani in usposobljeni delavci, ki so naklonjeni redni komunikaciji in kooperativno usmerjenemu delovanju. Kadrovanje je zato pomemben del nemške diplomacije. Velike države kot je Nemčija razpolagajo s številnim osebjem, ki se dobro spozna na zunanjo politiko (Petrič 2010, 446). Zvezna vlada Nemčije ima tako več kadrovskih kapacitet, raven specializacije diplomatov za določeno področje pa je zato lahko večja (Interno gradivo MZZ 2014). Posledično večje kadrovske spremembe ob zamenjavi

---

<sup>70</sup> Zadnja vlada, ki je v celoti izpeljala svoj mandat, je bila vlada Boruta Pahorja, v letih 2008 do 2012 (Vlada Republike Slovenije 2015).

<sup>71</sup> Kot rečeno, v času pisanja magistrske naloge je bil nov dokument že v pripravi (Interno gradivo MZZ 2014).

oblasti ne prinašajo večjih težav, saj so odhajajoči zaposleni lažje nadomestljivi (Petrič 2010, 446). Kot primer naj navedem kadrovanje Zveznega ministrstva za zunanje zadeve prek programa Akademije zunanje službe. V tretjem poglavju smo lahko videli, da je proces zahteven in temeljit, saj morajo kandidati izpolnjevati vnaprej določene kriterije in prestati več preizkusov znanj (jezik, politika, gospodarstvo, družba in kultura) in celo psihološke teste. Samo najboljšim izbranim je dodeljeno mesto v enoletnem usposabljanju pred nastopom službe atašeja. Z vidika gospodarske diplomacije je pomembna tudi vsebina programa, saj so v okviru programa predvidena srečanja s predstavniki gospodarstva. S tem udeleženci dobijo informacijo iz prve roke, kako lahko najbolje pomagajo podjetjem prek diplomacije. Dodatna prednost tovrstnega kadrovanja je, da se kandidati ob nastopu službe že dobro poznajo in znajo sodelovati med seboj. Če pogledamo kadrovanje v slovenskem MZZ, pa je slika drugačna. Za učinkovito diplomacijo majhnih in malih držav so ključnega pomena prav kadri (Petrič 2010, 456). Zunanja politika majhne in male države bo učinkovita le z ustreznim izborom kadrov in njihovega usposabljanja (Petrič 2010, 448). Brez ustreznega preizkusa znanja (tuji jeziki, pismenost, splošna razgledanost, psihološki testi) naj se kandidatov za delo na ministrstvu za zunanje zadeve ne bi sprejemalo (Petrič 2010, 456). Prednost naj bi imeli diplomanti in magistri mednarodnih odnosov, političnih ved, ekonomije ali prava (z ustrežno mednarodno usmeritvijo) (Petrič 2010, 456). Takšni kandidati namreč kažejo večji interes in navdušenje nad mednarodnimi tematikami (Petrič 2010, 456). Kadri vseh akterjev zunanje politike morajo biti izpostavljeni istim zahtevam in kriterijem glede izobrazbe in strokovnosti kot kadri v ministrstvu za zunanje zadeve (Petrič 2010, 448).

Kadrovanje na slovenskem MZZ ureja Zakon o zunanjih zadevah, ki navaja, da mora »/o/seba /.../ za sklenitev delovnega razmerja poleg splošnih pogojev za delo v javnem sektorju izpolnjevati tudi posebne pogoje« (Vlada Republike Slovenije 2003, 35. člen). Ti posebni pogoji so aktivno obvladanje dveh tujih jezikov (od tega enega svetovnega), psihofizična sposobnost, osebnostna primernost (delo bo opravljala ob polnem spoštovanju dolžnosti, kot jih zakon in diplomatske etike, kot jo urejajo diplomatski običaji in diplomatsko pravo) in da osebi v ni prenehalo delovno razmerje v državnem organu iz krivdnih razlogov (Vlada Republike Slovenije 2003, 35. člen). MZZ objavi natečaj za kandidate diplomate, izbirni postopek pa vodi izbirna komisija (Vlada Republike Slovenije 2003, 41. člen). S kandidati, ki delovno razmerje sklepajo prvič, se delovno razmerje sklene za čas pripravniške



dobe (Vlada Republike Slovenije 2003, 41. člen). V času pripravništva mora kandidat opraviti državni izpit iz javne uprave in diplomatski izpit (Vlada Republike Slovenije 2003, 41. člen). Iz 40. člena je moč razbrati, da imajo prednost kandidati z izkušnjami na področju mednarodnih odnosov (iz državnih organov, znanstveno raziskovalnih in visokošolskih zavodov ter mednarodnih organizacij) (Vlada Republike Slovenije 2003, 40 člen). Primerjaje z nemško politiko zaposlovanja v zunanji službi, tudi kadrovanje v slovenski diplomaciji zagotavlja izobraževanja za bodoče zaposlene. MZZ zagotavlja skupinske priprave za opravljanje tako diplomatskega kot višjega diplomatskega izpita (Interno gradivo MZZ 2014). Izpit se opravlja s petih področij, pripravljalo obdobje na izpit pa se šteje za pripravništvo (Interno gradivo MZZ 2014). Za razliko od nemške prakse, tokrat ne gre za posebno akademijo (Interno gradivo MZZ 2014). Tudi izbirni postopek je glede na Zakon o zunanjih zadevah manj zahteven, saj se na primer ne izvaja psiholoških testov in posvetov s psihologom.

V slovenski gospodarski diplomaciji posledično primanjkuje bolj strukturiranega pristopa k usposabljanju in izobraževanju bodočih diplomatov (Interno gradivo MZZ 2014).<sup>72</sup> Več kot polovica zaposlenih sicer ima univerzitetno stopnjo izobrazbe in magisterij (shema 7.1), vendar pa nekaterim primanjkuje specifičnih znanj za področje gospodarske diplomacije (Interno gradivo MZZ 2014). Tudi pred nastopom dela v diplomatski mreži morajo kandidati opraviti ustrezne in zahtevne priprave, ki pa bi morale biti za področje gospodarske diplomacije prav tako bolj strukturirane (Petrič 2010, 457; Interno gradivo MZZ 2014). Priprave ne smejo biti le formalnost, pač pa morajo nuditi razumevanje problematike odnosov z državo v katero kandidati odhajajo (Petrič 2010, 457). Majhna in mala država si težko privošči lastno akademijo, lahko pa v sodelovanju z obstoječimi ministrstvi in drugimi akterji zunanje politike zagotovi kvalitetno dodatno in stalno izobraževanje delavcev v diplomatski službi (Petrič 2010, 457). Določene osnove, da bi se tovrstno usposabljanje vzpostavilo, se sicer že pripravljajo, vendar do sedaj še niso bile realizirane (Interno gradivo MZZ 2014).

---

<sup>72</sup> Pomembno za profesionalizacijo akterjev zunanje politike je tudi rotiranje kadrov med ministrstvom za zunanje zadeve in drugimi akterji (Petrič 2010, 448). To prispeva k poklicni povezanosti kadrov in profesionalnosti ter specializiranosti zunanjepolitičnega delovanja (Petrič 2010, 448). Primer take rotacije je združitev MZZ z delom Službe Vlade za razvoj in evropske zadeve (širša omemba sledi v nadaljevanju).

**Shema 7.1: Izobrazbena struktura uslužbencev MZZ**

Stopnja izobrazbe	Število zaposlenih					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Doktorat	16	16	17	16	17	18
Magisterij ali specializacija	102	110	118	114	129	130
Univerzitetna stopnja izobrazbe	377	384	383	385	404	388
Visoka strokovna izobrazba	28	29	28	29	38	39
Višja izobrazba	14	17	15	15	18	18
Srednješolska izobrazba	80	72	75	67	66	68
Drugo	15	13	12	11	11	8
Pripravnštva	n.p.	8	8	0	0	0
Skupno	634	641	648	637	684	669

Vir: Povzeto po Ministrstvo za zunanje zadeve (2008, 137; 2009, 145; 2010,180; 2011, 170; 2012).

Velike države kot je Nemčija razpolagajo tudi z bolj obsežno strokovno elito, ki se dobro spozna na zunanjo politiko (Petrič 2010, 446). To je razvidno že iz samega obsega akterjev, ki so vpleteni v gospodarsko diplomacijo Nemčije. V majhni državi, kot je Slovenija, pa je poznavalcev mednarodne problematike občutno manj (Petrič 2010, 446). V majhni državi se posledično odločevalci v zunanji politiki težje oprejo na druge strokovne službe, ker jih ni ali pa jih je bore malo (Petrič 2010, 446). Za majhno državo je zato sodelovanje z vsemi obstoječimi akterji in strokovnimi službami vitalnega pomena (Petrič 2010, 446). Stike med akterji zunanje politike bi bilo potrebno redno vzdrževati, da se zagotovi čim boljša strokovna podlaga zunanjepolitičnim odločitvam (Petrič 2010, 446). Še posebej v majhnih državah je dobra koordinacija zunanjepolitičnega delovanja zelo pomembna (Petrič 2010, 446).<sup>73</sup> Kvalitetna in kadrovska obsežna ministrstva velikih držav zaradi prej omenjene strokovnosti pri koordinaciji delovanja med vsemi vpletenimi akterji nimajo težav (Petrič 2010, 446–447). Za slovensko gospodarsko diplomacijo pa je značilen problem kadrovskih kapacitet in preobremenjenosti zaposlenih v notranji in zunanji službi MZZ (Interno gradivo MZZ 2014).

<sup>73</sup> Z dobro koordinacijo se namreč omogoči racionalna izraba kadrov, znanja in materialnih virov (Petrič 2010, 447).

Število zaposlenih na MZZ se namreč zadnja leta zmanjšuje (leta 2012 je glede na shemo 7.1 sicer opaziti porast števila zaposlenih, vendar je to rezultat združitve MZZ z delom Službe Vlade za razvoj in evropske zadeve) (Ministrstvo za zunanje zadeve 2012b, 107). Realno gledano se število zaposlenih na MZZ zmanjšuje.<sup>74</sup> V kontekstu kadrovskih težav naj omenim še zapiranje diplomatskih in konzularnih predstavništev. Zaradi težkega finančnega položaja in zaradi slabih napovedi javnofinančnih razmer za prihodnja leta je bilo leta 2012 potrebno krčenje diplomatske in konzularne mreže (Ministrstvo za zunanje zadeve 2012b, 107). Zaprta so bila 4 veleposlaništva, en generalni konzulat ter en konzulat. Število predstavništev se je tako zmanjšalo za skoraj 10% (shema 7.2) (Ministrstvo za zunanje zadeve 2012b, 107). Glede na to, da so diplomatska in konzularna predstavništva edina predstavništva slovenskega gospodarstva v tujini, zapiranje predstavništev za gospodarsko diplomacijo pomeni nazadovanje. Za razliko od Slovenije se je medtem, sklicujoč se na tretje poglavje, diplomatska in konzularna mreža Nemčije kljub krizi krepila.

**Shema 7.2: Število diplomatskih in konzularnih predstavništev od leta 2008 do leta 2013**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Število predstavništev	57	54	57	58	52	51
Veleposlaništva	44	40	42	42	38	37
Stalna predstavništva pri MORG	6	6	7	7	7	7
Generalni konzulati in konzulati	6	6	8	8	6	6
Pisarne in uradi	1	2	2	1	1	1
Število častnih konzulov	79	84	88	95	97	94

Vir: Povzeto po Ministrstvo za zunanje zadeve (2008, 136–137; 2009, 145–146; 2010, 180–182; 2011, 170; 2012, 107–108; 2013, 67).

<sup>74</sup> Leta 2008 je delovno razmerje tako prenehalo 179 uslužbencem (od tega 3 upokojitve) (Ministrstvo za zunanje zadeve 2008, 136). Leta 2009 je delovno razmerje prenehalo 45 uslužbencem (od tega 5 upokojitev) (Ministrstvo za zunanje zadeve 2009, 145). Leta 2009 je začel delovati Direktorat za gospodarsko diplomacijo in razvojno sodelovanje (Ministrstvo za zunanje zadeve 2009, 145). Zaradi prenosa pristojnosti za gospodarsko diplomacijo na MZZ je bilo zato z Ministrstva za gospodarstvo premeščenih 23 uslužbencev (Ministrstvo za zunanje zadeve 2009, 146). Leta 2011 je delovno razmerje prenehalo 29 uslužbencem (od tega 2 upokojitvi) (Ministrstvo za zunanje zadeve 2009, 145). Delovno razmerje je v letu 2012 prenehalo 27 uslužbencem (od tega 8 upokojitev) (Ministrstvo za zunanje zadeve 2013, 67).

Če ostanemo pri posledicah finančne in gospodarske krize ter finančnega položaja, v katerem so se znašle države. Nemčija finančne in gospodarske krize ni občutila. Tudi v gospodarski diplomaciji s finančnega vidika posledično negativnih sprememb ni bilo. To sem pokazala tudi z analizo proračuna dveh akterjev gospodarske diplomacije in sicer Zveznega ministrstva za gospodarstvo in energijo in Zveznega ministrstva za zunanje zadeve. Njun proračun je bil namreč kljub finančni in gospodarski krizi stabilen oziroma je rasel. Delež proračuna, namenjenega internacionalizaciji gospodarstva se je večal, saj se zvezna vlada Nemčije zaveda, da je potrebno tovrstne podpore gospodarstvu v času krize okrepiti, saj je prav gospodarstvo najbolj občutljivo na finančne in gospodarske spremembe. Še posebej v državah, ki so visoko odvisne od uvoza in izvoza ter v katerih SME predstavljajo največji delež gospodarstva. Kot rečeno, so prav SME tista podjetja, ki so najbolj ranljiva prav pri vstopu na tuje trge, saj je širitev storitev, produktov in tehnologije v tujino zelo draga. Delež mednarodne trgovine v BDP za Slovenijo je za leto 2013 namreč znašal 140,9% (za primerjavo, za Nemčijo 70,8%), kar pomeni, da je Slovenija visoko odvisna od uvoza in izvoza oziroma je zelo občutljiva na spremembe v mednarodni trgovini (World Bank 2014; Ministrstvo za gospodarstvo in drugi 2011, 3). K dodatni občutljivosti na spremembe v mednarodni trgovini pa prispeva tudi delež SME v gospodarstvu (delež teh podjetij v gospodarstvu je tako za Slovenijo kot Nemčijo približno enak, tj. med 99,7% in 99,8%). Slovenska vlada bi zato prav tako morala poskrbeti, da se podpora gospodarstvu pri internacionalizaciji dejavnosti nadaljuje ali okrepi. Dva indikatorja, da temu ni tako, smo že omenili in sicer zapiranje diplomatskih in konzularnih predstavništev ter manjšanje števila zaposlenih (oboje v okviru MZZ). Sedaj pa si pogledajmo še kakšna je bila situacija v proračunu MZZ in MGRT v letih od 2008 do 2013 (shema 7.3 in 7.4).

Padec proračuna MZZ je viden iz leta 2008 v leto 2009. Od leta 2009 do leta 2013 gre za rast proračuna, zadnje leto in letos pa MZZ zopet beleži padec proračuna. Kljub temu je celoten proračun relativno stabilen, saj se v povprečju giblje okoli 0,84% državnega proračuna. Problem pa je pri posameznih postavkah. Proračun namenjen politični diplomaciji se je sicer do leta 2012 zviševal, zadnja tri leta pa gre za zmanjševanje. Pozitiven trend je v letih 2011 do 2014 opaziti pri gospodarski diplomaciji, saj je proračun za t.i. gospodarski sklad občutno

rastel,<sup>75</sup> vendar pa je v letu 2015 glede na leto 2014 isti postavki namenjenih skoraj za polovico manj sredstev. Podobno velja za diplomatska in konzularna predstavništva. Torej zmanjševanje proračuna do leta 2012, v letih 2013 in 2014 sledi pozitiven trend, vendar pa je v letu 2015 glede na leto 2014 isti postavki ponovno namenjenih manj sredstev. Kot vidimo, proračun MZZ za razliko od proračuna nemškega Zveznega ministrstva za zunanje zadeve ni stabilen, saj niha.

V primeru MGRT je padec proračuna viden iz leta 2009 v leto 2010. Od leta 2010 do leta 2013 gre za občutno rast proračuna, zadnje leto in letos pa MGRT zopet beleži padec proračuna. Proračun namenjen podjetništvu in konkurenčnosti (urejanje poslovnega okolja za podjetništvo in konkurenčnost ter spodbujanje tujih investicij in odprtosti gospodarstva) zadnja leta pada (z izjemo prehoda iz leta 2011 v leto 2012). Če pogledamo posamezne postavke, gre ponovno za nihanja.<sup>76</sup> Kot vidimo proračun MGRT za razliko od proračuna nemškega Zveznega ministrstva za gospodarstvo in energijo ni stabilen, saj, podobno kot proračun MZZ, niha.

---

<sup>75</sup> Gospodarski sklad so sredstva namenjena gospodarski promociji ter dogodkom v podporo gospodarstvu na določenih trgih v tujini (Interno gradivo MZZ 2014).

<sup>76</sup> Proračun MGRT je v posebnem delu proračuna Slovenije sicer tudi podrobneje razdelan, vendar se poimenovanje postavk in klasifikacija področij, ki jih določena postavka zajema, iz leta v leto spreminjajo, določenih postavk pa ponekod ni vedno zaslediti (v tabeli navedeno kot 'ni podatka' oziroma n.p.). Sledljivost podatkov je bila pri raziskovanju zato otežena.

**Shema 7.3: proračun MZZ**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	(v 1000 €)	(v 1000 €)	(v 1000 €)	(v 1000 €)	(v 1000 €)	(v 1000 €)	(v 1000 €)	(v 1000 €)
<b>Skupni proračun Slovenije</b>	<b>8.815.557</b>	<b>9.795.297</b>	<b>9.874.155</b>	<b>9.652.121</b>	<b>9.013.907</b>	<b>9.620.551</b>	<b>9.639.858</b>	<b>9.947.105</b>
<b>Skupni proračun ministrstva</b>	<b>81.225</b>	<b>75.043</b>	<b>75.836</b>	<b>76.287</b>	<b>79.541</b>	<b>86.273</b>	<b>82.852</b>	<b>79.391</b>
<b>Delež celotnega proračuna Slovenije (v %)<sup>77</sup></b>	0,92	0,76	0,79	0,79	0,88	0,89	0,86	0,80
Izvajanje zunanje politike/politična diplomacija	18.127	19.335	20.030	23.304	33.881	21.552	18.205	17.725
Gospodarska diplomacija	n.p.	n.p.	n.p.	208	392	4.960	8.189	5.708
Predstavljanje Republike Slovenije v tujini/delovanje diplomatsko konzularnih predstavništav <sup>78</sup>	50.178	45.699	45.163	42.369	35.229	38.090	40.743	39.816

Vir: Povzeto po Ministrstvo za finance (2008a, 3; 2008b, 45–46; 2009a, 3; 2009b, 43–44; 2010a, 3; 2010b, 6; 2011a, 3; 2011b, 6; 2012a, 3; 2012b, 5–6; 2013a, 3; 2013b, 4; 2014a, 3; 2014b, 4; 2015a, 3; 2015b, 5) in Ministrstvo za zunanje zadeve (2008, 137; 2009, 147; 2010, 182; 2011, 171; 2012, 109).

<sup>77</sup> Lastni izračun.

<sup>78</sup> Podatki za obdobje od leta 2008 do 2012 so pridobljeni iz letnih poročil MZZ, za obdobje od leta 2013 do 2015 pa iz proračuna objavljenega na strani Ministrstva za finance.

Shema 7.4: proračun Ministrstva za gospodarstvo/MGRT

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	(v 1000 €)	(v 1000 €)	(v 1000 €)	(v 1000 €)	(v 1000 €)	(v 1000 €)	(v 1000 €)	(v 1000 €)
<b>Skupni proračun Slovenije</b>	<b>8.815.557</b>	<b>9.795.297</b>	<b>9.874.155</b>	<b>9.652.121</b>	<b>9.013.907</b>	<b>9.620.551</b>	<b>9.639.858</b>	<b>9.947.105</b>
<b>Skupni proračun ministrstva</b>	<b>228.810</b>	<b>263.345</b>	<b>255.901</b>	<b>265.674</b>	<b>327.304</b>	<b>467.493</b>	<b>304.457</b>	<b>197.821</b>
<b>Delež celotnega proračuna Slovenije (v %) <sup>79</sup></b>	<b>2,59</b>	<b>2,69</b>	<b>2,59</b>	<b>2,75</b>	<b>3,63</b>	<b>4,86</b>	<b>3,16</b>	<b>1,99</b>
<i>Pospeševanje in podpora gospodarski dejavnosti/Podjetništvo in konkurenčnost</i>	<i>84.424</i>	<i>83.819</i>	<i>58.813</i>	<i>150.562</i>	<i>230.821</i>	<i>193.563</i>	<i>132.178</i>	<i>88.121</i>
Poslovno okolje za podjetništvo in konkurenčnost	n.p.	n.p.	n.p.	66.943	45.131	74.482	30.946	15.185
- JAPTI/ z letom 2013 SPIRIT	2.492	2.492	n.p.	2.390	1.800	n.p.	n.p.	n.p.
Spodbujanje tujih investicij in odprtosti gospodarstva	n.p.	n.p.	n.p.	17.597	13.405	19.000	12.452	15.299

Vir: Povzeto po Ministrstvo za finance (2008a, 3; 2008b, 55–62; 2009a, 3; 2009b, 54–60; 2010a, 3; 2010b, 7–8; 2011a, 3; 2011b, 8–10; 2012a, 3; 2012b, 8–9; 2013a, 3; 2013b, 6; 2014a, 3; 2014b, 5–6; 2015a, 3; 2015b, 5–6).

<sup>79</sup> Lastni izračun.

Iz omenjenih nihanj v deležu proračunov, ki jih MZZ in MGRT namenjata posameznim postavkam vezanih na gospodarsko diplomacijo, lahko sklepam, da je za razliko od Nemčije, finančna in gospodarska kriza v Sloveniji imela vpliv na njeno gospodarsko diplomacijo. Slovenska gospodarska diplomacija tako glede na usmerjanje sredstev ni konstantna. Podpora gospodarstvu pri širjenju njihovih dejavnosti v tujino niha, namesto da bi se krepila. Z nekonstantnim proračunom je tudi načrtovanje aktivnosti v gospodarski diplomaciji oteženo. Akter aktivnosti že lahko dolgoročneje načrtuje, vendar je potem zaradi nižanja proračuna primoran k selekciji.

## **7.2 Komunikacija s podjetji**

Podjetja v Nemčiji so dobro informirana o instrumentih gospodarske diplomacije in seznanjena s pristojnimi posameznimi stebri nemške gospodarske diplomacije. AHK, ki je osrednji akter za stik s podjetji, ima na voljo svojo bazo nemških podjetij, ki se jih lahko kontaktira, v kolikor se pokaže priložnost za sodelovanje s tujim podjetjem. Bazo se v sodelovanju z DIHK in IHK redno posodablja in dopolnjuje. Podjetja so o aktualnih aktivnostih na področju gospodarske diplomacije informirana prek direktne elektronske pošte (*newsletter*), ki jo pošiljajo AHK, DIHK, IHK in GTAI. Pomemben kanal informiranja pa je seveda tudi spletni portal iXPOS. Sklicujoč se na strukturo nemške gospodarske diplomacije, nemška podjetja na portalu najdejo informacije o začetku poslovanja v tujini, profile drugih držav (osnovne informacije, makroekonomska gibanja, kontakti) in njihovih gospodarskih panog, iskalnik partnerjev v tujini (koledar aktualnih mednarodnih sejmov in drugih priložnosti za navezovanje stikov v tujini) ter konkretne informacije o organizaciji izvoza in uvoza (na primer carinske informacije in davčna zakonodaja).

V Sloveniji pa je na tem področju stanje nekoliko težavno. En akter, ki bi združeval vsa ali vsaj večino slovenskih podjetij, ne obstaja (Interno gradivo MZZ 2014). Baze podjetij so tako razpršene, saj ima vsak akter svojo bazo podjetij, ki jih lahko kontaktira (Interno gradivo MZZ 2014). Kot ugotavlja Justinek (2011, 137), so slovenska podjetja o pomoči slovenskih institucij pri prodoru na tuje trge slabo seznanjena, posledično pa se podjetja njihovih storitev ne poslužujejo. Podjetja enostavno ne vedo, na katero od institucij naj se obrnejo in kakšna oblika pomoči jim je na voljo (Justinek 2011, 186). Razlog za to pa ni samo neusklajeno delovanje na strani državnih akterjev slovenske gospodarske diplomacije. Problem je tudi



nepovezanost slovenskega gospodarstva. Za slovenska podjetja je namreč značilno rivalstvo (Skočir 2014). Še posebej za podjetja iz majhnih in malih držav, kot je Slovenija, je povezovanje nujno (Skočir 2014). V kolikor se podjetja medsebojno povezujejo, lahko močnejše nastopajo v komunikaciji do tretjih akterjev, tudi v tujini (Skočir 2014). V nemški gospodarski diplomaciji smo že omenjali akterje, ki predstavljajo nemško gospodarstvo tako v tujini (AHK) kot doma, v odnosu do vladnih akterjev (IHK in DIHK). Članstvo v IHK je obvezno. Posledično so vsa nemška podjetja zajeta tudi v njihovi bazi kontaktov. V Sloveniji sicer prav tako poznamo organ, ki zastopa slovensko gospodarstvo v odnosu do države in sindikatov. Gre za združenje gospodarskih subjektov pod okriljem GZS. Vendar pa je članstvo, za razliko od nemške prakse, prostovoljno. Kot rečeno vzrokov za slabo informiranost podjetij in njihovo nepovezanost ne gre iskati zgolj v neusklajenem delovanju akterjev slovenske gospodarske diplomacije. Podjetja namreč od države pogosto pričakujejo preveč oziroma pričakujejo najboljše storitve in podporo ob istočasnem minimalnem lastnem angažmaju (Skočir 2014; Interno gradivo MZZ 2014).

Podobno kot v Nemčiji tudi v Sloveniji obstajajo spletni portali, ki so namenjeni informiranju podjetij. Za razliko od Nemčije pa v Sloveniji istočasno obstaja več portalov. Ponovno gre za razpršenost informacij. Izvozno okno je namenjeno slovenskim podjetjem, medtem ko so portali *Slovenia Partner*, *SloExport* in *Invest Slovenia* bolj namenjeni tujim podjetjem, ki se zanimajo za širjenje poslovanja v Slovenijo. Informacije, ki so na Izvoznem oknu dostopne za slovenska podjetja, so podobne nemškim in sicer o začetku poslovanja v tujini (oblike pomoči), konkretne informacije o organizaciji izvoza in uvoza (na primer carinske informacije in davčna zakonodaja), poslovnem okolju v drugih državah (osnovne informacije, makroekonomska gibanja, gospodarske panoge, kontakti), iskalnik poslovnih priložnosti v tujini (koledar aktualnih mednarodnih sejmov in drugih priložnosti za navezovanje stikov v tujini) ter konkretne informacije o organizaciji izvoza in uvoza (na primer carinske informacije in davčna zakonodaja). Tujim podjetjem so na portalih *Slovenia Partner*, *SloExport* in *Invest Slovenia* podobno kot na nemškem portalu iXPOS na voljo informacije o slovenskem poslovnem okolju in industriji ter povezave do vodilnih slovenskih podjetij in akademskih ustanov v industrijah. Tujim podjetjem je v okviru omenjenih portalov na voljo še iskalnik slovenskih izvoznikov ter kontaktnih podatkov (kategorizirano po podjetjih,

blagovnih znamkah, proizvodih, storitvah in dejavnostih). Poleg kontaktov je tujim podjetjem na voljo tudi baza konkretnih investicijskih priložnosti.

### **7.3 Instrumenti gospodarske diplomacije in zeleno gospodarstvo**

Kako pa je z uporabo instrumentov gospodarske diplomacije v praksi, na področju zelenega gospodarstva? Tako kot zvezna vlada Nemčija, je tudi slovenska vlada zaznala, da se je povečala zavest o podnebnih spremembah in omejenosti naravnih virov. Kot primer naj navedem dokumenta MI 2013 in Slovensko industrijska politika 2013 (v nadaljevanju SIP 2013). V MI 2013 je namreč zapisano, da se povečuje pritisk »/.../na obstoječe vire energije, ter spodbujanje iskanja alternativnih virov. Na drugi strani pa je izjemno aktualen vpliv na okolje in zmanjševanje le-tega, spodbujanje trajnostnega razvoja, družbene odgovornosti in splošnega družbenega razvoja. Zaradi vseh teh razlogov, smo priča temeljnim spremembam v tehnologiji, proizvodnji in trgovinskih vzorcih, kakor tudi vzorcih poslovanja« (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo in drugi 2013, 3). V SIP 2013 je zapisana podobna ugotovitev in sicer da je potrebno poiskati nove vire za rast in razvoj gospodarstva, »/n/ove vire za rast predstavljajo predvsem odgovori na družbene izzive z uveljavitvijo nove paradigme razvoja, izhajajoče iz konceptov zelene rasti (OECD), zelenega gospodarstva (UNEP) in snovno učinkovite ter nizkoogljične družbe (EK), ki temeljijo na izboljševanju učinkovitosti (energetske, materialne, okoljske in družbene) namesto na vse večji porabi prostora, surovin in energije« (Vlada Republike Slovenije 2013b, 3–4). Vendar pa za razliko od nemške prakse, v odgovor na to zunanje politično zaznavo ni bilo sprejetih gospodarskih zunanjepolitičnih ciljev. Sklicujoč se na zunanjepolitični proces, ta v slovenski gospodarski diplomaciji ni stekel. Vendar pa za to obstaja razlog. Podobno kot pri nemški gospodarski diplomaciji, gre za segmentno obravnavo, tj. spodbujanje in promocijo tistih segmentov zelenega gospodarstva, ki za Slovenijo predstavljajo konkurenčno prednost (Skočir 2014). Naj spomnim, nemška gospodarska diplomacija se osredotoča na panoge, ki so na nacionalni ravni že razvite do stopnje, na kateri obstaja velik potencial za internacionalizacijo. V Sloveniji pa jasne predstave o tem, kaj je zeleno gospodarstvo, še ni (Skočir 2014). Akterji gospodarske diplomacije vedo, da obstaja, vendar se z njim ciljno nihče ne ukvarja (Skočir 2014). Naravni viri (les, tla, voda, energija) in drugi potenciali za prehod v zeleno gospodarstvo (znanje, inovacije, dosedanja vlaganja in kompetence) sicer obstajajo (Vlada Republike Slovenije 2013b, 18). Vendar prehod v zeleno gospodarstvo onemogočajo številne

ovire. Kot navaja SIP 2013, »/energetska sanacija stavb (javnih in zasebnih) prinaša veliko pozitivnih učinkov, a je prepočasna in nesistematična. Podpore razvoju in uvajanju nizkoogljičnih tehnologij ne sledijo potencialu gospodarstva, zaradi česar razvoj večinoma sledi zahtevam mednarodnega trga« (Vlada Republike Slovenije 2013b, 18–19). Javni potniški promet in velik delež cestnega prometa sta povezana z visokimi stroški mobilnosti, odvisnostjo od fosilnih goriv in negativnimi vplivi na zdravje in okolje (Vlada Republike Slovenije 2013b, 19). Upoštevanje celotnega življenjskega kroga proizvodov je premajhno, Slovenija pa zaostaja tudi pri ravnanju z odpadki (Vlada Republike Slovenije 2013b, 19). Slovenija izgublja kmetijska zemljišča, značilna pa je tudi majhna in razdrobljena zemljiška in gozdna posest (Vlada Republike Slovenije 2013b, 19). Pridelava hrane je majhna, s tem pa je Slovenija močno vezana na uvoz prehranskih surovin, na kar kaže tudi že omenjen delež izvoza in uvoza v BDP Slovenije (Vlada Republike Slovenije 2013b, 19). Slovenija zaostaja tudi pri uvajanju ekološkega kmetijstva (Vlada Republike Slovenije 2013b, 19). Zeleno gospodarstvo Slovenije tako še ni razvito do stopnje, na kateri bi imelo velik potencial za internacionalizacijo.

Zagotavljanje prepoznavnosti v mednarodni skupnosti predstavlja cilj in vrednoto, ki sta specifična za majhne in male države (Petrič 2010, 452). Velike države so v mednarodni skupnosti prepoznavne že zaradi svojega pomena in vloge ter bogate zgodovine ter dosežkov in politične moči na splošno (Petrič 2010, 453). Imajo tudi dovolj sredstev za načrtno lastno promocijo (Petrič 2010, 453). Majhne in male države pa imajo za izgradnjo svoje prepoznavnosti na voljo le skromna sredstva in omejene možnosti za promocijo (Petrič 2010, 453). Racionalna in jasno usmerjena uporaba sredstev za promocijo je zato še posebej nujna (Petrič 2010, 453). Zunanja politika majhne in male države mora najti t.i. nišo za njeno aktivno vključevanje v urejanje pomembnih mednarodnih vprašanj (Petrič 2010, 461).<sup>80</sup> Država mora imeti jasno začrtane, lastne strateške cilje (Petrič 2010, 461–462). Ni nujno, da so cilji zapisani v strateškem dokumentu, dokler si država prizadeva za njihovo doseganje, ne glede na politične in strankarske interese (Petrič 2010, 462).

---

<sup>80</sup> Švica in skandinavske države so se na primer uveljavile kot pomemben dejavnik pri urejanju humanitarnih vprašanj, Avstrija kot središče mednarodnih kulturnih dejavnosti in institucij (Petrič 2010, 461).

Ker je Slovenija majhna država, je identifikacija vseh gospodarskih potencialov toliko lažja (Interno gradivo MZZ 2014). Slovenija kot mala država bi se morala osredotočiti na proizvodnjo storitev in produktov, ki so unikatni, nenadomestljivi in imajo posledično dodano vrednost (Interno gradivo MZZ 2014). Poleg tega je velika konkurenčna prednost tudi znanje (Skočir 2014).<sup>81</sup> Pri tem je lahko Sloveniji zgled prav Nemčija. Že res, da je Nemčija kot velika država v mednarodni skupnosti že močan akter, vendar zeleno gospodarstvo za Nemčijo predstavlja dodatno nišo, s katero Nemčija gradi svoj ugled vzorčnega primera implementacije okolju prijaznega razvoja v praksi.

Če pogledamo nemško izvozno iniciativo za energetska učinkovitost, je najprej potrebna jasna opredelitev ciljev, ki jih država želi doseči na določenem gospodarskem področju. Zvezna vlada Nemčije si je tako zastavila šest ciljev. Drugi korak je oblikovanje osrednjega organa, ki je pristojen za koordinacijo izvajanja ukrepov, ki vodijo k doseganju ciljev. V okviru izvozne iniciative za energetska učinkovitost je to Strateški svet, ki ga sestavljajo predstavniki pristojnih ministrstev. Tretji korak je oblikovanje večletne strategije, ki podjetjem omogoča doseganje ciljnih trgov. Gre za natančno analizo stanja in oblikovanje ponudbe storitev, programov in dejavnosti, ki so podjetjem na voljo. Oblikovanju strategije sledi sodelovanje z drugimi akterji, ki po eni strani prevzemajo svetovalno vlogo (na primer svetovanje Strateškemu svetu), po drugi strani pa so pristojni za implementacijo ukrepov. Pri izvozni iniciativi za energetska učinkovitost gre za že omenjena javno-zasebna partnerstva (partnerji in podporniki iniciative). Krog akterjev je širok, od akademikov (shema 5.2) in samostojnih gospodarskih združenj (na primer BDI), do finančnih institucij (na primer Euler Hermes). Po identifikaciji nabora storitev, programov in dejavnosti ter akterjev, ki so nosilci nabora, pa sledi implementacija iniciative v praksi, kot opisana v poglavju 4.3.

Kot rečeno, tako pri nemški kot slovenski gospodarski diplomaciji govorimo o instrumentih informiranja in izobraževanja podjetij, praktične pomoči podjetjem na tujih trgih, mreženja, politične podpore interesom nemških podjetij, promocije nemških storitev, produktov in tehnologij ter finančne spodbude. Razlika v promociji gospodarstva z instrumenti

---

<sup>81</sup> Trenutno pa je gospodarstvo Slovenije v večji meri osredotočeno na produkte, ki so hitro nadomestljivi (na primer proizvodnja enega rezervnega dela pri avtomobilu) – v kolikor podjetje izgubi določen posel, lahko to vodi celo v propad podjetja (Interno gradivo MZZ 2014). Glede na to, da je Slovenija mala in majhna država, je identifikacija vseh gospodarskih potencialov možna (Interno gradivo MZZ 2014).

gospodarske diplomacije je v instrumentu izmenjave dobrih praks in znanj (pri pregledu slovenske gospodarske diplomacije tega instrumenta namreč nisem zasledila). Problem slovenske gospodarske diplomacije tako ni pomanjkanje instrumentov. Instrumenti obstajajo. Vendar se, primerjaje z nemško prakso, v slovenski gospodarski diplomaciji proces ustavi že pri sodelovanju akterjev, tj. drugem koraku zunanjepolitičnega procesa. Osrednji akterji gospodarske diplomacije se zaradi politične situacije do nedavnega niso pogosto srečevali in videti je, da niso najbolj naklonjeni kooperativnim odnosom, njihovo delovanje pa je v veliki meri neusklajeno. Tudi MZZ ne deluje kot osrednji akter slovenske gospodarske diplomacije, saj je kadrovsko podhranjeno, obstoječi kadri pa so preobremenjeni. Primanjkuje mu tako usposobljenih kadrov (nabor kandidatov, ki se spoznajo na mednarodne zadeve, je manjši) kot strokovne elite (strokovne službe). Zadnji problem slovenske gospodarske diplomacije pa so nihanja v proračunu.

## 8 Sklep

Kakšna pa je torej 'lekcija' uporabe instrumentov gospodarske diplomacije za Slovenijo? Kot rečeno, problem ni v instrumentih samih, pač pa je potrebno pogledati širše. V četrtem in šestem poglavju sem odgovarjala na raziskovalno vprašanje, ki se nanaša na identifikacijo osrednjih akterjev gospodarske diplomacije. Izhajajoč iz odgovora lahko kot prvo 'lekcijo' za gospodarsko diplomacijo Slovenije navedem jasno opredelitev pristojnosti med osrednjimi akterji gospodarske diplomacije. V prvi vrsti so za Slovenijo nujne bolj dolgoročne strategije, ki bi jih lahko zasledovale vse vlade, ne glede na stabilnost politične situacije. Strategije bi se morale zato bolj osredotočati na ciljno fazo in ne toliko na ciljno leto (primer take strategije je nemška izvozna iniciativa za energetska učinkovitost). Skozi faze bi se spremljalo napredek in sprejemalo korektorne ukrepe. Da pa bi bile dolgoročne strategije res uspešne, je potrebna tudi redna komunikacija akterjev in kooperativni odnosi. V okviru oblikovanja dolgoročnih in jasnih strategij gospodarske diplomacije bi bila zato potrebna jasna delitev pristojnosti med akterji gospodarske diplomacije. MZZ bi moral ostati osrednji akter gospodarske diplomacije, saj je edini akter s predstavništvom v tujini. Vendar pa ni na voljo tudi predstavništva, ki bi bila specializirana za nudenje praktične pomoči slovenskim podjetjem pri vstopu na tuje trge. Tega si Slovenija kot majhna in mala država tako kadrovska kot finančno za razliko od Nemčije tudi ne more privoščiti. Zato je nujna širitev ali vsaj kadrovska krepitev obstoječe diplomatske in konzularne mreže – predvsem v smislu širitve mreže ekonomskih svetovalcev. Na vsakem diplomatskem (in konzularnem) predstavništvu bi bila potrebna prisotnost enega ekonomskega svetovalca. Glede na nemško dobro prakso slovenska gospodarska diplomacija potrebuje tudi akterja, ki bo pristojen izključno za komunikacijo s podjetji. Smiselna bi bila na primer združitev vseh obstoječih zbornic (GZS, OZS in TZS) v enotnega akterja, pristojnega za komunikacijo s podjetji. Ta akter bi predstavljal podjetja do tretjih akterjev, moral pa bi poskrbeti tudi za enotno bazo slovenskih podjetij ter za njeno redno aktualiziranje. Tretji akter pa bi bil pristojen za bolj praktično oziroma izvajalsko raven gospodarske diplomacije. Glede na naloge, ki jih izvaja že sedaj, je primeren akter SPIRIT. Med vsemi akterji pa bi morali biti vzpostavljeni mehanizmi za redno komunikacijo.

Druga 'lekcija' za slovensko gospodarsko diplomacijo prav tako izhaja iz opredelitve osrednjih akterjev gospodarske diplomacije obeh držav. Gre namreč za kadrovanje. Za

učinkovito gospodarsko diplomacijo ni dovolj zgolj jasna opredelitev pristojnosti in mehanizmov komunikacije, pač pa tudi posamezniki, ki so strokovno podkovani in pripravljeni sodelovati. V slovenski gospodarski diplomaciji je zato potrebno ubrati bolj strukturiran pristop k usposabljanju in izobraževanju bodočih diplomatov. Poleg tega je sodelovanje z vsemi obstoječimi akterji in strokovnimi službami vitalnega pomena, saj je v Sloveniji strokovna elita na področju mednarodne problematike občutno manjša. Že res, da kvalitetna in kadrovska obsežna ministrstva velikih držav pri koordinaciji sodelovanja med vsemi akterji gospodarske diplomacije in s strokovno elito nimajo težav ter da je za razliko od nemške prakse za slovensko gospodarsko diplomacijo značilen problem kadrovskih kapacitet. Vendar pa sem mnenja, da lahko Slovenija svojo majhnost v kadrovskem vidiku gospodarske diplomacije obrne tudi v svoj prid. Zaradi majhnega števila akterjev in konec koncev tudi njihove geografske bližine je redno vzdrževanje njihovih stikov toliko lažje. S tem bi se zagotovila tudi čim boljša strokovna podlaga zunanjepolitičnim odločitvam.

In že smo pri odgovoru na raziskovalno vprašanje, ki se nanaša na vpliv finančno-gospodarske krize na delovanje gospodarske diplomacije obeh držav. Že sem omenila vpliv na kadrovanje, tretja 'lekcija' za slovensko gospodarsko diplomacijo pa se nanaša na usmerjanje sredstev v gospodarski diplomaciji v času finančno-gospodarske krize. Kriza na nemško gospodarsko diplomacijo ni negativno vplivala. Proračun osrednjih akterjev gospodarske diplomacije je bil namreč kljub krizi stabilen oziroma je rasel. Podpora gospodarstvu se je v času krize okrepila, saj je prav gospodarstvo najbolj občutljivo na finančne in gospodarske premike. Za razliko od Nemčije, proračun namenjen akterjem slovenske gospodarske diplomacije niha. Kot rečeno, je finančna in gospodarska kriza v Sloveniji imela vpliv na gospodarsko diplomacijo, saj usmerjanje sredstev ni konstantno, podpora gospodarstvu pri širjenju dejavnosti v tujino niha, nekonstanten proračun pa otežuje tudi načrtovanje aktivnosti v gospodarski diplomaciji. Slovenski proračun je torej potrebno stabilizirati. Sredstva, namenjena za gospodarsko diplomacijo pa je potrebno smiselno usmeriti ter se, še posebej v času negativnih gospodarskih gibanj, izogibati krčenju sredstev.

Zadnja 'lekcija' pa se nanaša na raziskovalni vprašanji, ki zajemata področje instrumentov gospodarske diplomacije, ki jih državi uporabljata za promocijo zelenega gospodarstva. Tako pri nemški kot slovenski gospodarski diplomaciji govorimo o instrumentih informiranja in

izobraževanja podjetij, praktične pomoči podjetjem na tujih trgih, mreženja, politične podpore interesom nemških podjetij, promocije nemških storitev, produktov in tehnologij ter finančne spodbude. Problem nepreboja slovenskega zelenega gospodarstva v tujini tako ni pomanjkanje instrumentov, pač pa že omenjeno (ne)sodelovanje akterjev. Tako kot zvezna vlada Nemčije, je tudi slovenska vlada sicer zaznala, da se je povečala zavest o podnebnih spremembah in omejenosti naravnih virov, vendar pa za razliko od nemške prakse v odgovor na to zunanjepolitično zaznavo gospodarski zunanjepolitični cilji niso bili sprejeti. Potenciali za razvoj zelenega gospodarstva v Sloveniji so, vendar gre zaenkrat za posamezne dobre prakse. Jasne predstave o tem, kaj je zeleno gospodarstvo, tako še ni. Ker slovenska gospodarska diplomacija deluje po enakem načelu kot nemška, torej da se spodbuja in promovira tiste segmente gospodarstva, ki so že razviti do meje na kateri obstaja potencial za internacionalizacijo, posledično do preboja slovenskega zelenega gospodarstva v tujini še ni prišlo. Slovenija mora torej v prvi vrsti jasno identificirati svoje potenciale in konkurenčne prednosti. Delno bi se to rešilo z že omenjeno enotno bazo vseh slovenskih podjetij ter njihovih dejavnosti, ki bi jo moral aktualizirati en akter. Tudi na tej točki lahko Slovenija svojo majhnost obrne v svojo korist. Prav zaradi majhnosti je naloga identifikacije vseh gospodarskih potencialov namreč mnogo lažja. Potrebno je določiti gospodarska področja, ki so že razvita do stopnje, na kateri obstaja potencial za internacionalizacijo. Na ta področja je potrebno fokusirati tudi gospodarsko diplomacijo. V področja, ki pa še niso razvita do te stopnje, pa je potrebno usmeriti ukrepe za nadaljnji razvoj in napredek na nacionalni ravni.

Če povzamem, lahko potrdim uvodoma postavljeno hipotezo in sicer, da sta pomanjkanje kadrovske in finančne virov ter pomanjkanje proaktivnega in koordiniranega pristopa na strani akterjev slovenske gospodarske diplomacije ključna dejavnika za nepreboj slovenskega zelenega gospodarstva doma in v tujini. Vendar je moja potrditev zgolj delna. Kot smo videli, ključnih dejavnikov za nepreboj slovenskega zelenega gospodarstva doma in v tujini namreč ne gre iskati zgolj v pomanjkanju kadrovske in finančne virov ter v pomanjkanju proaktivnega in koordiniranega pristopa na strani državnih akterjev slovenske gospodarske diplomacije. Razlogi za nepreboj slovenskega zelenega gospodarstva v tujini so namreč tudi odnos gospodarske diplomacije do podjetij, medsebojni odnos podjetij in odnos podjetij do drugih akterjev gospodarske diplomacije ter nerazvitost slovenskega zelenega gospodarstva.



Prednosti pričujočega magistrskega dela sem izpostavila že pri opredelitvi strukture. Kljub temu ostajajo možnosti za nadaljnjo raziskovanje. Kot primer naj navedem vidik podjetij. Vidik podjetij v magistrskem delu namreč ni podrobneje predstavljen. Za razumevanje tega vidika bi bilo potrebno opraviti raziskavo med nemškimi in slovenskimi podjetji o njihovi seznanjenosti in zadovoljstvu z instrumenti gospodarske diplomacije ter o pripravljenosti podjetij za sodelovanje z akterji gospodarske diplomacije. Drugo odprto vprašanje je tudi uporaba instrumentov gospodarske diplomacije v drugih segmentih gospodarstva. 'Lekcije' za gospodarsko diplomacijo so bile namreč podane na podlagi analize enega primera iz enega segmenta nemškega zelenega gospodarstva. Zanimivo bi bilo analizirati uporabo instrumentov gospodarske diplomacije tudi v drugih segmentih nemškega zelenega gospodarstva ali pa celo v drugih gospodarskih panogah. Kot zadnje odprto vprašanje naj navedem izhodišče opredelitve slovenske gospodarske diplomacije. Izhodišče je namreč dokument MI 2013. V času oddaje magistrskega dela pa so bili v povezavi z gospodarsko diplomacijo že sprejeti novejši dokumenti (na primer MI 2015). Zanimivo bi bilo torej primerjati, ali je z novimi dokumenti v slovenski gospodarski diplomaciji že prišlo do kakšnih sprememb, za katere sem predpostavila, da bi bile glede na dobre prakse nemške gospodarske diplomacije dobrodošle.

## 9 Literatura

ABB. 2015. *What is a smart grid*. Dostopno prek: <http://new.abb.com/smartgrids/what-is-a-smart-grid> (4. april 2015).

AGA. 2014. *Guarantee scheme*. Dostopno prek: [http://www.agaportal.de/en/dia/ueberblick/rechtlicher\\_rahmen.html](http://www.agaportal.de/en/dia/ueberblick/rechtlicher_rahmen.html) (10. november 2014).

*Agenda 21*. 1992. Dostopno prek: <http://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf> (18. januar 2014).

AHK. 2011. *AHK – Zentraler Akteur der Deutschen Außenwirtschaftsförderung*. Dostopno prek: [http://www.ahk.de/fileadmin/ahk\\_ahk/Downloads/AHK\\_Zentraler\\_Akteur\\_der\\_Deutschen\\_Aussenwirtschaftsfoerderung.pdf](http://www.ahk.de/fileadmin/ahk_ahk/Downloads/AHK_Zentraler_Akteur_der_Deutschen_Aussenwirtschaftsfoerderung.pdf) (25. junij 2014).

--- 2014a. *AHK Aufgaben*. Dostopno prek: <http://ahk.de/ueber-ahk/ahk-aufgaben/> (25. junij 2014).

--- 2014b. *AHK Organisation*. Dostopno prek: <http://ahk.de/ueber-ahk/ahk-organisation/> (25. junij 2014).

--- 2014c. *AHK Partner in Deutschland*. Dostopno prek: <http://ahk.de/ueber-ahk/ahk-partner-in-deutschland/> (26. junij 2014).

--- 2014č. *AHK Partner Weltweit*. Dostopno prek: <http://ahk.de/ueber-ahk/ahk-partner-weltweit/> (26. junij 2014).

--- 2014d. *AHK – Standorte in 90 Ländern*. Dostopno prek: <http://www.ahk.de/ahk-standorte/> (26. junij 2014).

--- 2015a. *AHK Praktika*. Dostopno prek: <http://www.ahk.de/ahk-praktika/ahk-praktika/> (24. februar 2015).

---2015b. *Aktuelle Angebote*. Dostopno prek: <http://www.ahk.de/ahk-praktika/praktika-in-ahks/aktuelle-ahk-angebote/> (24. februar 2015).

AKA Bank. 2014a. *Wer wir sind – Die AKA auf einen Blick*. Dostopno prek: [https://www.akabank.de/deutsch/ueber\\_uns/das\\_sind\\_wir.html](https://www.akabank.de/deutsch/ueber_uns/das_sind_wir.html) (8. november 2014).

--- 2014b. *Das tun wir für Sie*. Dostopno prek: [https://www.akabank.de/deutsch/ueber\\_uns/das\\_tun\\_wir\\_fuer\\_sie.html](https://www.akabank.de/deutsch/ueber_uns/das_tun_wir_fuer_sie.html) (8. november 2014).

--- 2014c. *AKA Ausfuhrkredit-Gesellschaft: 50 Jahre AKA*. Dostopno prek: [https://www.akabank.de/downloads/aka\\_50\\_de.pdf](https://www.akabank.de/downloads/aka_50_de.pdf) (8. november 2014).

Auswärtiges Amt. 2014a. *Akteure und Partner der Außenwirtschaftsförderung*. Dostopno prek: [http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Aussenwirtschaft/AkteurePartner\\_node.html](http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Aussenwirtschaft/AkteurePartner_node.html) (25. junij 2014).

--- 2014b. *Ständige Vertretungen*. Dostopno prek: [http://www.auswaertiges-amt.de/DE/AAmt/Auslandsvertretungen/STV\\_node.html](http://www.auswaertiges-amt.de/DE/AAmt/Auslandsvertretungen/STV_node.html) (25. junij 2014).

--- 2014c. *Aufgaben des Auswärtigen Amts*. Dostopno prek: [http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Aussenwirtschaft/AufgabenAA\\_node.html#doc335834bodyText3](http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Aussenwirtschaft/AufgabenAA_node.html#doc335834bodyText3) (25. junij 2014).

--- 2014č. *Beziehungen zu Deutschland*. Dostopno prek: [http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Slowenien/Bilateral\\_node.html](http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Slowenien/Bilateral_node.html) (26. junij 2014).

--- 2015. *Allgemeine Hinweise zum Ablauf des Auswahlverfahrens*. Dostopno prek: [http://www.auswaertiges-amt.de/DE/AusbildungKarriere/AAmt/GehobenerDienst/Auswahlverfahren/Uebersicht\\_node.html](http://www.auswaertiges-amt.de/DE/AusbildungKarriere/AAmt/GehobenerDienst/Auswahlverfahren/Uebersicht_node.html) (24. februar 2015).

Baker, Susan, Maria Kousis, Dick Richardson in Stephen Young. 1997. Introduction: the theory and practice of sustainable development in EU perspective. V *THE POLITICS OF sustainable development*, ur. Susan Baker, Maria Kousis, Dick Richardson in Stephen Young, 1–40. London in New York: Routledge.

Baldwin, David Allen. 1985. *Economic statecraft*. Princeton: Princeton University Press.

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

Baranay, Pavol. 2009. *Modern Economic Diplomacy*. Dostopno prek: [http://www.dec.lv/mi/Baranay\\_Pavol\\_engl.pdf](http://www.dec.lv/mi/Baranay_Pavol_engl.pdf) (21. november 2011).

Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie. 2014. *Delegationsreisen*. Dostopno prek: <http://www.stmwi.bayern.de/internationalisierung/aktiv-im-ausland/delegationsreisen/> (6. november 2014).

Baylis, John in Steve Smith. 2007. Uvod. V *Globalizacija svetovne politike*, ur. John Baylis in Steve Smith, 21–50. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Bayne, Nicholas in Stephen Woolcock. 2011. What is Economic Diplomacy? V *The new economic diplomacy: decision-making and negotiation in international economic relations*, ur. Nicholas Bayne in Stephen Woolcock, 1–15. Velika Britanija: Ashgate.

Bayne, Nicholas. 2011. Economic Diplomacy in Practice: Domestic Decision-Making. V *The new economic diplomacy: decision-making and negotiation in international economic relations*, ur. Nicholas Bayne in Stephen Woolcock, 41–58. Velika Britanija: Ashgate.

BDI. 2014. *Federation of German Industries*. Dostopno prek: [http://www.bdi.eu/BDI\\_english/download\\_content/Flyer\\_BDI\\_The\\_Voice\\_of\\_German\\_Industries\\_2014\\_october.PDF](http://www.bdi.eu/BDI_english/download_content/Flyer_BDI_The_Voice_of_German_Industries_2014_october.PDF) (5. november 2014).

Benko, Vladimir. 1997. *Znanost v mednarodnih odnosih*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

--- 1998. Mesto in funkcije diplomacije v razvoju mednarodne skupnosti. V *Diplomacija in Slovenci: Zbornik tekstov o diplomaciji in o prispevku Slovencev v diplomatsko teorijo in prakso*, ur. Milan Jazbec, 39–58. Celovec: Založba Drava.

Blinc, Robert. 2004. Od mej rasti do razvoja za preživetje. V *Sonaravno uravnoteženi razvoj Slovenije*, ur. Avguštin Lah, 8–11. Ljubljana: Svet za varstvo okolja Republike Slovenije.

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

Bojinović Fenko, Ana in Boštjan Udovič. 2010. *Predavanje pri predmetu Zunanja politika*. Ljubljana, Fakulteta za družbene vede, 14. in 15. april.

Bojinović Fenko, Ana. 2010. *Predavanje pri predmetu Zunanja politika*. Ljubljana, Fakulteta za družbene vede, 31. marec.

Bolsinger, Eckard. 2004. *A Great Power in Denial: Bringing Germany Back to Reality*. Dostopno prek: [http://www.kas.de/upload/dokumente/trans\\_portal/GreatPowerinDenial\\_Bolsinger.pdf](http://www.kas.de/upload/dokumente/trans_portal/GreatPowerinDenial_Bolsinger.pdf) (10. november 2011).

Borchmeyer, Sebastian, Suzan El-Rayess, Apryl Gibson, Dominic Kalms, Terry Lee, Christopher O'Brien, Keren Ritchie in Sharone Tobias. 2012. *Exploring Public and Economic Diplomacy*. New York: Columbia University.

Bučar, Bojko. 2007. Spremembe diplomacije v XXI. stoletju. *Teorija in praksa* 44 (6): 862–876.

Bundesministerium der Finanzen. 2008. *Haushaltrechnung und Vermögensrechnung des Bundes für das Haushaltsjahr 2008*. Dostopno prek: [http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Oeffentliche\\_Finanzen/Bundeshaushalt/Haushalts\\_und\\_Vermögensrechnungen\\_des\\_Bundes/haushaltsrechnung-und-vermogensrechnung-des-bundes-Jahresrechnung-2008.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Oeffentliche_Finanzen/Bundeshaushalt/Haushalts_und_Vermögensrechnungen_des_Bundes/haushaltsrechnung-und-vermogensrechnung-des-bundes-Jahresrechnung-2008.pdf?__blob=publicationFile&v=3) (11. november 2014).

--- 2009. *Haushaltrechnung und Vermögensrechnung des Bundes für das Haushaltsjahr 2009*. Dostopno prek: [http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Oeffentliche\\_Finanzen/Bundeshaushalt/Haushalts\\_und\\_Vermögensrechnungen\\_des\\_Bundes/haushaltsrechnung-und-vermogensrechnung-des-bundes-Haushaltsrechnung-2009.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Oeffentliche_Finanzen/Bundeshaushalt/Haushalts_und_Vermögensrechnungen_des_Bundes/haushaltsrechnung-und-vermogensrechnung-des-bundes-Haushaltsrechnung-2009.pdf?__blob=publicationFile&v=3) (28. november 2014).

--- 2010. *Haushaltrechnung des Bundes für das Haushaltsjahr 2010*. Dostopno prek: [http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Oeffentliche\\_Finanzen/Bundeshaushalt/Haushalts\\_und\\_Vermögensrechnungen\\_des\\_Bundes/haushaltsrechnung-und-vermogensrechnung-des-bundes-Haushaltsrechnung-2010.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Oeffentliche_Finanzen/Bundeshaushalt/Haushalts_und_Vermögensrechnungen_des_Bundes/haushaltsrechnung-und-vermogensrechnung-des-bundes-Haushaltsrechnung-2010.pdf?__blob=publicationFile&v=4) (11. november 2014).

--- 2011. *Haushaltrechnung des Bundes für das Haushaltsjahr 2011*. Dostopno prek: [http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Oeffentliche\\_Finanzen/Bundeshaushalt/Haushalts\\_und\\_Vermögensrechnungen\\_des\\_Bundes/haushaltsrechnung-und-vermogensrechnung-des-bundes-Haushaltsrechnung-2011.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Oeffentliche_Finanzen/Bundeshaushalt/Haushalts_und_Vermögensrechnungen_des_Bundes/haushaltsrechnung-und-vermogensrechnung-des-bundes-Haushaltsrechnung-2011.pdf?__blob=publicationFile&v=3) (28. november 2014).

--- 2012. *Haushaltrechnung des Bundes für das Haushaltsjahr 2012*. Dostopno prek: [http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Oeffentliche\\_Finanzen/Bundeshaushalt/Haushalts\\_und\\_Vermögensrechnungen\\_des\\_Bundes/2013-06-13-haushaltsrechnung-des-bundes-2012.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Oeffentliche_Finanzen/Bundeshaushalt/Haushalts_und_Vermögensrechnungen_des_Bundes/2013-06-13-haushaltsrechnung-des-bundes-2012.pdf?__blob=publicationFile&v=1) (11. november 2014).

--- 2013. *Haushaltrechnung des Bundes für das Haushaltsjahr 2013*. Dostopno prek: [http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Oeffentliche\\_Finanzen/Bundeshaushalt/Haushalts\\_und\\_Vermögensrechnungen\\_des\\_Bundes/2014\\_06\\_30\\_haushaltsrechnung-des-bundes-2013.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=5](http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Oeffentliche_Finanzen/Bundeshaushalt/Haushalts_und_Vermögensrechnungen_des_Bundes/2014_06_30_haushaltsrechnung-des-bundes-2013.pdf?__blob=publicationFile&v=5) (28. november 2014).

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit. 2012. *GreenTech made in Germany 3.0: Environmental Tecnology Atlas for Germany*. Dostopno prek: [http://www.qualenergia.it/sites/default/files/articolo-doc/greentech\\_3\\_0\\_en\\_bf.pdf](http://www.qualenergia.it/sites/default/files/articolo-doc/greentech_3_0_en_bf.pdf) (28. februar 2015).

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. 2014a. *Institutionen der Außenwirtschaftsförderung*. Dostopno prek: <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Aussenwirtschaft/Aussenwirtschaftsfoerderung/institutionen-der-aussenwirtschaftsfoerderung.html> (25. junij 2014).

--- 2014b. *Aufgaben und Struktur des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie*. Dostopno prek: <http://www.bmwi.de/DE/Ministerium/aufgaben-und-struktur.html> (5. november 2014).

--- 2014c. *Bilaterale Wirtschaftsbeziehungen*. Dostopno prek: <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Aussenwirtschaft/Aussenwirtschaftsfoerderung/bilaterale-wirtschaftsbeziehungen.html> (6. november 2014).

--- 2014č. *Auslandmarkterschließung*. Dostopno prek: <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Aussenwirtschaft/Aussenwirtschaftsfoerderung/auslandsmarkterschliessung.html> (6. november 2014).

--- 2014d. *Hochrangige Regierungsberatung im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie*. Dostopno prek: <http://www.bmwi.de/DE/Themen/aussenwirtschaft,did=583018.html> (6. november 2014).

--- 2014e. *Managerfortbildungsprogramm*. Dostopno prek: <http://www.bmwi.de/DE/Themen/aussenwirtschaft,did=583418.html> (7. november 2014).

--- 2014f. *Messepolitik*. Dostopno prek: <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Aussenwirtschaft/Aussenwirtschaftsfoerderung/auslandsmarkterschliessung,did=583426.html> (7. november 2014).

--- 2014g. *Erste Deutsch-Algerische Gemischte Wirtschaftskommission stellt bilaterale Wirtschaftsbeziehungen auf neu Grundlage*. Dostopno prek: <http://www.bmwi.de/DE/Presse/pressemitteilungen,did=382832.html> (7. november 2014).

--- 2014h. *Export- und Investitionsfinanzierung*. Dostopno prek: <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Aussenwirtschaft/Aussenwirtschaftsfoerderung/finanzierung-und-absicherung-von-auslandsgeschaeften,did=190886.html> (8. november 2014).

--- 2014i. *Übersicht über die bilateralen Investitionsförderungs- und –schutzverträge der Bundesrepublik Deutschland*. Dostopno prek: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/B/bilaterale-investitionsfoerderungs-und-schutzvertraege-IFV,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf> (8. november 2014).

--- 2014j. *Fakten zum deutschen Außenhandel 2013*. Dostopno prek: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/F/fakten-zum-deutschen-aussenhandel-2013,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf> (29. november 2014).

--- 2014k. *Gute Marktchancen für deutsche Smart Grid Technologien in Südostasien*. Dostopno prek: <http://www.inefficiency-from-germany.info/ENEFF/Navigation/DE/Veranstaltungen/veranstaltungen.html> (4. april 2015).

--- 2014l. *Publikationen*. Dostopno prek: <http://www.inefficiency-from-germany.info/ENEFF/Navigation/DE/Mediathek/Publikationen/publikationen.html> (4. april 2015).



--- 2014m. *Veranstaltungen - Geschäftsreisen*. Dostopno prek: [http://www.encyfrom-germany.info/SiteGlobals/ENEFF/Forms/Listen/Veranstaltungen/DE/Veranstaltungen\\_Formular.html?cl2Categories\\_TechnologieAnwendungsbereich\\_name.GROUP=1&resourceId=27184&cl2Location\\_Ortsangabe\\_name.GROUP=1&submit=Finden&input\\_=25006&pageLocale=de&cl2Categories\\_Laender.GROUP=1&cl2Categories\\_Typ\\_name=geschaeftsreisen&cl2Categories\\_Typ\\_name.GROUP=1](http://www.encyfrom-germany.info/SiteGlobals/ENEFF/Forms/Listen/Veranstaltungen/DE/Veranstaltungen_Formular.html?cl2Categories_TechnologieAnwendungsbereich_name.GROUP=1&resourceId=27184&cl2Location_Ortsangabe_name.GROUP=1&submit=Finden&input_=25006&pageLocale=de&cl2Categories_Laender.GROUP=1&cl2Categories_Typ_name=geschaeftsreisen&cl2Categories_Typ_name.GROUP=1) (4. april 2015).

--- 2014n. *Netzintegration von EE-Anlagen mit Fokus auf Bioenergie, kleine Wasserkraft und Windenergie in Ecuador*. Dostopno prek: <http://www.encyfrom-germany.info/ENEFF/Redaktion/DE/Veranstaltungen/2015/Geschaeftsreisen/gr-ecuador-ee.html> (4. april 2015).

--- 2014o. *Auslandsmessesonderprogramm*. Dostopno prek: <http://www.encyfrom-germany.info/ENEFF/Navigation/DE/Angebote/Marketingunterstuetzung/Auslandsmesseprogramm/auslandsmesseprogramm.html> (4. april 2015).

--- 2014p. *Veranstaltungen - Auslandsmessen*. Dostopno prek: [http://www.encyfrom-germany.info/SiteGlobals/ENEFF/Forms/Listen/Veranstaltungen/DE/Veranstaltungen\\_Formular.html?resourceId=27184&input\\_=25006&pageLocale=de&cl2Categories\\_Laender=&cl2Categories\\_Laender.GROUP=1&cl2Categories\\_TechnologieAnwendungsbereich\\_name=&cl2Categories\\_TechnologieAnwendungsbereich\\_name.GROUP=1&cl2Categories\\_Typ\\_name=auslandsmessen&cl2Categories\\_Typ\\_name.GROUP=1&cl2Location\\_Ortsangabe\\_name=&cl2Location\\_Ortsangabe\\_name.GROUP=1&submit=Finden](http://www.encyfrom-germany.info/SiteGlobals/ENEFF/Forms/Listen/Veranstaltungen/DE/Veranstaltungen_Formular.html?resourceId=27184&input_=25006&pageLocale=de&cl2Categories_Laender=&cl2Categories_Laender.GROUP=1&cl2Categories_TechnologieAnwendungsbereich_name=&cl2Categories_TechnologieAnwendungsbereich_name.GROUP=1&cl2Categories_Typ_name=auslandsmessen&cl2Categories_Typ_name.GROUP=1&cl2Location_Ortsangabe_name=&cl2Location_Ortsangabe_name.GROUP=1&submit=Finden) (4. april 2015).

--- 2014r. *Intersolar North America*. Dostopno prek: <http://www.encyfrom-germany.info/ENEFF/Redaktion/DE/Veranstaltungen/2015/Auslandsmessen/intersolar-north-america.html> (4. april 2015).

--- 2014s. *Innovationsseminare Innovation Seminars: Energie- und Wassereffizienz in industriellen Anwendungen*. Dostopno prek: <http://www.ency-from-germany.info/ENEFF/Redaktion/DE/Veranstaltungen/2015/Innovationsseminare/is-kanada-industrie.html> (4. april 2015).

--- 2015a. *Energie der Zukunft: Eine Gesamtstrategie für die Energiewende*. Dostopno prek: <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Energie/Energiewende/gesamtstrategie.html> / (24. februar 2015).

--- 2015b. *Der Strategische Ansatz der Exportinitiative Energieeffizienz*. Dostopno prek: [http://www.ency-from-germany.info/ENEFF/Navigation/DE/Ueber\\_uns/Strategie/strategie.html](http://www.ency-from-germany.info/ENEFF/Navigation/DE/Ueber_uns/Strategie/strategie.html) (31. marec 2015).

--- 2015c. *Strategiebeirat*. Dostopno prek: [http://www.ency-from-germany.info/ENEFF/Navigation/DE/Ueber\\_uns/Akteure/Strategiebeirat/strategiebeirat.html](http://www.ency-from-germany.info/ENEFF/Navigation/DE/Ueber_uns/Akteure/Strategiebeirat/strategiebeirat.html) (31. marec 2015).

--- 2015č. *Partner*. Dostopno prek: [http://www.ency-from-germany.info/ENEFF/Navigation/DE/Ueber\\_uns/Akteure/Partner/partner.html](http://www.ency-from-germany.info/ENEFF/Navigation/DE/Ueber_uns/Akteure/Partner/partner.html) (31. marec 2015).

--- 2015d. *Unterstützer*. Dostopno prek: [http://www.ency-from-germany.info/ENEFF/Navigation/DE/Ueber\\_uns/Akteure/Unterstuetzer/unterstuetzer.html](http://www.ency-from-germany.info/ENEFF/Navigation/DE/Ueber_uns/Akteure/Unterstuetzer/unterstuetzer.html) (31. marec 2015).

--- 2015e. *Unterstützer im Bereich Energieeffizienz für Gebäudeanwendungen*. Dostopno prek: [http://www.ency-from-germany.info/ENEFF/Redaktion/DE/Standardartikel/Unterstuetzer/unterstuetzer\\_bereich\\_gebaeude.html](http://www.ency-from-germany.info/ENEFF/Redaktion/DE/Standardartikel/Unterstuetzer/unterstuetzer_bereich_gebaeude.html) (2. april 2015).

--- 2015f. *Unterstützer im Bereich Energieeffizienz für Industrieanwendung*. Dostopno prek: [http://www.ency-from-germany.info/ENEFF/Redaktion/DE/Standardartikel/Unterstuetzer/unterstuetzer\\_bereich\\_industrie.html](http://www.ency-from-germany.info/ENEFF/Redaktion/DE/Standardartikel/Unterstuetzer/unterstuetzer_bereich_industrie.html) (2. april 2015).

- 2015g. *Unterstützer im Bereich Energieeffizienz für Infrastruktur und Verkehr*. Dostopno prek: [http://www.inefficiency-from-germany.info/ENEFF/Redaktion/DE/Standardartikel/Unterstuetzer/unterstuetzer\\_bereich\\_verkehr.html](http://www.inefficiency-from-germany.info/ENEFF/Redaktion/DE/Standardartikel/Unterstuetzer/unterstuetzer_bereich_verkehr.html) (2. april 2015).
- 2015h. *Durchführer*. Dostopno prek: [http://www.inefficiency-from-germany.info/ENEFF/Navigation/DE/Ueber\\_uns/Akteure/Unterstuetzer/unterstuetzer.html](http://www.inefficiency-from-germany.info/ENEFF/Navigation/DE/Ueber_uns/Akteure/Unterstuetzer/unterstuetzer.html). marec 2015).
- 2015i. *Erfolgsbilanz*. Dostopno prek: [http://www.inefficiency-from-germany.info/ENEFF/Navigation/DE/Ueber\\_uns/Erfolgsbilanz/erfolgsbilanz.html](http://www.inefficiency-from-germany.info/ENEFF/Navigation/DE/Ueber_uns/Erfolgsbilanz/erfolgsbilanz.html) (31. marec 2015).
- 2015j. *Angebote*. Dostopno prek: <http://www.inefficiency-from-germany.info/ENEFF/Navigation/DE/Angebote/angebote.html> (31. marec 2015).
- 2015k. *Marktinformationen*. Dostopno prek: <http://www.inefficiency-from-germany.info/ENEFF/Navigation/DE/Angebote/Marktinformationen/marktinformationen.html> (31. marec 2015).
- 2015l. *Informationsveranstaltungen: Expertenwissen aus erster Hand*. Dostopno prek: <http://www.inefficiency-from-germany.info/ENEFF/Navigation/DE/Angebote/Marktinformationen/Informationsveranstaltungen/informationsveranstaltungen.html> (31. marec 2015).
- 2015m. *Publikationen*. Dostopno prek: <http://www.inefficiency-from-germany.info/ENEFF/Navigation/DE/Angebote/Marktinformationen/Publikationen/publikationen.html> (31. marec 2015).
- 2015n. *Newsletter*. Dostopno prek: <http://www.inefficiency-from-germany.info/ENEFF/Navigation/DE/Angebote/Marktinformationen/Newsletter/newsletter.html> (31. marec 2015).
- 2015o. *Newsletter Exportinitiative Energieeffizienz – Ausgabe 01/Januar 2015*. Dostopno prek: <http://www.inefficiency-from-germany.info/ENEFF/Redaktion/DE/Newsletter/newsletter-1501-eneff.html> (4. april 2015).

--- 2015p. *AHK-Geschäftsreisen*. Dostopno prek: <http://www.encyfrom-germany.info/ENEFF/Navigation/DE/Angebote/Geschaeftsanbahnung/geschaeftsanbahnung.html> (31. marec 2015).

--- 2015r. *Dachmarke*. Dostopno prek: <http://www.encyfrom-germany.info/ENEFF/Navigation/DE/Angebote/Marketingunterstuetzung/Dachmarke/dachmarke.html> (31. marec 2015).

--- 2015s. *Innovationsseminare an Hochschulen*. Dostopno prek: <http://www.encyfrom-germany.info/ENEFF/Navigation/DE/Angebote/Marketingunterstuetzung/Innovationsseminare/innovationsseminare.html> (31. marec 2015).

--- 2015š. *Marktvorbereitung*. Dostopno prek: <http://www.encyfrom-germany.info/ENEFF/Navigation/DE/Angebote/Marktvorbereitung/marktvorbereitung.html> (31. marec 2015).

---2015t. *Know-how-Transfer*. Dostopno prek: [http://www.encyfrom-germany.info/ENEFF/Navigation/DE/Angebote/Marktvorbereitung/Knowhow\\_Transfer/knowhow\\_transfer.html](http://www.encyfrom-germany.info/ENEFF/Navigation/DE/Angebote/Marktvorbereitung/Knowhow_Transfer/knowhow_transfer.html) (31. marec 2015).

--- 2015u. *Projektentwicklung*. Dostopno prek: <http://www.encyfrom-germany.info/ENEFF/Navigation/DE/Angebote/Marktvorbereitung/Projektentwicklung/projektentwicklung.html> (31. marec 2015).

--- 2015v. *Veranstaltungen - Informationsveranstaltungen*. Dostopno prek: [http://www.encyfrom-germany.info/SiteGlobals/ENEFF/Forms/Listen/Veranstaltungen/DE/Veranstaltungen\\_Formular.html?resourceId=27184&input\\_=25006&pageLocale=de&cl2Categories\\_Laender=&cl2Categories\\_Laender.GROUP=1&cl2Categories\\_TechnologieAnwendungsbereich\\_name=&cl2Categories\\_TechnologieAnwendungsbereich\\_name.GROUP=1&cl2Categories\\_Typ\\_name=informationsveranstaltungen&cl2Categories\\_Typ\\_name.GROUP=1&cl2Location\\_Ortsangabe\\_name=&cl2Location\\_Ortsangabe\\_name.GROUP=1&submit=Finden](http://www.encyfrom-germany.info/SiteGlobals/ENEFF/Forms/Listen/Veranstaltungen/DE/Veranstaltungen_Formular.html?resourceId=27184&input_=25006&pageLocale=de&cl2Categories_Laender=&cl2Categories_Laender.GROUP=1&cl2Categories_TechnologieAnwendungsbereich_name=&cl2Categories_TechnologieAnwendungsbereich_name.GROUP=1&cl2Categories_Typ_name=informationsveranstaltungen&cl2Categories_Typ_name.GROUP=1&cl2Location_Ortsangabe_name=&cl2Location_Ortsangabe_name.GROUP=1&submit=Finden) (4. april 2015).

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. 2008. *Haushalt 2008*. Dostopno prek:  
<http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/H/haushalt-2008-tabelle,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf> (11. november 2014).

--- 2009a. *Außenwirtschaftsförderung*. Dostopno prek:  
<http://www.bmwi.de/Dateien/BMWi/PDF/foerderdatenbank/aussenwirtschaftsfoerderung,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf> (20. oktober 2014).

--- 2009b. *Haushalt 2009*. Dostopno prek:  
<http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/H/haushalt-2009-tabellarische-uebersicht,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf> (28. november 2014).

--- 2010. *Haushalt 2010*. Dostopno prek:  
<http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/H/haushalt-2010-tabellarische-uebersicht,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf> (11. november 2014).

--- 2011. *Haushalt 2011*. Dostopno prek:  
<http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/H/haushalt-2011-tabellarische-uebersicht,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf> (28. november 2014).

--- 2012. *Haushalt 2012*. Dostopno prek:  
<http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/H/haushalt-2012-uebersicht,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf> (11. november 2014).

--- 2013. *Haushalt 2013*. Dostopno prek:  
<http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/H/haushalt-2013-tableu,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf> (28. november 2014).

Burkelc, Tadej in Boštjan Udovič. 2011. Gospodarska diplomacija Slovenije: med zmožnostmi (države) in pričakovanji (podjetij). *IB Revija*, 45 (3): 27–35.

Business Council for Sustainable Development. 1998. The Business of Sustainable Development. V *Green planet blues: environmental politics from Stockholm to Kyoto*, ur. Ken Conca in Geoffrey D. Dabelko, 268–272. ZDA: Westview Press.

Chapple, Karen. 2008. *Defining the Green Economy: A Primer on Green Economic Development*. Berkeley: The Center for Community Innovation.

Cléménçon, Raymond. 2012. Welcome to the Anthropocene: Rio+20 and the Meaning of Sustainable Development. *The Journal of Environment Development* 21 (3): 311–338.

CMSR. 2014a. *Kratka zgodovina podjetja*. Dostopno prek: <http://www.cmsr.si/Podjetje/> (24. november 2014).

--- 2014b. *Dejavnosti podjetja*. Dostopno prek: <http://www.cmsr.si/Dejavnosti/> (24. november 2014).

Crnčec, Danijel. 2012. Okoljska diplomacija – odgovor na globalne okoljske izzive 21. stoletja? *Družboslovne razprave* 28 (69): 55–73.

Davies, Anna R. in Sue J. Mullin. 2011. Greening the economy: interrogating sustainability innovations beyond the mainstream. *Journal of Economic Geography* 11: 793–816.

DEG. 2014. *Chancen finanzieren - Entwicklung gestalten*. Dostopno prek: <https://www.deginvest.de/Internationale-Finanzierung/DEG/Die-DEG/Was-wir-tun/> (8. november 2014).

Del Fabro, Elena. 2005. *Izhodne investicije slovenskega gospodarstva v Makedoniji: diplomsko delo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Deutsche Botschaft Ankara. 2014. *Wirtschaftsabteilung*. Dostopno prek: [http://www.ankara.diplo.de/Vertretung/ankara/de/02\\_\\_Die\\_\\_Botschaft/Botschafter\\_\\_und\\_\\_Abteilungen/wirtschaft.html](http://www.ankara.diplo.de/Vertretung/ankara/de/02__Die__Botschaft/Botschafter__und__Abteilungen/wirtschaft.html) (25. junij 2014).

Deutsche Botschaft Tokyo. 2014. *Wirtschaftsabteilung*. Dostopno prek: <http://www.japan.diplo.de/Vertretung/japan/de/02-Botschaft/Abteilungen/Wi-Abt.html> (25. junij 2014).

Deutsche Botschaft Washington. 2014. *Wirtschaftsabteilung*. Dostopno prek: [http://www.germany.info/Vertretung/usa/de/01\\_\\_Botschaft/Washington/02/\\_Botschafter\\_\\_Abt.html](http://www.germany.info/Vertretung/usa/de/01__Botschaft/Washington/02/_Botschafter__Abt.html) (25. junij 2014).

Deutsche Welle. 2007. *Crash-Kurse und Contenance: Diplomaten-Ausbildung in Deutschland*. Dostopno prek: <http://www.dw.de/crash-kurse-und-contenance-diplomaten-ausbildung-in-deutschland/a-2671878> (24. februar 2015).

DIHK. 2014. *Der Deutsche Industrie- und Handelskammertag*. Dostopno prek: <http://www.dihk.de/wir-ueber-uns/wer-wir-sind/dihk> (26. junij 2014).

Economic Policy Forum. 2014a. *Why EPF*. Dostopno prek: <https://www.economic-policy-forum.org/why-epf/> (5. november 2014).

EconomyWatch. 2010. *Risks in International Trade*. Dostopno prek: <http://www.economywatch.com/international-trade/risks.html> (23. februar 2015).

EEA. 2011. *Europe's environment: an Assessment of Assessments*. Dostopno prek: <http://www.eea.europa.eu/publications/europes-environment-aoa> (24. junij 2014).

Esty, Daniel C. 1999. Economic Integration and the Environment. V *The Global Environment: Institutions, Law and Policy*, ur. Norman J. Vig in Regina S. Axelrod, 190–209. London: Earthscan Publications Limited.

Euler Hermes Aktiengesellschaft. 2013. *Export kredit guarantees of the Federal Republic of Germany*. Dostopno prek: [http://www.agaportal.de/pdf/berichte/e\\_jb\\_2013.pdf](http://www.agaportal.de/pdf/berichte/e_jb_2013.pdf) (10. november 2014).

--- 2014. *Kreditversicherung*. Dostopno prek: <http://www.eulerhermes.de/kreditversicherung> (10. november 2014).

Eurostat. 2014a. *GDP per capita, consumption per capita and price level indices*. Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/GDP\\_per\\_capita,\\_consumption\\_per\\_capita\\_and\\_price\\_level\\_indices](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/GDP_per_capita,_consumption_per_capita_and_price_level_indices) (26. april 2015).

--- 2014b. *Inward FDI flows in % of GDP*. Dostopno prek: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tipsbp90&plugin=0> (29. oktober 2014).

--- 2015a. *Primary energy consumption*. Dostopno prek: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tsdcc120&language=en> (23. februar 2015).

--- 2015b. *Share of renewable energy in gross final energy consumption - %*. Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=t2020\\_31&plugin=1](http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=t2020_31&plugin=1) (23. februar 2015).

--- 2015c. *Greenhouse gas emissions*. Dostopno prek: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsdcc100&plugin=1> (23. februar 2015).

--- 2015č. *Electricity generated from renewable resources*. Dostopno prek: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsdcc330&plugin=1> (23. februar 2015).

--- 2015d. *Greenhouse gas emissions from transport*. Dostopno prek: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsdtr410&plugin=1> (23. februar 2015).



--- 2015e. *Energy consumption of transport relative to GDP*. Dostopno prek: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsdtr100&plugin=1> (23. februar 2015).

--- 2015f. *Municipal waste generation and treatment, by type of treatment method*. Dostopno prek: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tsdpc240&language=en> (23. februar 2015).

--- 2015g. *Generation of waste excluding major mineral wastes*. Dostopno prek: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsdpc210&plugin=1> (23. februar 2015).

--- 2015h. *Forest increment and fellings*. Dostopno prek: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsdnr520&plugin=1> (23. februar 2015).

--- 2015i. *Small and medium-sized enterprises (SMEs)*. Dostopno prek: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/structural-business-statistics/sme> (23. februar 2015).

Evans, Graham in Jeffrey Newnham. 1998. *The Penguin Dictionary of International Relations*. London: Penguin Books.

Evropska komisija. 2014a. *Europe 2020 in Slovenia*. Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-your-country/slovenija/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-your-country/slovenija/index_en.htm) (17. oktober 2014).

--- 2014b. *What is organic farming?* Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/agriculture/organic/organic-farming/what-is-organic-farming/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/organic/organic-farming/what-is-organic-farming/index_en.htm) (23. februar 2015).

Federal Ministry for Economic Affairs and Energy. 2014. *National Reform Programme*. Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2014/nrp2014\\_germany\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2014/nrp2014_germany_en.pdf) (17. oktober 2014).

Ferlinc, Maja, Branko Hvastija, Mojca Kopše, Marko Kosin, Andrej Kumar in Tilen Peče. 2004. *Slovenski gospodarski predstavnik v tujini*. Ljubljana: Center za mednarodno sodelovanje in razvoj.

Finkel, Thomas, Christian Koch in Nikolaus Roloff. 2013. *Evaluierung der Exportinitiative Energieeffizienz 2010 bis 2012: Endbericht*. Dostopno prek: [http://www.ency-from-germany.info/ENEFF/Redaktion/DE/Downloads/Publikationen/Zur\\_Exportinitiative/evaluierungsbericht\\_como.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](http://www.ency-from-germany.info/ENEFF/Redaktion/DE/Downloads/Publikationen/Zur_Exportinitiative/evaluierungsbericht_como.pdf?__blob=publicationFile&v=3) (3. april 2015).

Fortič, Helena. 2012. *Razvoj in delovanje gospodarstva*. Ljubljana: DZS.

Frankfurter Societäts-Medien GmbH. 2015. *Facts about Germany: Economy*. Dostopno prek: <http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/en/economy/main-content-06/strong-sectors-in-industry-and-service-providers.html> (23. februar 2015).

Generalna skupščina. 2012. *The future we want, A/Res/66/288*, sprejeta 27. julija 2012. Dostopno prek: [http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/66/288&Lang=E](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/66/288&Lang=E) (18. november 2012).

George, Alexander L. in Andrew Bennet. 2004. *Case studies and theory development in the social sciences*. Cambridge: MIT Press.

German Centres Worldwide. 2013. *German Centres Worldwide*. Dostopno prek: [http://en.germancentre.com/user/eesy.de/german-centre.com/dwn/GC\\_NETWORK\\_shortprofile\\_052013\\_EN.pdf](http://en.germancentre.com/user/eesy.de/german-centre.com/dwn/GC_NETWORK_shortprofile_052013_EN.pdf) (5. november 2014).

--- 2014a. *Coordinating Committee German Centres*. Dostopno prek: <http://en.germancentre.com/ueberuns/koordinierungsausschuss> (5. november 2014).

--- 2014b. *German Centres worldwide: Your springboard to foreign markets*. Dostopno prek: <http://en.germancentre.com/index.html> (5. november 2014).

--- 2014c. *German Centres worldwide: About us*. Dostopno prek: <http://en.germancentre.com/ueberuns> (5. november 2014).

--- 2014č. *Who is behind the German Centres?* Dostopno prek: <http://en.germancentre.com/ueberuns/traeger> (5. november 2014).

GIZ. 2013. *Future Markets in Sub-Saharan Afrika: Potentials and Opportunities for Renewable Energy*. Dostopno prek: [http://www.export-erneuerbare.de/EEE/Redaktion/DE/Downloads/Publikationen/Zur\\_Exportinitiative/pep\\_subsahara\\_flyer\\_englisch.pdf;jsessionid=C31C14ED51615EC36CA160D25051A22A?\\_\\_blob=publicationFile&v=5](http://www.export-erneuerbare.de/EEE/Redaktion/DE/Downloads/Publikationen/Zur_Exportinitiative/pep_subsahara_flyer_englisch.pdf;jsessionid=C31C14ED51615EC36CA160D25051A22A?__blob=publicationFile&v=5) (4. april 2015).

--- 2014a. *Profile*. Dostopno prek: <http://www.giz.de/en/aboutgiz/profile.html> (5. november 2014).

--- 2014b. *Doing business with GIZ*. Dostopno prek: [http://www.giz.de/en/html/doing\\_business\\_with\\_GIZ.html](http://www.giz.de/en/html/doing_business_with_GIZ.html) (5. november 2014).

--- 2014c. *Federal Ministry for Economic Affairs and Energy*. Dostopno prek: <http://www.giz.de/en/workingwithgiz/427.html> (5. november 2014).

--- 2014č. *Products and Expertise*. Dostopno prek: [http://www.giz.de/en/ourservices/range\\_of\\_services.html](http://www.giz.de/en/ourservices/range_of_services.html) (5. november 2014).

--- 2014d. *Business with Germany*. Dostopno prek: <http://www.managerprogramm.de/business-with-germany/> (7. november 2014).

Gospodarska zbornica Slovenije. 2010a. *Gospodarske delegacije*. Dostopno prek: [http://www.gzs.si/slo/skupne\\_naloge/mednarodno\\_poslovanje/go\\_international\\_slovenia/gospodarske\\_delegacije](http://www.gzs.si/slo/skupne_naloge/mednarodno_poslovanje/go_international_slovenia/gospodarske_delegacije) (20. november 2014).

--- 2010b. *Mreženja*. Dostopno prek: [http://www.gzs.si/slo/skupne\\_naloge/mednarodno\\_poslovanje/go\\_international\\_slovenia/mrezenja](http://www.gzs.si/slo/skupne_naloge/mednarodno_poslovanje/go_international_slovenia/mrezenja) (20. november 2014).

--- 2011. »GO INTERNATIONAL SLO«. Dostopno prek: [http://www.gzs.si/slo/skupne\\_naloge/mednarodno\\_poslovanje/go\\_international\\_slovenia/program\\_aktivnosti\\_go\\_international\\_slovenia\\_za\\_2014](http://www.gzs.si/slo/skupne_naloge/mednarodno_poslovanje/go_international_slovenia/program_aktivnosti_go_international_slovenia_za_2014) (20. november 2014).

--- 2013. *Poslovna združenja*. Dostopno prek: [http://www.gzs.si/slo/skupne\\_naloge/mednarodno\\_poslovanje/poslovna\\_zdruzenja](http://www.gzs.si/slo/skupne_naloge/mednarodno_poslovanje/poslovna_zdruzenja) (20. november 2014).

--- 2014a. *Gospodarska zbornica Slovenije – kdo in kaj smo*. Dostopno prek: [http://www.gzs.si/slo/o\\_gzs/52904](http://www.gzs.si/slo/o_gzs/52904) (20. november 2014).

--- 2014b. *Center za mednarodno poslovanje pri GZS – kdo smo*. Dostopno prek: [http://www.gzs.si/slo/skupne\\_naloge/mednarodno\\_poslovanje/kdo\\_smo](http://www.gzs.si/slo/skupne_naloge/mednarodno_poslovanje/kdo_smo) (20. november 2014).

--- 2014c. *Go International Slovenija: Načrt aktivnosti za leto 2014*. Dostopno prek: [http://www.gzs.si/slo/skupne\\_naloge/mednarodno\\_poslovanje/kdo\\_smo](http://www.gzs.si/slo/skupne_naloge/mednarodno_poslovanje/kdo_smo) (20. november 2014).

--- 2014č. *Poslovni zajtrki na GZS: Nigerija*. Dostopno prek: [http://www.gzs.si/slo/skupne\\_naloge/mednarodno\\_poslovanje/65219](http://www.gzs.si/slo/skupne_naloge/mednarodno_poslovanje/65219) (20. november 2014).

Grainger, Alan. 2004. Introduction. V *Exploring Sustainable Development: Geographical perspectives*, ur. Martin Purvis in Alan Grainger, 1–32. London: Earthscan.

Green Growth Knowledge Platform. 2014. *About Us*. Dostopno prek: <http://www.greengrowthknowledge.org/about-us> (27. oktober 2014).

Grix, Jonathan. 2010. *The Foundations of Research*. Houndmills, Basingstoke in Hampshire: Palgrave Macmillan.

GTAI. 2014. *Activities*. Dostopno prek: <http://www.GTAI.de/GTAI/Navigation/EN/Meta/About-us/activities.html> (26. junij 2014).

--- 2015. *Mitarbeiterin/Mitarbeiter Entwicklung & Controlling in Berlin*. Dostopno prek: <http://www.GTAI.de/GTAI/Navigation/DE/Meta/Ueber-uns/Job-Karriere/stellenangebote,did=771910.html> (24. februar 2015).

Gujer, Eric. 2009. *No More Hypocrisy: Germany is a Great Power*. Dostopno prek: [http://www.koerber-stiftung.de/fileadmin/user\\_upload/internationale\\_politik/pdf/Koerber\\_Policy\\_Paper\\_No.1.pdf](http://www.koerber-stiftung.de/fileadmin/user_upload/internationale_politik/pdf/Koerber_Policy_Paper_No.1.pdf) (17. november 2014).

Haselhuber, Jakob. 2015. *Intervju z avtorico*. Ljubljana, 20. januar.

Hočevar, Borut. 2014. *Slovensko zeleno gospodarstvo, izvozni in zaposlovalni hit*. Dostopno prek: <http://izvozniki.finance.si/8804128/Slovensko-zeleno-gospodarstvo-izvozni-in-zaposlovalni-hit?cookietime=1413960795> (14. marec 2015).

IHK Saarland. 2014. *Ländervereine*. Dostopno prek: <http://www.saarland.ihk.de/ihk-saarland/Integrale?SID=CRAWLER&MODULE=Frontend&ACTION=ViewPage&Page.PK=299> (5. november 2014).

IHK. 2014. *Wer wir sind*. Dostopno prek: <http://www.dihk.de/wir-ueber-uns/wer-wir-sind> (26. junij 2014).

International Chamber of Commerce. 2011. *10 Conditions for a transition Toward a Green Economy*. Dostopno prek: <http://www.iccwbo.org/advocacy-codes-and-rules/areas-of-work/environment-and-energy/icc-green-economy-policy/> (23. junij 2014).

--- 2012. *Green Economy Roadmap: A Guide for Businees, Policymakers and Society*. Dostopno prek: <http://www.iccwbo.org/products-and-services/trade-facilitation/green-economy-roadmap/> (23. junij 2014).

Interno gradivo MZZ. 2014. *Predstavitev aktualnega stanja v delovanju slovenske gospodarske diplomacije – pogovor*. Ljubljana, 12. december.

iXPOS. 2014a. *iXPOS: Your Information Platform About Germany*. Dostopno prek: <http://www.ixpos.de/IXPOS/Navigation/EN/Meta/about-ixpos.html> (26. junij 2014).

--- 2014b. *Aufgaben und Ziele*. Dostopno prek: <http://www.ixpos.de/IXPOS/Navigation/DE/Meta/ueber-ixpos.html> (26. junij 2014).

--- 2014c. *BMW-Markterschließungsprogramm*. Dostopno prek: <http://www.ixpos.de/IXPOS/Navigation/DE/Ihr-geschaeft-im-ausland/Abnehmer-und-partner-inden/Kontaktveranstaltungen/bmwi-markterschliessungsprogramm,did=532966.html> (7. november 2014).

--- 2015a. *Start im Ausland*. Dostopno prek: <http://www.ixpos.de/IXPOS/Navigation/DE/Ihr-geschaeft-im-ausland/start-ins-ausland.html> (24. februar 2015).

--- 2015b. *Länder und Branchen*. Dostopno prek: <http://www.ixpos.de/IXPOS/Navigation/DE/Ihr-geschaeft-im-ausland/laender-und-branchen.html> (24. februar 2015).

--- 2015c. *Abnehmer und Partner finden*. Dostopno prek: <http://www.ixpos.de/IXPOS/Navigation/DE/Ihr-geschaeft-im-ausland/abnehmer-und-partner-finden.html> (24. februar 2015).

--- 2015č. *Markteintritt*. Dostopno prek: <http://www.ixpos.de/IXPOS/Navigation/DE/Ihr-geschaeft-im-ausland/markteintritt.html> (24. februar 2015).

--- 2015d. *Marketplace Germany*. Dostopno prek: <http://www.ixpos.de/IXPOS/Navigation/EN/Your-business-in-germany/marketplace-germany.html> (24. februar 2014).

--- 2015e. *Markt Entry*. Dostopno prek: <http://www.ixpos.de/IXPOS/Navigation/EN/Your-business-in-germany/marketplace-germany.html> (24. februar 2014).

--- 2015f. *Business Sectors*. Dostopno prek: <http://www.ixpos.de/IXPOS/Navigation/EN/Your-business-in-germany/business-sectors.html> (24. februar 2014).

--- 2015g. *Contacts and Networks*. Dostopno prek: <http://www.ixpos.de/IXPOS/Navigation/EN/Your-business-in-germany/Contacts-and-networks/meeting-up.html> (24. februar 2014).

Jackson, Robert H. in Patricia Owens. 2007. Razvoj mednarodne družbe. V *Globalizacija svetovne politike*, ur. John Baylis in Steve Smith, 53–75. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Jacobs, Michael. 2013. *Green Growth: Economic Theory and Political Discourse*. Dostopno prek: <http://www.lse.ac.uk/GranthamInstitute/wp-content/uploads/2012/10/WP92-green-growth-economic-theory-political-discourse.pdf> (27. oktober 2014).

Japelj, Nataša. 2006. *Vpetost gospodarstvenikov v izvajanje gospodarske diplomacije s strani državnih vlad: magistrsko delo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Jazbec, Milan. 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, 103–24. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Jekovec, Katja. 2012. *Vloga in pomen deležnikov v ekonomski diplomaciji Republike Slovenije: magistrsko delo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Justinek, Gorazd. 2011. *Model ekonomske diplomacije Slovenije: doktorsko delo*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.

Keating, Michael. 1995. *Agenda za spremembo s Srečanja na vrhu: Agenda 21 in drugi sporazumi iz Ria de Janeira v razumljivem jeziku*. Ljubljana: Umanotera.

KfW-IPEX. 2014. *Unsere Rolle in der Außenwirtschaftsförderung*. Dostopno prek: <https://www.kfw-ipex-bank.de/Internationale-Finanzierung/KfW-IPEX-Bank/Unternehmen/Unsere-Rolle-in-der-Au%C3%9Fenwirtschaftsf%C3%B6rderung/> (8. november 2014).

Khor, Martin. 2011. *Risks and Uses of the Green Economy Concept in the Context of Sustainable Development, Poverty and Equity*. Dostopno prek: [http://www.twinside.org.sg/title2/uncsd2012/RP40\\_GreenEcon\\_concept\\_MKJul11.pdf](http://www.twinside.org.sg/title2/uncsd2012/RP40_GreenEcon_concept_MKJul11.pdf) (17. november 2011).

Klužer, Franci. 2012. *Strateški pristop za doseganje ciljev trajnostnega razvoja v strukturni politiki EU in SI 2014-2020*. Dostopno prek: <http://www.planbz slovenija.si/upload/konferenca/strukturna-politika-franci-kluzer.pdf> (14. marec 2015).

Kovač, Bogomir. 2004. Ekonomija in okolje ter koncept 5 x 0. V *Trajnostni razvoj – od strategije do prakse*, ur. Jože Volfand, 13–16. Celje: Fit media.

Kralj, Anja. 2014. *Zelena rast je še vedno zgolj črka na papirju*. Dostopno prek: <https://www.dnevnik.si/1042672059/slovenija/zelena-rast-je-se-vedno-zgolj-crka-na-papirju> (14. marec 2015).

Lah, Avguštin. 2004. Evropska obzorja in prihodnost. V *Trajnostni razvoj – od strategije do prakse*, ur. Jože Volfand, 5–8. Celje: Fit media.

MacDonald, Kate in Stephen Woolcock. 2007. Non-State Actors in Economic Diplomacy. V *The new economic diplomacy: decision-making and negotiation in international economic relations*, ur. Nicholas Bayne in Stephen Woolcock, 201–220. Velika Britanija: Ashgate.

McGrew, Anthony. 2007. Globalizacija in globalna politika. V *Globalizacija svetovne politike*, ur. John Baylis in Steve Smith, 21–50. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Meadows, Donella H., Dennis L Meadow, Jørgen Randers in William W. Behrens III. 1998. The Limits to Growth. V *Green planet blues: environmental politics from Stockholm to Kyoto*, ur. Ken Conca in Geoffrey D. Dabelko, 27–31. ZDA: Westview Press.



Ministrstvo za finance. 2008a. *Splošni del proračuna*. Dostopno prek: [http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/Prora%C4%8Dun/Sprejeti\\_prora%C4%8Dun/2008-rebalans/REB08\\_SPL.pdf](http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/Prora%C4%8Dun/Sprejeti_prora%C4%8Dun/2008-rebalans/REB08_SPL.pdf) (25. november 2014).

--- 2008b. *Posebni del proračuna*. Dostopno prek: [http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/Prora%C4%8Dun/Sprejeti\\_prora%C4%8Dun/2008-rebalans/REB08\\_POS.pdf](http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/Prora%C4%8Dun/Sprejeti_prora%C4%8Dun/2008-rebalans/REB08_POS.pdf) (25. november 2014).

--- 2009a. *Splošni del proračuna*. Dostopno prek: [http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/Prora%C4%8Dun/Sprejeti\\_prora%C4%8Dun/2009/Rebalans\\_II/01\\_REB2009II\\_splosni\\_del.pdf](http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/Prora%C4%8Dun/Sprejeti_prora%C4%8Dun/2009/Rebalans_II/01_REB2009II_splosni_del.pdf) (25. november 2014).

--- 2009b. *Posebni del proračuna*. Dostopno prek: [http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/Prora%C4%8Dun/Sprejeti\\_prora%C4%8Dun/2009/Rebalans\\_II/02\\_REB2009II\\_posebni\\_del.pdf](http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/Prora%C4%8Dun/Sprejeti_prora%C4%8Dun/2009/Rebalans_II/02_REB2009II_posebni_del.pdf) (25. november 2014).

--- 2010a. *Splošni del proračuna*. Dostopno prek: [http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/Prora%C4%8Dun/Sprejeti\\_prora%C4%8Dun/2010\\_rebalans/01\\_REB2010\\_splosni\\_del\\_novo.pdf](http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/Prora%C4%8Dun/Sprejeti_prora%C4%8Dun/2010_rebalans/01_REB2010_splosni_del_novo.pdf) (25. november 2014).

--- 2010b. *Posebni del proračuna*. Dostopno prek: [http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/Prora%C4%8Dun/Sprejeti\\_prora%C4%8Dun/2010\\_rebalans/02\\_REB2010\\_posebni\\_del.pdf](http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/Prora%C4%8Dun/Sprejeti_prora%C4%8Dun/2010_rebalans/02_REB2010_posebni_del.pdf) (25. november 2014).

--- 2011a. *Splošni del proračuna*. Dostopno prek: [http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/Prora%C4%8Dun/Sprejeti\\_prora%C4%8Dun/2011\\_rebalans/01\\_REB2011\\_splosni\\_del.pdf](http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/Prora%C4%8Dun/Sprejeti_prora%C4%8Dun/2011_rebalans/01_REB2011_splosni_del.pdf) (25. november 2014).

--- 2011b. *Posebni del proračuna*. Dostopno prek: [http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/Prora%C4%8Dun/Sprejeti\\_prora%C4%8Dun/2011\\_rebalans/02\\_REB2011\\_posebni\\_del.pdf](http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/Prora%C4%8Dun/Sprejeti_prora%C4%8Dun/2011_rebalans/02_REB2011_posebni_del.pdf) (25. november 2014).

--- 2012a. *Splošni del proračuna*. Dostopno prek: [http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/Prora%C4%8Dun/Sprejeti\\_prora%C4%8Dun/2012\\_rebalans/01\\_Rebalans2012\\_splosni\\_del.pdf](http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/Prora%C4%8Dun/Sprejeti_prora%C4%8Dun/2012_rebalans/01_Rebalans2012_splosni_del.pdf) (25. november 2014).

--- 2012b. *Posebni del proračuna*. Dostopno prek: [http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/Prora%C4%8Dun/Sprejeti\\_prora%C4%8Dun/2012\\_rebalans/02\\_Rebalans2012\\_posebni\\_del.pdf](http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/Prora%C4%8Dun/Sprejeti_prora%C4%8Dun/2012_rebalans/02_Rebalans2012_posebni_del.pdf) (25. november 2014).

--- 2013a. *Splošni del proračuna*. Dostopno prek: [http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/Prora%C4%8Dun/Sprejeti\\_prora%C4%8Dun/2013/SP2013\\_SPL.pdf](http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/Prora%C4%8Dun/Sprejeti_prora%C4%8Dun/2013/SP2013_SPL.pdf) (25. november 2014).

--- 2013b. *Posebni del proračuna*. Dostopno prek: [http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/Prora%C4%8Dun/Sprejeti\\_prora%C4%8Dun/2013/SP2013\\_POS.pdf](http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/Prora%C4%8Dun/Sprejeti_prora%C4%8Dun/2013/SP2013_POS.pdf) (25. november 2014).

--- 2014a. *Splošni del proračuna*. Dostopno prek: [http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/Prora%C4%8Dun/Sprejeti\\_prora%C4%8Dun/2014-spremembe/SP2014\\_SPL.pdf](http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/Prora%C4%8Dun/Sprejeti_prora%C4%8Dun/2014-spremembe/SP2014_SPL.pdf) (25. november 2014).

--- 2014b. *Posebni del proračuna*. Dostopno prek: [http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/Prora%C4%8Dun/Sprejeti\\_prora%C4%8Dun/2014\\_rebalans/REB2014\\_POS.pdf](http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/Prora%C4%8Dun/Sprejeti_prora%C4%8Dun/2014_rebalans/REB2014_POS.pdf) (25. november 2014).

--- 2015a. *Splošni del proračuna*. Dostopno prek: [http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/Prora%C4%8Dun/Sprejeti\\_prora%C4%8Dun/2015\\_rebalans/REB2015\\_SPL.pdf](http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/Prora%C4%8Dun/Sprejeti_prora%C4%8Dun/2015_rebalans/REB2015_SPL.pdf) (25. april 2015).

--- 2015b. *Posebni del proračuna*. Dostopno prek: [http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/Prora%C4%8Dun/Sprejeti\\_prora%C4%8Dun/2015\\_rebalans/REB2015\\_POS.pdf](http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/Prora%C4%8Dun/Sprejeti_prora%C4%8Dun/2015_rebalans/REB2015_POS.pdf) (25. april 2015).

Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Ministrstvo za zunanje zadeve, Ministrstvo za kmetijstvo in okolje, Urad predsednika vlade RS, Urad predsednika države RS, Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, inovativnosti, razvoja, investicij in turizma, SID Banka d.d., Gospodarska zbornica Slovenije, Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije in Trgovinska zbornica Slovenije. 2013. *Mednarodni izzivi 2013 – Partnerstvo za spodbujanje mednarodnega poslovanja slovenskih podjetij*. Dostopno prek: [https://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB8QFjAAahUKEwiDrPLvqtvGAhUK7xQKHYCHBiY&url=http%3A%2F%2Fwww.mgrt.gov.si%2Ffileadmin%2Fmgrt.gov.si%2Fpageuploads%2FDEOT%2FInternacionalizacija\\_TNI%2FMI\\_2013-koncno.doc&ei=H2CIVcOgLoreU4CPmrAC&usg=AFQjCNGAfWHTAgKiBtSpMj64Q2rqbOULSA&sig2=-vJZ4oPkOS4N\\_ecQGqEZ7Q&bvm=bv.97653015,d.d24](https://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB8QFjAAahUKEwiDrPLvqtvGAhUK7xQKHYCHBiY&url=http%3A%2F%2Fwww.mgrt.gov.si%2Ffileadmin%2Fmgrt.gov.si%2Fpageuploads%2FDEOT%2FInternacionalizacija_TNI%2FMI_2013-koncno.doc&ei=H2CIVcOgLoreU4CPmrAC&usg=AFQjCNGAfWHTAgKiBtSpMj64Q2rqbOULSA&sig2=-vJZ4oPkOS4N_ecQGqEZ7Q&bvm=bv.97653015,d.d24) (7. april 2015).

Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. 2014a. *Turizem in internacionalizacija*. Dostopno prek: [http://www.mgrt.gov.si/si/delovna\\_podrocja/turizem\\_in\\_internacionalizacija/](http://www.mgrt.gov.si/si/delovna_podrocja/turizem_in_internacionalizacija/) (4. november 2014).

--- 2014b. *Sektor za internacionalizacijo*. Dostopno prek: [http://www.mgrt.gov.si/si/delovna\\_podrocja/turizem\\_in\\_internacionalizacija/sektor\\_za\\_internacionalizacijo/](http://www.mgrt.gov.si/si/delovna_podrocja/turizem_in_internacionalizacija/sektor_za_internacionalizacijo/) (4. november 2014).

Ministrstvo za gospodarstvo, Ministrstvo za zunanje zadeve, Javna agencija za podjetništvo in tuje investicije, SID banka d.d., Gospodarska zbornica Slovenije in Obrtno podjetniška zbornica Slovenije. 2011. *Akcijski načrt za podporo slovenskim podjetjem na tujih trgih 2011*. Dostopno prek: [http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/SOJ/povezave/Akcijski\\_nacrt\\_FINAL.pdf](http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/SOJ/povezave/Akcijski_nacrt_FINAL.pdf) (21. november 2014).

Ministrstvo za gospodarstvo. 2010–2014. *Program Vlade Republike Slovenije za spodbujanje internacionalizacije podjetij*. Dostopno prek: [http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/DEOT/Internacionalizacija\\_TNI/internacionalizacija\\_program\\_deot\\_100730.pdf](http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/DEOT/Internacionalizacija_TNI/internacionalizacija_program_deot_100730.pdf) (21. november 2014).

Ministrstvo za okolje in prostor. 2015. *Povezovanje potencialov za prehod v zeleno gospodarstvo*. Dostopno prek: [http://skupnostobcin.si/wp-content/uploads/2015/03/2015-sejem\\_green\\_vabilo-1-okrogla-miza-povezovanje-potencialov-za-prehod-v-zeleno-gospodarstvo-v-cetrtek-26.-marca-2015-ob-10.00-uri.pdf](http://skupnostobcin.si/wp-content/uploads/2015/03/2015-sejem_green_vabilo-1-okrogla-miza-povezovanje-potencialov-za-prehod-v-zeleno-gospodarstvo-v-cetrtek-26.-marca-2015-ob-10.00-uri.pdf) (14. marec 2015).

Ministrstvo za zunanje zadeve. 2008. *Poročilo Ministrstva za zunanje zadeve Republike Slovenije za leto 2008*. Dostopno prek: [http://www.mzz.gov.si/fileadmin/pageuploads/foto/0906/MZZ\\_letnoporocilo\\_2008.pdf](http://www.mzz.gov.si/fileadmin/pageuploads/foto/0906/MZZ_letnoporocilo_2008.pdf) (20. november 2014).

--- 2009. *Poročilo Ministrstva za zunanje zadeve Republike Slovenije za leto 2009*. Dostopno prek: [http://www.mzz.gov.si/fileadmin/pageuploads/Zakonodaja\\_in\\_dokumenti/dokumenti/MZZ\\_LETNO\\_POROCILO\\_2009\\_web.pdf](http://www.mzz.gov.si/fileadmin/pageuploads/Zakonodaja_in_dokumenti/dokumenti/MZZ_LETNO_POROCILO_2009_web.pdf) (20. november 2014).

--- 2010. *Poročilo Ministrstva za zunanje zadeve Republike Slovenije za leto 2010*. Dostopno prek: [http://www.mzz.gov.si/fileadmin/pageuploads/Zakonodaja\\_in\\_dokumenti/dokumenti/Porocilo\\_MZZ\\_2010.pdf](http://www.mzz.gov.si/fileadmin/pageuploads/Zakonodaja_in_dokumenti/dokumenti/Porocilo_MZZ_2010.pdf) (20. november 2014).

--- 2011. *Poročilo Ministrstva za zunanje zadeve Republike Slovenije za leto 2011*. Dostopno prek: [http://www.mzz.gov.si/fileadmin/pageuploads/Zakonodaja\\_in\\_dokumenti/dokumenti/Porocilo\\_MZZ\\_2011.pdf](http://www.mzz.gov.si/fileadmin/pageuploads/Zakonodaja_in_dokumenti/dokumenti/Porocilo_MZZ_2011.pdf) (20. november 2014).

--- 2012a. *Okrogla miza Slovenija in zeleno gospodarstvo*. Dostopno prek: [http://www.mzz.gov.si/nc/si/medijsko\\_sredisce/novica/article/141/30644/](http://www.mzz.gov.si/nc/si/medijsko_sredisce/novica/article/141/30644/) (25. november 2012).

--- 2012b. *Poročilo Ministrstva za zunanje zadeve Republike Slovenije za leto 2012*. Dostopno prek: [http://www.mzz.gov.si/fileadmin/pageuploads/foto/1306/Poro\\_ilo\\_ministrstva\\_za\\_zunanje\\_zadeve\\_2012.pdf](http://www.mzz.gov.si/fileadmin/pageuploads/foto/1306/Poro_ilo_ministrstva_za_zunanje_zadeve_2012.pdf) (20. november 2014).

--- 2013. *Poročilo Ministrstva za zunanje zadeve Republike Slovenije za leto 2013*. Dostopno prek: [http://www.mzz.gov.si/fileadmin/pageuploads/foto/1405/Porocilo\\_MZZ\\_2013.pdf](http://www.mzz.gov.si/fileadmin/pageuploads/foto/1405/Porocilo_MZZ_2013.pdf) (20. november 2014).

--- 2014a. *Gospodarska diplomacija*. Dostopno prek: [http://www.mzz.gov.si/si/gospodarska\\_diplomacija/](http://www.mzz.gov.si/si/gospodarska_diplomacija/) (3. november 2014).

--- 2014b. *Direktorat za gospodarsko diplomacijo*. Dostopno prek: [http://www.mzz.gov.si/si/o\\_ministrstvu/organiziranost/direktorat\\_za\\_gospodarsko\\_diplomacijo/](http://www.mzz.gov.si/si/o_ministrstvu/organiziranost/direktorat_za_gospodarsko_diplomacijo/) (3. november 2014).

--- 2014c. *Sektor za javno diplomacijo in bilateralno gospodarsko sodelovanje*. Dostopno prek: [http://www.mzz.gov.si/si/o\\_ministrstvu/organiziranost/direktorat\\_za\\_gospodarsko\\_diplomacijo/sektor\\_za\\_javno\\_diplomacijo\\_in\\_bilateralno\\_gospodarsko\\_sodelovanje/](http://www.mzz.gov.si/si/o_ministrstvu/organiziranost/direktorat_za_gospodarsko_diplomacijo/sektor_za_javno_diplomacijo_in_bilateralno_gospodarsko_sodelovanje/) (3. november 2014).

--- 2014č. *Sektor za gospodarsko promocijo*. [http://www.mzz.gov.si/si/o\\_ministrstvu/organiziranost/direktorat\\_za\\_gospodarsko\\_diplomacijo/sektor\\_za\\_gospodarsko\\_promocijo/](http://www.mzz.gov.si/si/o_ministrstvu/organiziranost/direktorat_za_gospodarsko_diplomacijo/sektor_za_gospodarsko_promocijo/) (3. november 2014).

--- 2014d. *Ekonomski svetovalci*. Dostopno prek: [http://www.mzz.gov.si/si/gospodarska\\_diplomacija/ekonomski\\_svetovalci/](http://www.mzz.gov.si/si/gospodarska_diplomacija/ekonomski_svetovalci/) (3. november 2014).

--- 2015a. *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/) (6. april 2015).

--- 2015b. *Zaprosilo za izvedbo pomoči/storitve*. 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/) (6. april 2015).

Ministrstvo za zunanje zadeve in Svet za varstvo okolja Republike Slovenije. 2012. *Slovenija in zeleno gospodarstvo*. Dostopno prek: [http://www.mko.gov.si/fileadmin/mko.gov.si/pageuploads/svo/58seja\\_izhodisca.pdf](http://www.mko.gov.si/fileadmin/mko.gov.si/pageuploads/svo/58seja_izhodisca.pdf) (22. oktober 2014).

MMC RTV SLO. 2014. *Potočnik je jasen: »Gospodarska rast bo 'zelena', ali pa je ne bo!«*. Dostopno prek: <http://www.rtv slo.si/slovenija/potocnik-je-jasen-gospodarska-rast-bo-v-prihodnje-zelena-ali-pa-je-ne-bo/335137> (28. oktober 2014).

Nasdaq. 2014. *Green Economy Indexes*. Dostopno prek: <https://indexes.nasdaqomx.com/Home/Green> (2. december 2014).

Nemško veleposlaništvo Ljubljana. 2015. *Izziv – energetski preobrat*. Dostopno prek: [http://www.laibach.diplo.de/Vertretung/laibach/sl/05-wirtschaft/Umwelt\\_\\_und\\_\\_Klimaschutz/Energiewende-Seite-svn.html%20](http://www.laibach.diplo.de/Vertretung/laibach/sl/05-wirtschaft/Umwelt__und__Klimaschutz/Energiewende-Seite-svn.html%20) (24. februar 2015).

Neuman, Lawrence W. 2011. *Social Research Methods. Quantitative and Qualitative Approaches*. Boston: Pearson.

Noble, Ronald K. 2011. *Preventing the Next 9/11*. Dostopno prek: [http://www.nytimes.com/2011/09/06/opinion/06iht-ednoble06.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2011/09/06/opinion/06iht-ednoble06.html?_r=0) (16. julij 2013).

Obrtno-podjetniška zbornica. 2014. *Poslovanje v tujini*. Dostopno prek: <http://www.ozs.si/Za%C4%8Dlane/Svetovalnicenter/Poslovanjektivtujini.aspx> (21. november 2014).

Ocampo, Jose Antonio. 2010. *The Transition to a Green Economy: Benefits, Challenges and Risks from a Sustainable Development Perspective*. Dostopno prek: [http://www.unep.org/greeneconomy/Portals/88/documents/research\\_products/UN-DESA,%20UNCTAD%20Transition%20GE.pdf](http://www.unep.org/greeneconomy/Portals/88/documents/research_products/UN-DESA,%20UNCTAD%20Transition%20GE.pdf) (22. oktober 2014).

OECD. 2012. *Green growth in action: Germany*. Dostopno prek: <http://www.oecd.org/germany/greengrowthinactiongermany.htm#> (4. februar 2013).

--- 2013a. *Edition of the OECD Environmental database: Organic Farming*. Dostopno prek: <http://stats.oecd.org/Index.aspx?QueryId=48673> (23. februar 2015).

--- 2013b. *Edition of the OECD Environmental database: Freshwater abstractions (million m<sup>3</sup>)*. Dostopno prek: [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=WATER\\_ABSTRACT](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=WATER_ABSTRACT) (23. februar 2015).

OECDiLibrary. 2014. *Share of International trade in GDP*. Dostopno prek: <http://www.oecd-ilibrary.org/sites/factbook-2011-en/04/01/01/index.html?itemId=/content/chapter/factbook-2011-33-en> (29. november 2014).

Ogorelec, Vida in Renata Karba. 2012. *Zeleni preboj iz krize – pozitivna vizija za Slovenijo*. Dostopno prek: [http://www.delo.si/revolt/samopreskrba\\_in\\_ekologija/zeleni-preboj-iz-krize-pozitivna-vizija-za-slovenijo.html](http://www.delo.si/revolt/samopreskrba_in_ekologija/zeleni-preboj-iz-krize-pozitivna-vizija-za-slovenijo.html) (28. oktober 2014).

Panke, Diana. 2010. Small states in the European Union: Structural disadvantages in EU-policy making and counter strategies. *Journal of European Public Policy* 17 (6): 799–817.

Park, Jeongwon. 2013. The Evolution of Green Growth Policy: An Unwelcome Intrusion on Global Environmental Governance? *Journal of East Asian Integration* 17 (2): 207–241.

Petrič, Ernest. 1996. Zunanja politika majhnih držav. V *Teorija in praksa*, ur. Igor Lukšič, 876–897. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

--- 2010. *Zunanja politika*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Pigman, Geoffrey Allen. 2010. *Contemporary diplomacy: representation and communication in a globalized world*. Cambridge: Polity.

Plut, Dušan. 2004. *Zeleni planet?: Prebivalstvo, energija in okolje v 21. stoletju*. Radovljica: Didakta.

--- 2010. *Geografija sonaravnega razvoja*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.

Pöpperl, Simon. 2014. *Intervju z avtorico*. Ljubljana, 19. december.

PricewaterCoopers. 2004. *General Terms and Conditions*. Dostopno prek: [http://www.agaportal.de/pdf/dia\\_ufk/formulare/e\\_dia\\_ab.pdf](http://www.agaportal.de/pdf/dia_ufk/formulare/e_dia_ab.pdf) (10. november 2014).

Rana, Kisha S. 2000. *Inside Diplomacy – Chapter 4*. Dostopno prek: <http://textus.diplomacy.edu/Thina/GetXDoc.asp?IDconv=3022> (25. junij 2014).

Redclift, Michael. 2005. Sustainable Development (1987–2005): An Oxymoron Comes of Age. *Sustainable Development* 13: 212–227.

Reid, David. 1995. *Sustainable Development: An Introductory Guide*. London: Earthscan Publications Limited.

Richardson, Dick. 1997. The politics of sustainable development. V *THE POLITICS OF sustainable development*, ur. Susan Baker, Maria Kousis, Dick Richardson in Stephen Young, 43–60. London in New York: Routledge.

Romih, Dejan in Klemen Logožar. 2011. Pomen gospodarske diplomacije za izhod iz krize in nadaljnji razvoj slovenskega gospodarstva. *LeXonomica* 3 (1): 113–115.

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

Saner, Raymond in Lichia Yiu. 2003. International Economic Diplomacy. *Discussion Papers in Diplomacy* 84.

Satow, Ernest Mason. 1979. *Satow's Guide to Diplomatic Practice*. New York: Longman Publishing Group.

Schnaiberg, Allan. 1997. Sustainable development and the treadmill of production. V *THE POLITICS OF sustainable development*, ur. Susan Baker, Maria Kousis, Dick Richardson in Stephen Young, 72–88. London in New York: Routledge.

Scott Cato, Molly. 2012. Green economics: putting the planet and politics back into economics. *Cambridge Journal of Economics* 36: 1033–1049.



SID. 2012a. *Predstavitev SID banke*. Dostopno prek: <http://www.sid.si/Predstavitev-SID-banke> (21. november 2014).

--- 2012b. *Dejavnosti*. Dostopno prek: <http://www.sid.si/predstavitev-sid-banke/dejavnosti> (21. november 2014).

Skočir, Matej. 2014. *Intervju z avtorico*. Ljubljana, 19. december.

Slaper, Timothy F. in Ryan A. Krause. 2009. The Green Economy: What Does Green Mean? *Indiana Business Review* 84 (3): 10–13.

SloExport. 2014a. *Uvodna stran*. Dostopno prek: <http://www.sloexport.si/default.asp?MenuID=10&Menu=Domov> (24. november 2014).

--- 2014b. *Informacijske tehnologije*. Dostopno prek: <http://www.sloexport.si/default.asp?MenuID=278&poizvedbaid=10> (24. november 2014).

--- 2014c. *Kdo smo*. Dostopno prek: <http://www.sloexport.si/default.asp?MenuID=391&Menu=O%20SLOEXPORT-u> (24. november 2014).

Slovensko-nemška gospodarska zbornica 2014a. *Slovensko-nemški gospodarski odnosi*. Dostopno prek: <http://slovenien.ahk.de/sl/nemsko-gospodarstvo/slovensko-nemski-gospodarski-odnosi/> (26. junij 2011).

--- 2014b. *Slovensko-nemška gospodarska zbornica*. Dostopno prek: <http://slovenien.ahk.de/sl/o-nas/> 26. junij 2014).

--- 2015. *World Class Manufacturing*. Dostopno prek: <http://slovenien.ahk.de/sl/details/events/world-class-manufacturing/?cHash=ce6ed15dfd6e3b5d8f85e2eed0926ae2> (24. februar 2015).

SPIRIT. 2009–2014a. *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) (20. november 2014).

--- 2009–2014b. *Kdo smo*. Dostopno prek: [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Kdo\\_smo\\_4339.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Kdo_smo_4339.aspx) (20. november 2014).

--- 2009–2014c. *Pomoč izvoznikom*. Dostopno prek: [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Nase\\_storitve\\_3931.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Nase_storitve_3931.aspx) (20. november 2014).

--- 2009–2014č. *Mednarodno trgovanje*. Dostopno prek: [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Mednarodno\\_trgovanje\\_6.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Mednarodno_trgovanje_6.aspx) (20. november 2014).

--- 2009–2014d. *Države*. Dostopno prek: [http://www.izvoznookno.si/Drzave/Vse.aspx?id\\_menu=2](http://www.izvoznookno.si/Drzave/Vse.aspx?id_menu=2) (20. november 2014).

--- 2009–2014e. *Panoge*. Dostopno prek: [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Panoge\\_8425.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Panoge_8425.aspx) (20. november 2014).

--- 2009–2014f. *Poslovne priložnosti*. Dostopno prek: [http://www.izvoznookno.si/Poslovne\\_priloznosti/Vsi.aspx?id\\_menu=774](http://www.izvoznookno.si/Poslovne_priloznosti/Vsi.aspx?id_menu=774) (20. november 2014).

--- 2009–2014g. *Izvozno svetovanje*. Dostopno prek: [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Nase\\_storitve/Svetujemo\\_vam\\_3936.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Nase_storitve/Svetujemo_vam_3936.aspx) (20. november 2014).

--- 2009–2014h. *Tržne raziskave*. Dostopno prek: [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Pomoc\\_izvoznikom/Trzne\\_raziskave\\_5860.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Pomoc_izvoznikom/Trzne_raziskave_5860.aspx) (20. november 2014).

--- 2009–2014i. *Baze MAT*. Dostopno prek: [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Pomoc\\_izvoznikom/Trzne\\_raziskave/Baze\\_MAT\\_5999.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Pomoc_izvoznikom/Trzne_raziskave/Baze_MAT_5999.aspx) (20. november 2014).

--- 2009–2014j. *Zakaj na sejme v tujino?*. Dostopno prek: [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Nase\\_storitve/Sejmi\\_3938.aspx?y=2014#sn](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Nase_storitve/Sejmi_3938.aspx?y=2014#sn) (20. november 2014).

--- 2009–2014k. *Gospodarske delegacije?*. Dostopno prek: [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Nase\\_storitve/Gospodarske\\_delegacije\\_3937.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Nase_storitve/Gospodarske_delegacije_3937.aspx) (20. november 2014).

--- 2011a. *Industries*. Dostopno prek <http://www.investslovenia.org/industries/> (24. november 2014).

--- 2011b. *Business environment*. Dostopno prek <http://www.investslovenia.org/business-environment/> (24. november 2014).

--- 2011c. *Why Slovenia*. Dostopno prek <http://www.investslovenia.org/why-slovenia/> (24. november 2014).

--- 2011č. *Locations*. Dostopno prek <http://www.investslovenia.org/locations/> (24. november 2014).

--- 2011d. *Investment opportunities*. Dostopno prek <http://www.investslovenia.org/investment-opportunities/> (24. november 2014).

--- 2013a. *Trendelicious*. Dostopno prek: <http://www.sloveniapartner.eu/trendelicious/> (24. november 2014).

--- 2013b. *Business environment*. Dostopno prek: <http://www.sloveniapartner.eu/business-environment/> (24. november 2014).

--- 2013c. *Industries*. Dostopno prek <http://www.sloveniapartner.eu/industries/> (24. november 2014).

--- 2013č. *Mednarodni izobraževalni program Vodenje izvoznega poslovanja*. Dostopno prek: [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Izobra%C5%BEevanje/Spirit\\_Mednarodno%20poslovanjeR\\_fin.pdf](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Izobra%C5%BEevanje/Spirit_Mednarodno%20poslovanjeR_fin.pdf) (20. november 2014).

--- 2013–2014. *Področja dela*. Dostopno prek: <http://www.spiritslovenia.si/spirit-slovenija/podrocja-dela> (20. november 2014).

SSKJ. 2013a. *Gospodarstvo (193)*. Dostopno prek: [http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj\\_testa&expression=gospodarstvo&hs=1](http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=gospodarstvo&hs=1) (26. november 2013).

--- 2013b. *Politika (247)*. Dostopno prek: [http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj\\_testa&expression=politika&hs=1](http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=politika&hs=1) (26. november 2013).

STA. 2014a. *Odganjamo tuje vlagatelje?* Dostopno prek: <http://www.rtvlo.si/tvslo3/novica/1817> (29. oktober 2014).

--- 2014b. Poročilo ZN: tuje investicije odtekajo iz Slovenije. Dostopno prek: <http://www.dnevnik.si/svet/porocilo-zn-tuje-investicije-odtekajo-iz-slovenije> (29. oktober 2014)

Ständige Vertretung der Bundesrepublik Deutschland bei der Europäischen Union. 2014. Die Abteilung Wirtschaft. Dostopno prek: [http://www.bruessel-eu.diplo.de/Vertretung/bruessel\\_\\_eu/de/02-St\\_C3\\_A4V/02-02-Abteilungen/Wirtschaft/Abteilung\\_\\_Wirtschaft.html](http://www.bruessel-eu.diplo.de/Vertretung/bruessel__eu/de/02-St_C3_A4V/02-02-Abteilungen/Wirtschaft/Abteilung__Wirtschaft.html) (25. junij 2014).

Statistični urad Republike Slovenije. 2014. *Kako pomembna je vloga malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji?* Dostopno prek: [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?ID=6537](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=6537) (23. februar 2015).

Statistisches Bundesamt. 2014. *Außenhandel*. Dostopno prek: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/StatistischesJahrbuch/Aussenhandel.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/StatistischesJahrbuch/Aussenhandel.pdf?__blob=publicationFile) (29. november 2014).

- Strange, Susan. 1992. State, Firms and Diplomacy. *International Affairs* 68 (1): 1–15.
- Svendsen, Gert Tinggaard. 2013. From a Brown to a Green Economy: How Should Green Industries Be Promoted? *Environmental Practice* 15 (1): 72–78.
- Tamanini, Jeremy. 2014. *The Global Green Economy Index: Measuring National Performance in the Green Economy*. Dostopno prek: <http://dualcitizeninc.com/GGEI-Report2014.pdf> (28. oktober 2014).
- Tariqul Islam, S. M. 2005. Changing Nature and Agenda of Diplomacy: A Critical Analysis. *Asian Affairs* 27 (1): 56–71.
- The Economist. 2013. *Crash course*. Dostopno prek: <http://www.economist.com/news/schoolsbrief/21584534-effects-financial-crisis-are-still-being-felt-five-years-article> (11. november 2014).
- Toplišek, Alen. 2011. Trajnostni razvoj in gospodarska rast: ali sta koncepta skladna? *IB revija* 45 (1–2): 85–93.
- Türk, Danilo. 2007. *Temelji mednarodnega prava*. Ljubljana: GV Založba.
- Udovič, Boštjan in Milan Brglez. 2011. Slovenske diplomatske študije med diplomatsko prakso in teorijo. V *Diplomacija med teorijo in prakso*, ur. Boštjan Udovič, 13–47. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Udovič, Boštjan. 2009. *Ekonomski in gospodarski ekonomski diplomacija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- UNCSD. 2011a. *About Rio+20*. Dostopno prek: <http://www.uncsd2012.org/about.html> (17. november 2012).

--- 2011b. *Objective and Themes*. Dostopno prek: <http://www.uncsd2012.org/objectiveandthemes.html> (18. januar 2014).

--- 2011c. *The History of Sustainable Development in the United Nations*. Dostopno prek: <http://www.uncsd2012.org/history.html> (18. januar 2014).

UNDESA. 2014. *Open Working Group on Sustainable Development Goals*. Dostopno prek: <http://sustainabledevelopment.un.org/owg.html> (23. junij 2014).

--- 2015a. *United Nations Summit to adopt the post-2015 development agenda*. Dostopno prek: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/summit> (26. junij 2015).

--- 2015b. *Open Working Group proposal for Sustainable Development Goals*. Dostopno prek: <https://sustainabledevelopment.un.org/focussdgs.html> (26. junij 2015).

UNDESA Division for Sustainable Development. 2013. *High-Level Political Forum*. Dostopno prek: <http://sustainabledevelopment.un.org/index.php?menu=1556> (18. januar 2014).

UNEP. 2011a. *Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication – A Synthesis for Policy Makers*. Dostopno prek: [http://www.unep.org/greeneconomy/Portals/88/documents/ger/GER\\_summary\\_en.pdf](http://www.unep.org/greeneconomy/Portals/88/documents/ger/GER_summary_en.pdf) (18. november 2012).

--- 2011b. *Working Towards a Balanced and Inclusive Green Economy: A United Nations System-wide Perspective*. Dostopno prek: [http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/sustainability/pdf/GreenEconomy-Full.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/sustainability/pdf/GreenEconomy-Full.pdf) (3. september 2013).

--- 2011c. *Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication*. Dostopno prek: [http://www.unep.org/greeneconomy/Portals/88/documents/ger/ger\\_final\\_dec\\_2011/Green%20EconomyReport\\_Final\\_Dec2011.pdf](http://www.unep.org/greeneconomy/Portals/88/documents/ger/ger_final_dec_2011/Green%20EconomyReport_Final_Dec2011.pdf) (24. junij 2014).

Van Veenstra, Marie-Lise E.H., Mina Yakop in Peter A.G. van Bergeijk. 2010. Economic Diplomacy, the Level of Development and Trade. *Discussion Papers in Diplomacy* 119.

Vlada Republike Slovenije. 2003. *Zakon o zunanjih zadevah*, Uradni list RS, št. 113/2003, sprejet 20. novembra 2003. Dostopno prek: [http://www.uradni-list.si/1/content?id=45880&part=u&highlight=zakon+o+zunanjih+zadevah#!/Zakon-o-zunanjih-zadevah-\(uradno-precisceno-besedilo\)-\(ZZZ-1-UPB1\)](http://www.uradni-list.si/1/content?id=45880&part=u&highlight=zakon+o+zunanjih+zadevah#!/Zakon-o-zunanjih-zadevah-(uradno-precisceno-besedilo)-(ZZZ-1-UPB1)) (21. april 2015).

--- 2008. *Zakon o Slovenski izvozni in razvoni banki (ZSIRB)*: Dostopno prek: <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO5207#> (21. november 2014).

--- 2012. *SKLEP o ustanovitvi Javne agencije Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, inovativnosti, razvoja, investicij in turizma*. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=SKLE9429> (20. november 2014).

--- 2013a. *Varčevanje*. Dostopno prek: [http://www.vlada.si teme\\_in\\_projekti/arhiv\\_projektov/varcevanje/](http://www.vlada.si teme_in_projekti/arhiv_projektov/varcevanje/) (11. november 2014).

--- 2013b. *Slovenska industrijska politika*. Dostopno prek: [https://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB8QFjAAahUKEwiNsaGVstvGAhXCthQKHaQgAUA&url=http%3A%2F%2Fwww.mgrt.gov.si%2Ffileadmin%2Fmgrt.gov.si%2Fpageuploads%2FDPK%2FSIP%2FSIP\\_uradno\\_130207.doc&ei=xWelVc26CsLtUqTBhIAE&usq=AFQjCNGTPx7UYd3CKCtIgbEra59DsDjpmg&sig2=nPJJeOe5OjRyvymZ9MhWOW&bvm=bv.97653015,d.d24](https://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB8QFjAAahUKEwiNsaGVstvGAhXCthQKHaQgAUA&url=http%3A%2F%2Fwww.mgrt.gov.si%2Ffileadmin%2Fmgrt.gov.si%2Fpageuploads%2FDPK%2FSIP%2FSIP_uradno_130207.doc&ei=xWelVc26CsLtUqTBhIAE&usq=AFQjCNGTPx7UYd3CKCtIgbEra59DsDjpmg&sig2=nPJJeOe5OjRyvymZ9MhWOW&bvm=bv.97653015,d.d24) (1. maj 2015).

--- 2014. *Nacionalni reformni program 2014-2015*. Dostopno prek: [http://www.vlada.si/fileadmin/dokumenti/si/projekti/2013/Vlada\\_AB/NRP10-05-2013\\_s\\_prilogami.pdf](http://www.vlada.si/fileadmin/dokumenti/si/projekti/2013/Vlada_AB/NRP10-05-2013_s_prilogami.pdf) (16. oktober 2014).

--- 2015. *Pretekle vlade*. Dostopno prek: [http://www.vlada.si/o\\_vladi/pretekle\\_vlade/](http://www.vlada.si/o_vladi/pretekle_vlade/) (7. april 2015).

Vukadinović, Radovan. 1995. *Diplomacija: strategija političnih pogajanj*. Ljubljana: Arah consulting d.o.o.

WBGU. 2014. *Over to you, pioneers!* Dostopno prek: <http://www.wbgu.de/en/press-appointments/press-releases/2012-06-22-presseerklaerung/> (24. februar 2015).

White, Brian. 1997. Diplomacy. V *Globalisation of World Politics*, ur. John Baylis in Steve Smith, 388–403. Oxford: Oxford University Press.

World Bank. 2014. *Merchandise trade (% of GDP)*. Dostopno prek: <http://data.worldbank.org/indicator/TG.VAL.TOTL.GD.ZS> (29. november 2014).

--- 2015. *GDP growth (annual %)*. Dostopno prek: <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG> (23. februar 2015).

Yakop, Mina in A.G. van Bergeijk. 2011. Economic diplomacy, trade and developing countries. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society* 4: 253–267.

Zutshi, B. K. 2008. *Training needs for Commercial and Economic Diplomacy: An Indian Case Study*. India: CUTS International.

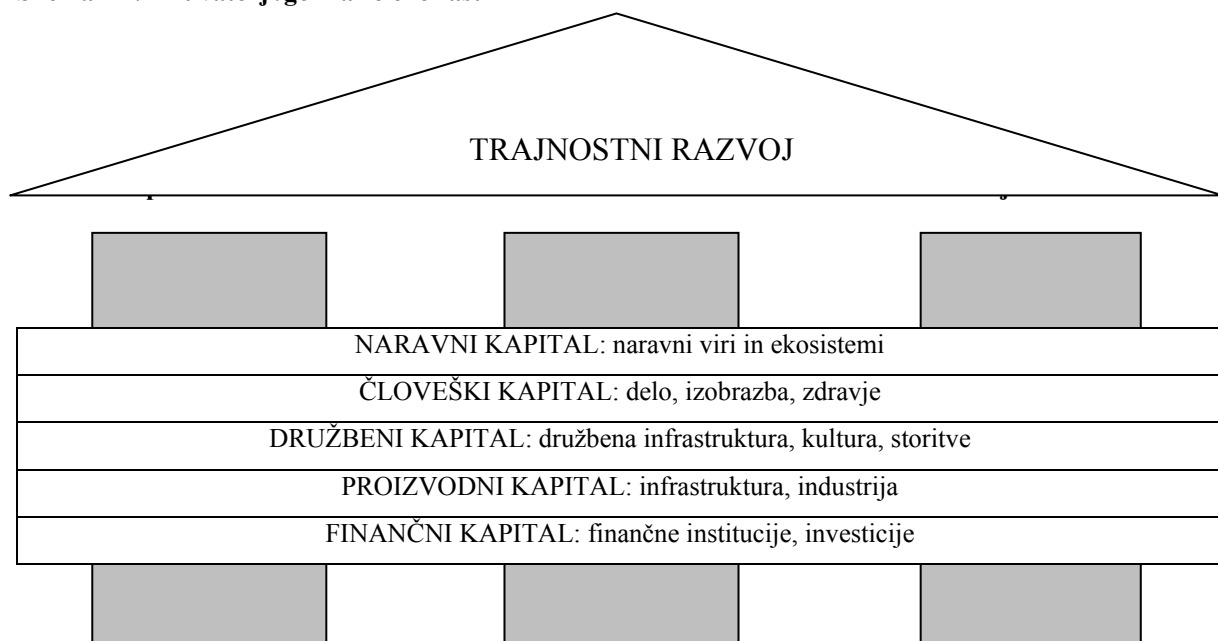


## Priloge

### Priloga A: Model zelenega gospodarstva

Do sedaj se je vse tri stebre trajnostnega razvoja (gospodarski razvoj, družbeni razvoj, varovanje okolja) in pristope k njihovem uresničevanju ločevalo, zeleno gospodarstvo pa je tisto orodje, ki ga država, regija ali globalna skupnost izbere za implementacijo politik trajnostnega razvoja in ki vse tri stebre povezuje in upošteva njihove korelacije (UNEP 2011b, 33, 40). Zeleno gospodarstvo se tako osredotoča na aktivatorje, ki so prisotni v vseh treh stebrih (UNEP 2011b, 40). Aktivatorji so pravzaprav različni tipi kapitala, ki se vlagajo v procese odločanja, ki bodo rezultirali v vseh treh domenah (UNEP 2011b, 40).

**Shema A1: Aktivatorji/gonila zelene rasti**



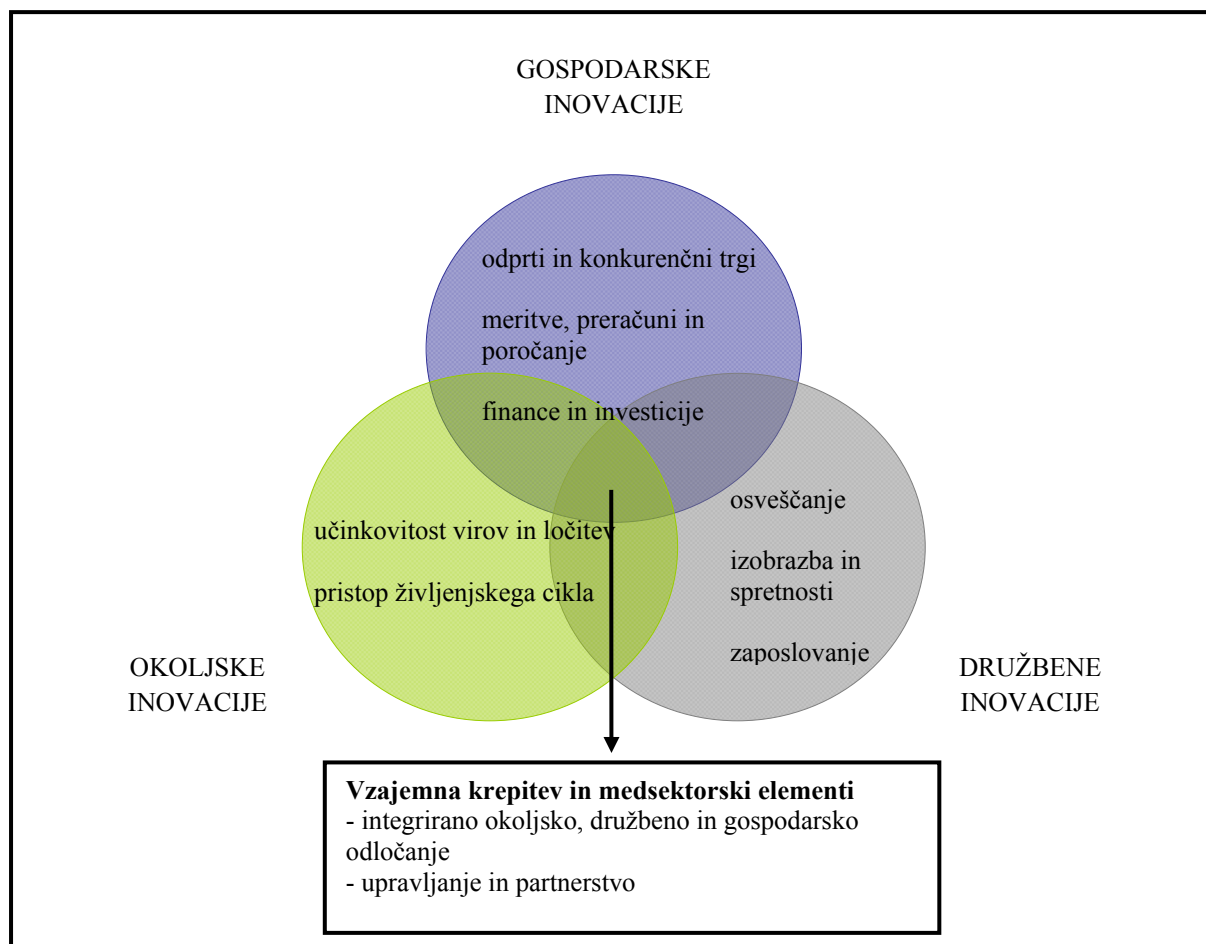
Vir: Povzeto po UNEP (2011b, 41) in International Chamber of Commerce (2011, 2).

Z drugimi besedami, zeleno gospodarstvo zahteva pristop, ki vključuje integrativno sodelovanje in skupno upravljanje, bodisi na globalni, regionalni ali nacionalni ravni (UNEP 2011b, 40). Gre za potrebo po bolj uravnoteženo usmerjenih investicijah naravnega, človeškega, družbenega, proizvodnega in finančnega kapitala (UNEP 2011b, 41). Kot rečeno,

se ves kapital ne usmeri samo v čisti dobiček, ki se potem neenakomerno razdeli, pač pa da se kapital usmeri tako, da je doprinos oziroma rezultat viden v vseh treh stebrih.

Kako pa se koncept zelenega gospodarstva lahko prevede v prakso? Obstoječi modeli, ki so bili oblikovani v zadnjih štiridesetih letih, niso več aktualni, saj so, kot že rečeno, pristope k uresničevanju trajnostnega razvoja ločevali na tri neodvisne stebre (UNEP 2011c, 509). Tako je tudi pri oblikovanju modelov zelenega gospodarstva prišlo do potrebe, da je model bolj integrativen in interdisciplinaren (UNEP 2011c, 509). Zato so za prehod v zeleno gospodarstvo potrebne inovacije (oblikovanje novih, bolj holističnih pristopov), nove oblike sodelovanja in upravljanje (oblikovanje konteksta in omogočanje okvirov znotraj katerih lahko vsi akterji izpolnijo skupne odgovornosti) (International Chamber of Commerce 2012, 5–6; International Chamber of Commerce 2011, 3). Inovacije, sodelovanje in upravljanje so v središču prehoda v zeleno gospodarstvo, potekajo pa na gospodarskem, družbenem in okoljskem nivoju (International Chamber of Commerce 2012, 12–14).

## Shema A2: Inovacije za prehod v zeleno gospodarstvo



Vir: International Chamber of Commerce 2012, 13).

Na gospodarskem nivoju govorimo o gospodarskih inovacijah, ki zajemajo ukrepe za večjo odprtost in konkurenčnost trgov, meritve, preračune in poročanje ter finance in investicije (International Chamber of Commerce 2012, 14). Zeleno gospodarstvo poudarja pomen trajnostne rasti in dostopa do odprtih, funkcionalnih in učinkovitih trgov (International Chamber of Commerce 2012, 14). Zanašanje na trge je tako tudi v zelenem gospodarstvu ključnega pomena (International Chamber of Commerce 2012, 14). Državni (t.i. *top-down* pristop) in nedržavni akterji (t.i. *bottom-up* pristop) tako že razvijajo znanje in spretnosti, ki trajnostni razvoj pretvarjajo v strateško prednost (International Chamber of Commerce 2012, 14). Za boljši pregled sem jih razvrstila v shemo A3.

**Shema A3: Dejavnosti za odprtost in konkurenčnost trgov**

<p align="center"><b><u>BOTTOM-UP</u></b>  <b>DEJAVNOSTI GOSPODARSTVA</b>                      raven nedržavnih akterjev</p>	<p align="center"><b><u>TOP-DOWN</u></b>  <b>SODELOVANJE</b>                      Raven država-nedržavni akterji</p>
<p><b>Spodbujanje razvoja produktov in storitev, ki prispevajo k trajnostnem razvoju</b> – bolj učinkovita raba naravnih virov, zmanjšanje ali omejevanje posledic za okolje, spodbujanje ustvarjanja delovnih mest, gradnja kapacitet;</p>	<p><b>Nadaljevanje aktivnosti na globalni ravni in krepitev multilateralne pravne ureditve trgovine in investicij za trajnostni razvoj;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preprečevanje konkurenčnih sporov;</li> <li>- Odstranitev ali zmanjšanje dajatev na trajnostne dobrine in storitve;</li> <li>- Zagotavljanje dolgoročnega stabilnega in transparentnega političnega okvira in iniciativ;</li> </ul>
<p><b>Spodbujanje dialoga znotraj industrij</b> – med proizvajalci, strankami, dobavitelji in uporabniki z namenom spodbujanja inovacij in odkrivanja priložnosti, ki jih nudi zeleno gospodarstvo;</p>	<p><b>Vzpostavitev sistema za okoljske dajatve (davčni sistem), ki spodbuja okoljsko naravnane gospodarske dejavnosti;</b></p>
<p><b>Oblikovanje novih in inovativnih poslovnih modelov;</b></p>	<p><b>Spodbuditi sodelovanje vlade, akademikov, podjetij in drugih relevantnih akterjev</b> – ocene učinkov zelenih investicij, oris priložnosti, pogojev in politik, ki so potrebne za prehod v zeleno gospodarstvo;</p>
<p><b>Okrepiti t.i. platforme idej za nove inovacije.</b></p>	

Vir: International Chamber of Commerce (2012, 15–16).

Trenutno gospodarska kriza nacionalne proračune obremenjuje v tej meri, da je vlaganje v zeleno gospodarstvo ovirano, po drugi strani pa se je izgubilo tudi zaupanje v gospodarstvo in poslovanje (International Chamber of Commerce 2012, 16). Posledično se obseg investicij v gospodarstvo zmanjšuje, ko bi bilo to najbolj potrebno (International Chamber of Commerce 2012, 16). Da bi prebrodili to oviro, bi morali trgi in politika sodelovati – vendar pogosto pride zgolj do enostranske komunikacije, tj. preventivnih vladnih posegov v gospodarstvo, ki vodijo v dodatne omejitve inovacij (International Chamber of Commerce 2012, 16). Da bi zeleno gospodarstvo postalo operativno, je potrebno tudi oblikovanje indikatorjev, meritev, preračunov in boljše poročanje, ponovno na *bottom-up* in *top-down* ravni (International Chamber of Commerce 2012, 17). Indikatorji presegajo BDP, ki pomeni bruto finančne vrednosti vseh kupljenih in prodanih dobrin in storitev, tako pa ne upošteva drugih dejavnikov, ki vplivajo na kakovost življenja posameznika (Toplišek 2011, 89). Dolgoročno so zato potrebni pristopi, ki poleg gospodarske upoštevajo tudi družbeno in okoljsko

dimenzijo, torej ne samo neposrednih stroškov in koristi, pač pa tudi posredne (na primer vrednost skupnih dobrin kot je zrak, voda, ekosistemi) (International Chamber of Commerce 2012, 17).

**Shema A4: dejavnosti za meritve, preračune in poročanje**

<b><u>BOTTOM-UP</u></b> <b>DEJAVNOSTI GOSPODARSTVA</b> <b>raven nedržavnih akterjev</b>	<b><u>TOP-DOWN</u></b> <b>SODELOVANJE</b> <b>raven država-nedržavni akterji</b>
Za potrebe poročanja o trajnostnem razvoju je potrebno na novo definirati indikatorje razvoja in pripomočke za njihovo merjenje;	Spodbujati transparentnost in poročanje o trajnostnih politikah in praksah vseh akterjev, tako državnih kot nedržavnih;
Spodbuditi sodelovanje znotraj in med industrijami z namenom oblikovanja skupnih metodologij;	Vzpostavitev sistema za okoljske dajatve (davčni sistem), ki spodbuja okoljsko naravnane gospodarske dejavnosti;
Stroške in koristi je potrebno integrirati v korporativne strategije	Izogibati se je potrebno pristopom poročanja, ki so preveč splošni ( <i>one-size-fits-all approaches</i> );
Zmanjšati poslovna tveganja;	Spodbujati transparentnost;
Finančni trg mora delovati tako, da lahko investitorji sprejemajo odločitve na podlagi dobre informiranosti;	Promovirati je potrebno znanstvena partnerstva, raziskave in dialoge;
Voditi nov poslovni razvoj s pomočjo investicij v skupne raziskave z akademiki.	Rezultate raziskav je potrebno uporabiti z namenom dolgoročnega informiranja na nacionalni, regionalni in globalni ravni;
	<b>Oceniti, razviti in uporabljati je potrebno primerne indikatorje</b> – v nacionalnih statistikah, ki jih uporabljajo ministristva v procesu oblikovanja nacionalnih načrtov za zeleno rast;
	<b>Vzpostaviti globalne iniciative za sodelovanje, z namenom delitve dobrih praks in izkušenj.</b>

Vir: International Chamber of Commerce (2012, 18).

Na ravni gospodarskih inovacij se moramo dotakniti še financ in investicij. Zeleno gospodarstvo spodbuja oblikovanje potreb po inovativnih in odgovornih poslovnih in vladnih storitvah, ki bodo rezultirale v prehodu v zeleno gospodarstvo (International Chamber of Commerce 2012, 20). Za to pa je potrebna informiranost akterjev – dokler bo prisotno pomanjkanje jasnih informacij o dogajanju na trgih zelenega gospodarstva, bodo investicije v zeleno gospodarstvo počasne, tržno gospodarstvo pa bo ostalo močan tekmeč, saj je večja verjetnost, da se bo investiralo v aktivnosti, ki so že regulirane, konsistentne, jasne in za katere se že ve, kakšen bo rezultat (International Chamber of Commerce 2012, 20).

## Shema A5: Dejavnosti za finance in investicije

<p align="center"><b><u>BOTTOM-UP</u></b>  <b>DEJAVNOSTI GOSPODARSTVA</b>  <b>raven nedržavnih akterjev</b></p>	<p align="center"><b><u>TOP-DOWN</u></b>  <b>SODELOVANJE</b>  <b>raven država-nedržavni akterji</b></p>
Pospeševanje razvoja produktov in storitev za zeleno rast s kombinacijo zasebnih financ in javnih skladov;	Vključevanje 'financ in investicij' v nacionalne strategije za zeleno rast;
Oblikovanje inovativnih pristopov k financiranju (na primer sofinanciranje, mehanizmi za delno delitev tveganj) z namenom nižanja investicijskih tveganj;	<p><b>Aktivno usmerjanje investicij v trajnostni razvoj</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- podjetja morajo biti informirana o potencialnih investitorjih, ki imajo interes v zelenem gospodarstvu;</li> <li>- spodbujanje raziskav in razvoja z vstopnimi finančnimi podporami (<i>start-up financing</i>);</li> <li>- dolgoročno spodbujanje investitorjev, da del dobička uporabijo kot zelene investicije;</li> </ul>
Oblikovanje nefinančnih podpornih mehanizmov, na primer svetovalne storitve za lokalne posojilodajalce.	<p><b>Okrepiti prizadevanja, da se javno financiranje preusmeri tudi v spodbujanje zasebnih investicij</b> – odmik od projektnega financiranja, premik k sofinanciranju;</p>

Vir: International Chamber of Commerce (2012, 21–22).

In že smo pri okoljskih inovacijah, ki zajemajo učinkovitost virov in ločitev ter pristop življenjskega cikla (International Chamber of Commerce 2012, 13).<sup>82</sup> Koncept zelenega gospodarstva vključuje spoznanje, da so naravni viri omejeni – posledično koncept zelenega gospodarstva deluje na principu 'proizvesti več z manj' (International Chamber of Commerce 2012, 24). Gre za prizadevanja za povečanje gospodarskih, družbenih in okoljskih koristi z ločitvijo od gospodarskih in družbenih dejavnosti, ki so energetske neučinkovite in imajo posledično negativen vpliv na okolje (International Chamber of Commerce 2012, 24). Torej gre za gospodarski in družbeni napredek z vzporednim nižanjem stopnje rasti porabe naravnih virov. Dobre prakse za ločitev gospodarske rasti od odvisnosti od naravnih virov že obstajajo, vendar jih je potrebno deliti in razširiti tako prek podjetij kot prek vlade (International Chamber of Commerce 2012, 26).

<sup>82</sup> Ločitev je lahko absolutna (nižanje porabe virov na prebivalca) in relativna (nižanje stopnje rasti porabe naravnih virov) (International Chamber of Commerce 2012, 24). V našem primeru gre za relativno ločitev.

**Shema A6: Dejavnosti za učinkovitost virov in ločitev**

<b><u>BOTTOM-UP</u></b> <b>DEJAVNOSTI GOSPODARSTVA</b> <b>raven nedržavnih akterjev</b>	<b><u>TOP-DOWN</u></b> <b>SODELOVANJE</b> <b>raven država-nedržavni akterji</b>
Merjenje, upravljanja in zmanjševanje vplivov proizvodnega procesa, transporta in distribucije na okolje;	Oblikovati iniciative in politično vodstvo za učinkovito in trajnostno rabo vseh naravnih virov (obnovljivih in neobnovljivih);
Krepiti partnerstva z inovatorskimi agencijami z namenom implementacije rešitev za boljšo energetske učinkovitost.	Spodbujati podjetja k proizvodnji zelenih tehnologij in energetske učinkovitosti prek novih političnih instrumentov;
	Sodelovanje z namenom izobrazbe potrošnika o pomenu energetske učinkovitosti in nudenja produktov, ki potrošniku omogočajo bolj trajnosten življenjski slog;
	Oblikovanje načrtov za energetske učinkovitost, na primer za upravljanje z vodami ali z infrastrukturo;
	Oblikovanje okvirnega programa za trajnostno potrošnjo in proizvodnjo.

Vir: International Chamber of Commerce (2012, 25).

Na okoljski ravni inovacij ima pomembno vlogo tudi pristop življenjskega cikla (International Chamber of Commerce 2012, 27). Zeleno gospodarstvo v proizvodnem procesu proizvodu sledi od zbiranja surovin, oblikovanja koncepta, proizvodnje produkta ali storitve, distribucije in uporabe, do končnega odpadka (reciklaže, ponovne uporabe ali upravljanja z odpadki) (International Chamber of Commerce 2012, 27). V vsaki fazi procesa se upošteva stroške, koristi, odgovornost za okolje in družbeni učinek (International Chamber of Commerce 2012, 27).<sup>83</sup> Pristop življenjskega cikla vodi v energetske učinkovito, ločeno ali krožno gospodarstvo oziroma v zeleno gospodarstvo (International Chamber of Commerce 2012, 28).

---

<sup>83</sup> Pristop se pogosto imenuje tudi 'od zibelke do groba' (*from cradle to grave*), vse pogosteje pa se uveljavlja tudi termin 'od zibelke do zibelke' (*from cradle to cradle*), ki poudarja pomen krožnega gospodarstva (International Chamber of Commerce 2012, 27).

**Shema A7: Dejavnosti za pristop življenjskega cikla**

<p align="center"><b><u>BOTTOM-UP</u></b>  <b>DEJAVNOSTI GOSPODARSTVA</b>  <b>raven podjetij</b></p>	<p align="center"><b><u>TOP-DOWN</u></b>  <b>SODELOVANJE</b>  <b>raven država-nedržavni akterji</b></p>
Prezeti holistični pristop življenjskega cikla v oblikovanju produktov in storitev;	Prepoznati spremembe v delovanju podjetij in zagotoviti primerno varstvo intelektualne lastnine ter omogočiti povezovanje in izmenjavo dobrih praks;
Izboljšati obstoječe produkte in oblikovati nove;	Zagotoviti dolgoročne, stabilne in transparentne politične okvire, ki spodbujajo in omogočajo implementacijo pristopa življenjskega cikla;
Okrepiti pretok informacij;	Zagotoviti, da politike na eni stopnji življenjskega cikla ne ovirano drugih stopenj;
Oblikovati inovacije in odpraviti pomanjkanje znanja;	Integracija pristopa življenjskega cikla na vseh ravneh vladnega delovanja;
Oblikovati vodilna načela in orodja za upravljanje življenjskega cikla ter spodbujati prevzemanje, kopiranje in nadgradnjo dobrih praks v vseh sektorjih gospodarstva.	Okrepiti sodelovanje na ravni znanost-vlada in oblikovati znanstvene podkrepljeno klasifikacijo produktov in oceno tveganj;
	Zagotoviti, da so globalne dobre prakse upoštevane v življenjskem ciklu produkta.

Vir: International Chamber of Commerce (2012, 28–29).

Tretje področje inovacij potrebnih za prehod v zeleno gospodarstvo so družbene inovacije, ki vključuje osveščenost, izobrazbo in spretnosti ter zaposlovanje (International Chamber of Commerce 2012, 13). Osveščenost pomeni dvig zavesti o globalnih gospodarskih, okoljskih in družbenih izzivih, tako med državnimi kot nedržavnimi akterji (International Chamber of Commerce 2012, 30). Ker se države nahajajo na različnih stopnjah razvoja, mora vsak akter oceniti, kakšno zeleno gospodarstvo je dosegljivo glede na dane okoliščine in prioritete (International Chamber of Commerce 2012, 30).



**Shema A8: Dejavnosti za osveščnost**

<b><u>BOTTOM-UP</u></b> <b>DEJAVNOSTI GOSPODARSTVA</b> <b>raven podjetij</b>	<b><u>TOP-DOWN</u></b> <b>SODELOVANJE</b> <b>raven država-nedržavni akterji</b>
Dvigniti globalno osveščnost o trajnostnih izzivih znotraj podjetij in poslovnih organizacij;	Ponovno oživiti politično voljo vlad za trajnostni razvoj in zavest, da je potreben koordiniran, holističen in celosten pristop, ki nudi rešitve na gospodarski, družbeni in okoljski ravni;
Promovirati delitev znanja in dobrih praks:	Dvig globalnega razumevanja trajnostnega razvoja in z njim povezanih izzivov prek enostavnih sporočil in informacij, ki bodo razumljive širši populaciji;
Podpora gospodarstvu z zagotavljanjem zanesljivih informacij z namenom spodbujanja inovacij in konkurenčnosti;	Doseči skupno vizijo in razumevanje zelenega gospodarstva;
Uporaba obstoječih instrumentov in orodij, kot so sheme znamk in certifikatov, certifikacijskih presoj in drugih vzvodov, ki zagotavljajo kredibilno bazo podatkov na podlagi katerih lahko sprejemajo odločitve.	Promocija izobraževalnih kampanj za dvig potrošnikove informiranosti in preusmeritev vzorcev potrošnje v bolj trajnostno smer;

Vir: International Chamber of Commerce (2012, 30–31).

Za implementacijo zelenega gospodarstva so potrebne tudi inovacije v izobrazbi in spretnostih na področju znanosti, tehnologije, inženiringa in matematike (International Chamber of Commerce 2012, 32). Potrebna je izobrazba v smeri razumevanja inovacij za uveljavitev zelenega gospodarstva in potrebe po integriranem pristopu (International Chamber of Commerce 2012, 33). Polno funkcionalna, izobražena delovna sila je bistvenega pomena za inovativni razvoj gospodarstva in za družbeni napredek (International Chamber of Commerce 2012, 34). Potrebna je t.i. izobrazba za trajnostni razvoj (International Chamber of Commerce 2012, 34).

**Shema A9: Dejavnosti za izobrazbo in spretnosti**

<b><u>BOTTOM-UP</u></b> <b>DEJAVNOSTI GOSPODARSTVA</b> <b>raven podjetij</b>	<b><u>TOP-DOWN</u></b> <b>SODELOVANJE</b> <b>raven država-nedržavni akterji</b>
Uporaba izobraževalnega sistema, vključno z novimi in inovativnimi informacijskimi ter komunikacijskimi tehnologijami, za izobrazbo in razvoj spretnosti bodočih zaposlenih o trajnostnem razvoju;	Spodbujanje interesov mladih za delo na področju znanosti, tehnologije, inženiringa in matematike;
Sodelovanje z in podpora izobraževalnim ustanovam.	Krepitev študijskega programa na univerzah z vsebinami iz trajnostnega razvoja;
	Oblikovati izobraževalne politike, ki bodo vsem družbenim skupinam omogočale aktivno in inkluzivno participacijo v gospodarskem, družbenem in političnem vidiku implementacije zelenega gospodarstva.

Vir: International Chamber of Commerce (2012, 33).

Zaposlovanje je zadnje področje družbenih inovacij. Zeleno gospodarstvo zagotavlja dostojno zaposlovanje kot način za odpravo revščine in za krepitev razvoja (International Chamber of Commerce 2012, 35). Gre za ustvarjanje zelenih delovnih mest, ki pa ne nastajajo na račun zmanjševanja delovnih mest v sektorjih tržnega gospodarstva, ki še ne prehajajo v zeleno gospodarstvo (International Chamber of Commerce 2012, 35).

**Shema A10: Dejavnosti za zaposlovanje**

<b><u>BOTTOM-UP</u></b> <b>DEJAVNOSTI GOSPODARSTVA</b> <b>raven podjetij</b>	<b><u>TOP-DOWN</u></b> <b>SODELOVANJE</b> <b>raven država-nedržavni akterji</b>
Zagotavljanje pravičnih kariernih priložnosti;	Oblikovanje politik, ki podpirajo in spodbujajo rast zelenih delovnih mest v vseh sektorjih;
Aktivacija spretnosti, ki promovirajo holistično in interdisciplinarno mišljenje usmerjeno v poslovne rešitve;	Previdno oblikovanje prehodnih politik, torej da nova delovna mesta niso ustvarjena na račun krčenja delovnih mest v sektorjih tržnega gospodarstva;
Podpirati prizadevanja za krepitev delovne sile s sposobnostmi, ki so relevantne za zeleno gospodarstvo (usposabljanja, pripravništva, sekundiranje)	Oblikovanje programov za usposabljanje zaposlenih v sektorjih, ki se postopoma opuščajo, in v sektorjih, ki prehajajo v zeleno gospodarstvo;
	Oblikovati pristop, ki usklajuje ponudbo in povpraševanje na trgu dela;
	Promocija malih podjetij in samozaposlitve prek finančnih mehanizmov;
	Stimulacija sodelovanja za trajnostno rast in ustvarjanje delovnih mest prek javno-zasebnih partnerstev in novih oblik zavezništev.

Vir: International Chamber of Commerce (2012, 35–36).

Za konec ostane še presek med gospodarskimi, okoljskimi in družbenimi inovacijami. To so vzajemna krepitev in medsektorski elementi, ki zajemajo integrirano okoljsko, družbeno in gospodarsko odločanje ter upravljanje in partnerstvo (International Chamber of Commerce 2012, 13). Zeleno gospodarstvo zahteva holističen pristop v odločanju, torej pristop, ki politike oblikuje z ozirom na gospodarske, družbene in okoljske prioritete, posledično pa je pri tovrstnem odločanju potrebna vpletenost več akterjev (International Chamber of Commerce 2012, 38). Vsaka politika mora biti osnovana na analizi stroškov in koristi, biti transparentna in upoštevati ocene vpliva na trajnostni razvoj (International Chamber of Commerce 2012, 38). Za dolgoročno uspešnost, morajo biti politike tudi jasne, praktične, previdljive, ciljno usmerjene, časovno omejene in konsistentne (International Chamber of Commerce 2012, 38).

**Shema A11: Dejavnosti za integrirano okoljsko, družbeno in gospodarsko odločanje**

<b><u>BOTTOM-UP</u></b> <b>DEJAVNOSTI GOSPODARSTVA</b> <b>raven podjetij</b>	<b><u>TOP-DOWN</u></b> <b>SODELOVANJE</b> <b>raven država-nedržavni akterji</b>
Gradnja inovativnih medsektorskih zavezništev in koalicij z namenom odkrivanja novih poslovnih priložnosti;	Spodbujati upravljanje, ki temelji na rezultatih, in v sodelovanje za razvoj vključiti vse tri komponente trajnostnega razvoja;
Okrepiti dobre prakse in spodbuditi druga podjetja, da se pridružijo;	Prevzeti sistemsko strategijo za trajnostni razvoj v multilateralnih in drugih javnih telesih;
Ustvariti trajnostne cilje podjetja;	Okrepiti oblikovanje institucionalnih kapacitet;
V trajnostne strategije vključiti interdisciplinarne kompetence in raznolikost.	Zagotavljati dialog med državnimi in nedržavnimi akterji, ki delujejo na področju zelene rasti.

Vir: International Chamber of Commerce (2012, 39).

Upravljanje in partnerstvo se v okviru zelenega gospodarstva nanaša na upravljanje struktur znotraj katerih se vsi akterji soočajo z odgovornostmi (International Chamber of Commerce 2012, 41). Strukture za upravljanje na globalni, regionalni, nacionalni in lokalni ravni morajo biti usklajene in soodvisne, da se lahko vse tri oblike inovacij prevedejo v realnost (International Chamber of Commerce 2012, 41). Elementi upravljanja vključujejo, vendar niso omejeni na, trgovino in investicije, ki so pravno urejene na multilateralni ravni, stabilno gospodarsko okolje, ki je osnovano na vladavini prava, učinkovito varstvo intelektualnih pravic, močne pogodbene ureditve in varne ter stabilne skupnosti (International Chamber of Commerce 2012, 41). Bolj učinkovito vlade vladajo, več investicij bodo privabile – to pa je možno samo s tesnim sodelovanjem gospodarstva, vlade in civilne družbe ter z inovativnimi oblikami sodelovanja (International Chamber of Commerce 2012, 41, 43).

**Shema A12: Dejavnosti za upravljanje in partnerstvo**

<p align="center"><b><u>BOTTOM-UP</u></b>  <b>DEJAVNOSTI GOSPODARSTVA</b>  <b>raven podjetij</b></p>	<p align="center"><b><u>TOP-DOWN</u></b>  <b>SODELOVANJE</b>  <b>raven država-nedržavni akterji</b></p>
<p>Identificiranje področij na katerih je prostor za izboljšave upravljanja ter njihova implementacija;</p>	<p>Vodenje razvoja nacionalnih načrtov – razvoj dolgoročnih investicijskih strategij, artikulacija močnih in predvidljivih politik, v sodelovanju z drugimi državnimi in nedržavnimi akterji;</p>
<p>Oblikovanje partnerstev z namenom izmenjave in prenosa dobrih praks in tehnologije na nova področja;</p>	<p>Sprejeti dogovor o kredibilnem okviru za merjenje rezultatov trajnostnega razvoja – ponovno v sodelovanju z drugimi državnimi in nedržavnimi akterji;</p>
<p>Promocija dobrih praks korporativnega upravljanja, na primer na področju preprečevanja korupcije.</p>	<p>Vključevanje v dialoge s strokovnjaki s področja zelenih tehnologij in rešitev z namenom spodbujanja dobrih praks;</p>

Vir: International Chamber of Commerce (2012, 42).

## Priloga B: Struktura uvoza in izvoza Zvezne republike Nemčije

Nemčija je v letu 2013 zasedla tretje mesto glede na uvoz in izvoz ter se tako uvrstila takoj za Kitajsko in ZDA (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014j, 4).

### Shema B1: Struktura svetovnega izvoza in uvoza (prvih 10 držav)

Rang	Izvoz	Delež izvoza v %	Rang	Uvoz	Delež uvoza v %
1.	Kitajska	13,2	1.	ZDA	13,4
2.	ZDA	9,4	2.	Kitajska	11,2
3.	Nemčija	8,7	3.	Nemčija	6,8
4.	Japonska	4,3	4.	Japonska	4,8
5.	Nizozemska	4,0	5.	Francija	3,9
6.	Francija	3,5	6.	Velika Britanija	3,8
7.	Južna Koreja	3,3	7.	Nizozemska	3,4
8.	Velika Britanija	3,2	8.	Južna Koreja	3,0
9.	Rusija	3,1	9.	Italija	2,7
10.	Italija	3,1	10.	Indija	2,7

Vir: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2014j, 4).

Največ izvoza Nemčije je usmerjenega v evro območje, EU brez evro območja in v Azijo, največ uvoza v Nemčijo pa prav tako prihaja iz navedenih regij (shema B2) (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014j, 7).

**Shema B2: Struktura izvoza in uvoza Nemčije po regijah**<sup>84</sup>

Rang	Regija	Delež izvoza v %	Rang	Regija	Delež uvoza v %
1.	Evro območje	36,8	1.	Evro območje	38,4
2.	EU brez evro območja	20,2	2.	EU brez evro območja	19,1
3.	Azija	16,4	3.	Azija	18,0
4.	Severna in Južna Amerika	12,0	4.	Evropa brez EU	13,3
5.	Evropa brez EU	11,5	5.	Severna in Južna Amerika	8,4
6.	Afrika	2,0	6.	Afrika	2,6
7.	Avstralija/Oceanija	1,0	7.	Avstralija/Oceanija	0,4

Vir: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2014l, 7).

Največ uvoza Nemčije je usmerjenega v Francijo, ZDA in Veliko Britanijo, največ uvoza v Nemčijo pa prihaja iz Nizozemske, Kitajske in Francije (shema B3) (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014j, 11).

**Shema B3: Struktura izvoza in uvoza Nemčije po državah**

Rang	Država	Delež izvoza v %	Rang	Uvoz	Delež uvoza v %
1.	Francija	9,2	1.	Nizozemska	10,0
2.	ZDA	8,1	2.	Kitajska	8,2
3.	Velika Britanija	6,9	3.	Francija	7,2
4.	Nizozemska	6,5	4.	ZDA	5,4
5.	Kitajska	6,1	5.	Italija	5,3
6.	Avstrija	5,1	6.	Velika Britanija	4,7
7.	Italija	4,9	7.	Rusija	4,5
8.	Švica	4,3	8.	Belgija	4,3
9.	Poljska	3,9	9.	Švica	4,3
10.	Belgija	3,9	10.	Avstrija	4,1
11.	Rusija	3,3	11.	Poljska	4,0
12.	Španija	2,9	12.	Češka	3,7
13.	Češka	2,8	13.	Španija	2,4
14.	Turčija	2,0	14.	Norveška	2,2
15.	Švedska	1,9	15.	Madžarska	2,2

Vir: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2014l, 11).

<sup>84</sup> Evro območje (Belgija, Estonija, Finska, Francija, Grčija, Irsko, Italija, Luksemburg, Malta, Nizozemska, Avstrija, Portugalska, Slovaška, Slovenija, Španija, Ciper), EU brez evro območja (Bolgarija, Danska, Hrvaška, Litva, Latvija, Poljska, Romunija, Švedska, Češka, Madžarska, Velika Britanija), Evropa brez EU (Norveška, Rusija, Švica, Turčija), Severna in Južna Amerika (članice NAFTA, ZDA, Brazilija) in Azija (Kitajska, Japonska, Indija) (Statistisches Bundesamt 2014, 414).

Glavne izvozne dobrine pa so avtomobilska industrija in nadomestni deli (17,4%), strojna oprema (15,0%) in kemični proizvodi (9,7%), računalniška, elektro in optična oprema (7,8%), elektro materiali (6,0%), kovine (5,3%), farmacevtski in drugi izdelki (4,7%), druga motorna vozila (4,7%), prehranski izdelki in izdelki za nego (4,2%) ter plastični in izdelki iz gume (3,5%) (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014j, 10). Med glavne uvozne dobrine Nemčije pa spadajo zemeljski plin in nafta (10,9%), računalniška, elektro in optična oprema (9,8%), avtomobilska industrija in nadomestni deli (9,0%), kemični proizvodi (8,0%), strojna oprema (7,6%), kovine (6,1%), elektro materiali (4,8%), prehranski izdelki in izdelki za nego (4,3%), farmacevtski in drugi izdelki (4,3%) ter druga motorna vozila (3,8%) (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014j, 10).



**1. Kako je finančno-gospodarska kriza vplivala na usmerjanje sredstev v gospodarski diplomaciji Nemčije?**

V Nemčiji finančno-gospodarske krize praktično ni bilo občutiti, saj je šlo kljub krizi za gospodarsko rast. Tudi na področju gospodarske diplomacije krize ni bilo občutiti. AHK se na finančnem področju srečuje z drugačnimi omejitvami in izzivi. Vlada mreži AHK namreč letno namenja fiksno višino finančnih sredstev, vendar pa se mreža AHK širi. Torej imamo na voljo enak proračun, stroški pa se večajo. AHK mora tako zaslužiti več. Delež proračuna res dobimo s strani vlade, vendar pa naš proračun sestavljajo tudi članarine. Delež, ki ga proračunu AHK v tujini prispevajo članarine, se od države do države razlikuje – v SLO je ta delež na primer okoli 28%. Ostala finančna sredstva pa moramo AHK zaslužiti sami – prek storitev, ki jih zaračunavamo, npr. informacije o priložnostih v določeni panogi v določeni državi so brezplačne, iskanje konkretnih partnerjev pa je plačljivo. Vse storitve nudimo prek lokalnega d.o.o.-ja.

**2. Glavno pristojnost za gospodarsko diplomacijo Nemčije nosi Zvezno ministrstvo za gospodarstvo in tehnologijo, v osnovi pa je tristebna: mreža diplomatsko-konzularnih predstavništev, zunanje gospodarske zbornice, delegati in zastopništva nemškega gospodarstva (AHK) in *Germany Trade and Invest* (GTAI).**

*2a) Na kakšen način ti trije stebri sodelujejo med seboj oziroma ali obstajajo delovne skupine/odbori na katerih glavni akterji koordinirajo svoje aktivnosti na področju gospodarske diplomacije?*

*2b) Kako ocenjujete sodelovanje z drugimi akterji gospodarske diplomacije Nemčije?*

Kot veste, diplomatska in konzularna predstavništva so pristojna za politični vidik gospodarske diplomacije. GTAI je bolj pristojen za tržne raziskave in poročila, ki jih redno posreduje diplomatskim in konzularnim predstavništvom in nam (AHK). Mi pa smo bolj pristojni za stik s podjetji. S predstavniki GTAI Zagreb, ki je pristojen za Slovenijo, ter s

---

<sup>85</sup> Intervju je potekal v neposrednem pogovoru in v nemškem jeziku, zato odgovori intervjuvanca niso neposredni citati, temveč prevod in povzetek pogovora, zapisan z lastnimi besedami avtorice. Povzetek pogovora s strani avtorice je bil odobren s strani intervjuvanca.

predstavniki nemškega veleposlaništva v Ljubljani se redno srečujemo na delovnih sestankih. Naloge med nami so natančno razdeljene, naše sodelovanje pa je redno in dobro. Na delovnih sestankih izmenjujemo aktualne informacije in načrtujemo skupne aktivnosti. Z veleposlaništvi z namenom mreženja in izmenjave informacije ter dobrih praks na primer organiziramo različne dogodke in aktivnosti na katere povabimo relevantne akterje iz gostujoče države in iz Nemčije.

### **3. Kako poteka sodelovanje z gospodarskimi akterji?**

*3a) Na kakšen način se gospodarske akterje seznanja z možnostmi, ki jih imajo na voljo na strani države za promocijo njihovih storitev in produktov v tujini?*

Pri AHK oblikujemo in vodimo svojo bazo nemških podjetij in podjetij države gostiteljice, ki jih lahko kontaktiramo v kolikor se pokaže priložnost za sodelovanje na določenem področju. Bazo redno posodabljam in dopolnjujem, tudi v sodelovanju z DIHK/IHK. Ostala nemška podjetja pa se s svojimi vprašanji in prošnjami obračajo na lokalne IHK, ki imajo svoje oddelke za mednarodne zadeve in so posrednik med nami in podjetji. Ti oddelki pa potem podjetje preusmerijo na pristojni oddelek znotraj DIHK ali neposredno na pristojni AHK. Nemška podjetja o aktivnostih redno informiramo prek newsletterjev in v okviru portala iXPOS.

*3b) Kako ocenjujete seznanjenost gospodarskih akterjev z možnostmi ki jih imajo na voljo na strani države za promocijo njihovih storitev in produktov v tujini?*

Nemška podjetja so dobro informirana. Ker je delitev pristojnosti med akterji gospodarske diplomacije jasna, tudi podjetja točno vedo, na koga se lahko obrnejo. Naša baza in informiranje sta pomanjkljiva samo v enem vidiku. Podjetja, ki nimajo zadostnih finančnih in kadrovskih resursov za širitev v tujino se na nas namreč ne obračajo. So pa za takšna podjetja na voljo druge oblike pomoči. Prek IHK se namreč dodelujejo finančne spodbude in subvencije za izvoz. So pa tovrstne spodbude odobrene le malim in srednje velikim podjetjem.

#### **4. Kakšna je strategija gospodarske diplomacije Nemčije?**

Strategija gospodarske diplomacije Nemčije pravzaprav ni jasna, ne poteka prek prioritet. Naše delovanje ni osnovano na nekem strateškem dokumentu. Vendar pa to ni negativno, saj akterji gospodarske diplomacije bolj delujemo na podlagi ocen situacije v državi sami. Torej tam, kjer se določeno predstavništvo nahaja. Najprej raziščemo okolje, v katerem se nahajamo, identificiramo priložnosti in omejitve ter potencialne partnerje. V našem primeru so to podjetja države gostiteljice. Pri spoznavanju okolja nam, kot rečeno, pomaga tudi pristojni GTAI, s tržnimi analizami, ter veleposlaništva. Šele ko spoznamo okolje v katerem se nahajamo, oblikujemo plan aktivnosti.

#### **5. Nemčija je v svetu znana kot pionirka zelenega gospodarstva. Kako se to odraža v gospodarski diplomaciji?**

Že prej sem omenil finančne spodbude za mala in srednje velika podjetja. Tudi na področju zelenega gospodarstva so podjetjem na voljo tovrstne spodbude. Vendar pa velja načelo, da se tovrstne iniciative odobrijo samo gospodarskim sektorjem, ki so na nacionalni ravni že dovolj razviti. To pomeni, da so že pripravljeni na prvi korak v tujino. Tak primer je solarna tehnologija, počasi v to fazo prehaja tudi vetrna energija. Naše načelo je torej 'najprej nacionalno, nato mednarodno'. Za Slovenijo imajo tak potencial v zelenem gospodarstvu na primer eko inovacije in *know-how*.

### **1. SPIRIT je eden izmed akterjev gospodarske diplomacije Slovenije.**

*1a) Na kakšen način akterji sodelujete med seboj oziroma ali obstajajo delovne skupine/odbori na katerih akterji koordinirajo svoje aktivnosti na področju gospodarske diplomacije?*

*1b) Kako ocenjujete sodelovanje z drugimi akterji gospodarske diplomacije Slovenije?*

Na začetku leta na SPIRIT oblikujemo plan aktivnosti. Z drugimi akterji gospodarske diplomacije pa sodelujemo bolj projektno in prek delovnih skupin. Sodelovali smo na primer pri oblikovanju strateškega dokumenta Mednarodni izzivi. Naše sodelovanje je dobro. SPIRIT ima na voljo tudi več finančnih sredstev zato pogosto sodelujemo z MZZ, ki ima sredstev manj. SPIRIT tako na primer sofinancira tržne raziskave in sicer prek razpisov – do 50% oziroma do 5.000 evrov za raziskave novih trgov. Za obstoječe trge pa raziskav ne sofinanciramo.

### **2. Kako ocenjujete sodelovanje s podjetji?**

Podjetja so med seboj pogosto rivalska, potrebno pa je sodelovanje. Sploh za mala in srednje velika podjetja iz majhnih držav kot je Slovenija. Če bi se podjetja združevala, bi se v komunikaciji do tretjih akterjev, tudi v tujini, lahko močnejše predstavila. Ni nujno, da bi posel sklenila vsa podjetja, ampak bolje, da vsaj neko podjetje sklene posel, kot pa da ga ne sklene nobeno. Podjetja so pogosto tudi neangažirana oziroma pričakujejo, da bo večino dela opravljenega na strani države.

### **3. Kakšna je strategija gospodarske diplomacije Slovenije?**

*3a) Na kakšen način se določi prioriteta področja gospodarske diplomacije?*

Problem strateških dokumentov slovenske gospodarske diplomacije je njihova ročnost. Dokumenti so namreč preveč kratkoročni. Strateški dokumenti morajo biti bolj dolgoročni, na

---

<sup>86</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.

primer za obdobje 20 let. Ob menjavi vlad bi tako vsaka nova vlada enostavno lahko nadaljevala z delom kjer je prejšnja nehala. Seveda so potrebne revizije in korekture strategij, osnova pa bi morala ostati enaka. Korigirati bi se moralo samo določena področja. Sedaj temu ni tako. Vsaka vlada začne od začetka, tako pa se delo tudi podvaja.

*3b) Kateri so ciljni tuji trgi Slovenije?*

Gospodarska diplomacija ni sektorsko oziroma panožno usmerjena, smo bolj prilagodljivi. Trg se namreč zelo hitro spreminja. Slovenska gospodarska diplomacija se osredotoča na trge EU. Že res, da je trg EU neizkoriščen, ampak prihaja konkurenca (ZDA na zahodu, Kitajska na vzhodu). Poiskati moramo alternativne trge. Slovenija bi bolj morala tržiti znanje – proizvodov, v katerih bi bili konkurenčni, nimamo veliko. Postati moramo torej bolj unikatni v proizvodih ali pa bolj tržiti znanje.

**4. Kako ocenjujete – je zeleno gospodarstvo alternativa za Slovenijo v času finančne in gospodarske krize?**

*4a) Zakaj po vašem mnenju v Sloveniji ne pride do preboja zelenega gospodarstva?*

Slovenijo se promovira kot zeleno, imamo veliko znanja s tega področja, ampak pristojnega organa oziroma sektorja na katerem izmed ministrstev ni. Jasne predstave, kaj zeleno gospodarstvo je, ni. Vsi vedo, da obstaja, vendar se z njim ciljno oziroma sektorsko ne ukvarjamo. V slovenski gospodarski diplomaciji gre bolj za spodbujanje posameznih gospodarskih segmentov v katerih imamo konkurenčno prednost. V zelene gospodarstvu so to na primer obnovljivi vire energije in učinkovita raba energije.

**1. Kako je finančno-gospodarska kriza vplivala na usmerjanje sredstev v gospodarski diplomaciji ZRN?**

Gospodarska in finančna kriza na nemško gospodarsko diplomacijo ni imela posebnega vpliva. Nemčija se je nanjo odzvala tako, da je država ravnala proticiklično in je z namenom večanja podpore gospodarstvu najela kredite. V času krize se namreč podpore gospodarstvu ne sme odvzeti, saj je prav gospodarstvo v času krize najbolj občutljivo na spremembe. Spodbujanje zunanje trgovine se mora ohraniti na istem nivoju ali pa celo okrepiti, še posebej če je država močno odvisna od uvoza in izvoza.

**2. Glavno pristojnost za gospodarsko diplomacijo ZRN nosi Zvezno ministrstvo za gospodarstvo in tehnologijo, v osnovi pa je tritebrna: mreža diplomatsko-konzularnih predstavništev, zunanje gospodarske zbornice, delegati in zastopništva nemškega gospodarstva (AHK) in *Germany Trade and Invest* (GTAI).**

*2a) Na kakšen način ti trije stebri sodelujejo med seboj oziroma ali obstajajo delovne skupine/odbori na katerih glavni akterji koordinirajo svoje aktivnosti na področju gospodarske diplomacije?*

*2b) Kako ocenjujete sodelovanje z drugimi akterji gospodarske diplomacije ZRN?*

Zvezno ministrstvo za zunanje zadeve je pristojno za politično podporo na bilateralni ravni in sicer prek oddelka za gospodarstvo in trajnostni razvoj. Kot primer naj navedem sestanke s predstavniki države gostiteljice. Če nam AHK javi, da se naša podjetja srečujejo z davčnimi ovirami, bo veleposlaništvo to izpostavilo v pogovorih z vlado. Tovrstni sestanki potekajo redno. Pred kratkim je na primer veleposlanica skupaj z namestnikom in predsednico AHK obiskala novega slovenskega ministra za gospodarski razvoj in tehnologijo, ki je svojo funkcijo nastopil ob menjavi slovenske vlade v letu 2014. Če mi nudimo politično podporo, je AHK bolj pristojna za komunikacijo s podjetji, GTAI pa za tržne analize. Sodelavci našega veleposlaništva se redno udeležujemo delovnih sestankov s predstavniki AHK in GTAI

---

<sup>87</sup> Intervju je potekal v neposrednem pogovoru in v nemškem jeziku, zato odgovori intervjuvanca niso neposredni citati, temveč prevod in povzetek pogovora, zapisan z lastnimi besedami avtorice. Povzetek pogovora s strani avtorice je bil odobren s strani intervjuvanca.

Budimpešta. Naše sodelovanje je dobro in ga olajšuje dejstvo, da tovrstne pozicije vedno zasedajo kvalificirani in usposobljeni delavci. Zvezno ministrstvo za gospodarstvo poleg tega redno organizira tudi izobraževanja. Poleg usposobljenosti osebja sta pomembna tudi komunikacija in sodelovanje. Izmenjava informacij in načrtovanje morebitnih skupnih aktivnosti na srečo poteka tekoče in uspešno.

### **3. Kako poteka sodelovanje z gospodarskimi akterji?**

Kot rečeno, za stik s podjetji je pristojna AHK. Delitev nalog v gospodarski diplomaciji je jasno urejena. Podjetij, ki se obrnejo na veleposlaništvo je zelo malo. Običajno jih preusmerimo na pristojno AHK. Vendar pa je večina podjetij seznanjena s pristojnostmi posameznih akterjev gospodarske diplomacije in vedo, na koga se morajo obrniti.

### **4. Kakšna je strategija gospodarske diplomacije ZRN?**

Strategija gospodarske diplomacije Nemčije ni v celoti zapisana. Tudi ni povsem jasna. Seveda obstajajo okvirne smernice oziroma izhodišča, vendar se največ dela opravi na kraju samem in po potrebi. Diplomatska in konzularna predstavništva, AHK in GTAI v sodelovanju identificiramo potrebo po ukrepanju in se dogovorimo, kdo bo kaj naredil. Diplomacija je živa stvar, prilagoditi se je treba trenutnim razmeram.