

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

**Jani Levstik**

**Značilnosti procesa poslovne diplomacije med državnimi institucijami in podjetji: primer pridobivanja sredstev iz kohezijskih skladov v primerjalni perspektivi Slovenije in Bolgarije**

Magistrsko delo

**Ljubljana, 2014**

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

**Jani Levstik**

**Mentor: doc. dr. Boštjan Udovič**

**Značilnosti procesa poslovne diplomacije med državnimi institucijami in podjetji: primer pridobivanja sredstev iz kohezijskih skladov v primerjalni perspektivi Slovenije in Bolgarije**

Magistrsko delo

**Ljubljana, 2014**

## **Zahvala**

*Za podporo in usmeritve se najlepše zahvaljujem mentorju doc. dr. Boštjanu Udoviču, ki je bil ves čas pisanja magistrske naloge izjemen mentor.*

*Za vso podporo v času študija se zahvaljujem mami in očetu, ki sta mi omogočila doseganje zastavljenih ciljev. Magistrsko delo posvečam njima.*

## **Značilnosti procesa poslovne diplomacije med državnimi institucijami in podjetji: primer pridobivanja sredstev iz kohezijskih skladov v primerjalni perspektivi Slovenije in Bolgarije**

Kohezijska politika predstavlja ključno orodje pri doseganju enakomernega vsestranskega teritorialnega razvoja Evropske unije (EU). Mikro, mala in srednje velika podjetja predstavljajo najštevilčnejšega akterja v poslovnem okolju EU, zato EU preko skladov kohezijske politike namenja izdatna sredstva za spodbujanje podjetništva in inovativnosti. Namen magistrskega dela je preučiti postopek pridobivanja sredstev kot obliko poslovne diplomacije, s ciljem analize postopka v Sloveniji in Bolgariji kot dveh malih in novih slovanskih državah članicah EU s krepko različno gospodarsko razvitostjo. V magistrskem delu se sprašujem, kako se poslovna diplomacija izvaja v primerih pridobivanja evropskih sredstev s strani podjetij, kakšen delež podjetij se pri prijavi na javne razpise s področja podjetništva in inovativnosti poslužuje uporabe storitev svetovalnih podjetij, kakšni so njihovi razlogi za tovrstno odločitev, kateri kriteriji so vplivali na proces izbora ter kakšna je bila stopnja zadovoljstva z opravljeno storitvijo svetovalnih podjetij. Znotraj koncepta večnivojske vladavine skozi prizmo poslovne diplomacije analiziram odnos med nacionalnimi akterji kot razpisovalci in prijavitelji na eni strani ter prijavitelji in svetovalnimi podjetji na drugi strani. Hkrati na podlagi raziskave v Sloveniji in Bolgariji primerjam zahtevnost razpisne dokumentacije in obsežnost prijavne dokumentacije s stopnjo uporabe storitev svetovalnih podjetij.

**Ključne besede:** poslovna diplomacija, kohezijska politika, poslovno okolje, javni razpisi, svetovalna podjetja.

## **Characteristics of the commercial diplomacy process between state institutions and (private) companies: a case of applying for EU cohesion funds in a comparative perspective between Slovenia and Bulgaria**

Cohesion policy is one of the key instruments of achieving a balanced and comprehensive territorial development of the European Union (EU). Within the business environment of the EU, micro, small, and medium enterprises are the most numerous subjects, which is why the EU allocates abundant means to foster entrepreneurship and innovation through cohesion funds. The aim of this thesis is to study the process of applying to cohesion funds as a form of commercial diplomacy by analysing the processes in Slovenia and in Bulgaria, two new EU members, both small countries with a very different level of economic development. In my Master's thesis I examine how companies utilize commercial diplomacy when applying for EU funding, how often do companies use services of consulting firms, what are the reasons for using consulting services, which criteria are used to select a consulting firm, and what are the levels of satisfaction with consulting services. Within the concept of multi-level governance, I analyse the relationship between national subjects as contracting authorities and applicants as well as the relationship between applicants and consulting firms. Further, I carried out a research in Slovenia and Bulgaria to establish the relationship between the complexity of tender documentation and the extensiveness of the application documents to the frequency of use of services of consulting firms.

**Key words:** commercial diplomacy, cohesion policy, business environment, public tender, consulting firms.

## KAZALO VSEBINE

<b>SEZNAM KRATIC</b> .....	<b>9</b>
<b>1 UVOD</b> .....	<b>10</b>
1.1 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA IN HIPOTEZA .....	13
1.2 METODOLOGIJA .....	15
1.3 STRUKTURA MAGISTRSKE NALOGE .....	16
<b>2 KOHEZIJSKA POLITIKA, NJENI INSTRUMENTI IN POSLOVNA DIPLOMACIJA</b> .....	<b>18</b>
2.1 PODROČJA DELOVANJA, CILJI IN INSTRUMENTI KOHEZIJSKE POLITIKE .	18
2.1.1 Načela in cilji implementacije kohezijske politike .....	19
2.1.1.1 Cilji.....	20
2.1.1.2 Načela.....	22
2.1.2 Finančni instrumenti kohezijske politike .....	23
2.1.2.1 Evropski sklad za regionalni razvoj .....	23
2.1.2.2 Evropski socialni sklad.....	24
2.1.2.3 Kohezijski sklad .....	25
2.1.2.4 Predpristopna pomoč.....	25
2.1.3 Kohezijska politika v finančnih perspektivi 2014-2020 .....	26
2.1.3.1 Značilnosti kohezijske politike v finančni perspektivi 2014-2020 .....	27
2.1.3.2 Finančni instrumenti kohezijske politike v finančni perspektivi 2014-2020	27
2.2 NASTANEK IN RAZVOJ KOHEZIJSKE POLITIKE.....	28
2.2.1 Postopek sprejemanja odločitev glede sredstev kohezijske politike .....	30
2.2.2 Interesi udeležencev v procesu pogajanj .....	30
2.3 TEORETSKI IN KONCEPTUALNI OKVIR .....	31
2.3.1 Neofunkcionalizem .....	32
2.3.2 Intergovernmentalizem.....	32
2.3.2.1 Liberalni intergovernmentalizem .....	33
2.3.3 Koncept večnivojske vladavine.....	33
2.4 POSLOVNA DIPLOMACIJA KOT SREDSTVO PRIDOBIVANJA EKONOMSKIH KORISTI .....	35
2.4.1 Razmejitev med ekonomsko in gospodarsko diplomacijo .....	36
2.4.2 Poslovna diplomacija .....	38
2.4.2.1 Funkcije poslovne diplomacije.....	39

2.4.2.2	Razmejitev med poslovno in podjetniško diplomacijo .....	41
<b>3</b>	<b>SODELOVANJE SVETOVALNIH PODJETIJ PRI PRIDOBIVANJU SREDSTEV</b>	
	<b>IZ KOHEZIJSKE POLITIKE EU .....</b>	<b>43</b>
3.1	POSLOVNO OKOLJE EU.....	43
3.1.1	Položaj MSP v poslovnem okolju EU .....	44
3.1.2	Pomoč podjetjem pri iskanju virov financiranja .....	46
3.2	VZROKI ZA SODELOVANJE PRIJAVITELJEV S SVETOVALNIMI PODJETJI .	47
3.2.1	Notranji vzroki za sodelovanje prijaviteljev s svetovalnimi podjetji.....	48
3.2.1.1	Sposobnost priprave ustreznega administrativnega dela vloga.....	48
3.2.1.2	Priprava projektne dokumentacije.....	49
3.2.2	Zunanji vzroki za sodelovanje prijaviteljev s svetovalnimi podjetji.....	49
3.2.2.1	Vsebina javnih razpisov .....	50
3.2.2.2	Postopek prijave na razpis in izvedbe administrativnega poročanja.....	50
3.2.2.3	Spremljanje in vrednotenje projektov .....	51
3.2.2.4	Zakonodaja .....	52
3.2.2.5	Javni sektor.....	52
3.2.2.6	Usposobljenost osebja .....	53
<b>4</b>	<b>REZULTATI RAZISKAVE IZBRANIH JAVNIH RAZPISOV V SLOVENIJI IN</b>	
	<b>BOLGARIJI .....</b>	<b>55</b>
4.1	ANALIZA JAVNIH RAZPISOV V SLOVENIJI IN BOLGARIJI.....	55
4.1.1	Pregled javnih razpisov s področja podjetništva in inovativnosti v Bolgariji.....	56
4.1.2	Pregled javnih razpisov s področja podjetništva in inovativnosti v Sloveniji.....	57
4.1.3	Analiza javnih razpisov namenjenih podjetništvu in inovativnosti v Sloveniji in Bolgariji v letu 2013.....	58
4.2	ANALIZA RAZISKAVE Z VPRAŠALNIKOM ZA PREJEMNIKE SREDSTEV V SLOVENIJI IN BOLGARIJI .....	63
4.2.1	Opis raziskave .....	63
4.2.2	Analiza rezultatov raziskave z vprašalnikom za prejemnike sredstev v Sloveniji in Bolgariji.....	64
4.2.2.1	Analiza rezultatov prijaviteljev, ki so se odločili za uporabo storitev svetovalnih podjetij .....	67
4.2.2.2	Analiza rezultatov prijaviteljev, ki se niso odločili za uporabo storitev svetovalnih podjetij .....	71

4.3	GLAVNE UGOTOVITVE V PRIMERJALNI ANALIZI ZA PRIJAVITELJE, RAZPISOVALCE IN SVETOVALNA PODJETJA.....	74
4.3.1	Obsežnost razpisne dokumentacije .....	74
4.3.2	Uporaba storitev svetovalnih podjetij pri prijavi na javne razpise za pridobivanje sredstev iz kohezijske politike EU v Sloveniji in Bolgariji .....	75
4.3.3	Zahtevnost razpisne dokumentacije kot razlog za uporabo storitev svetovalnih podjetij.....	76
4.3.4	Povezanost cene storitve svetovalnih podjetij z (ne)uporabo storitve svetovalnih podjetij.....	77
4.3.5	Širitev poslovanja svetovalnih podjetij na tuje trge .....	78
<b>5</b>	<b>ZAKLJUČEK .....</b>	<b>79</b>
<b>6</b>	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>83</b>
	<b>PRILOGE .....</b>	<b>90</b>
	PRILOGA A: ANKETNI VPRAŠALNIK ZA SLOVENSKE PRIJAVITELJE NA JAVNE RAZPISE.....	90
	PRILOGA B: ANKETNI VPRAŠALNIK ZA BOLGARSKE PRIJAVITELJE NA JAVNE RAZPISE.....	92

## KAZALO TABEL IN SLIK

Tabela 2.1: Razdelitev sredstev kohezijske politike v obdobju 2007-2013.....	21
Tabela 4.1: Pregled javnih razpisov namenjenih podjetništvu in inovativnosti v Sloveniji ....	59
Tabela 4.2: Pregled javnih razpisov namenjenih podjetništvu in inovativnosti v Bolgariji.....	59
Tabela 4.3: Pregled zahtevnosti razpisne dokumentacije in deleža odobrenih vlog na javnih razpisih namenjenih podjetništvu in inovativnosti v Sloveniji .....	60
Tabela 4.4: Pregled zahtevnosti razpisne dokumentacije in deleža odobrenih vlog na javnih razpisih namenjenih podjetništvu in inovativnosti v Bolgariji.....	60
Slika 4.1: Prikaz podatkov glede deleža odobrenih vlog na javnih razpisih v Sloveniji in Bolgariji.....	61
Slika 4.2: Pridobljeni odgovori s strani bolgarskih in slovenskih prijaviteljev .....	64
Slika 4.3: Prikaz velikosti prijaviteljev v Bolgariji .....	65
Slika 4.4: Prikaz velikosti prijaviteljev v Sloveniji.....	65
Slika 4.5: Prikaz podatkov uporabe storitev svetovalnih podjetij v Sloveniji .....	66
Slika 4.6: Prikaz podatkov uporabe storitev svetovalnih podjetij v Bolgariji.....	67
Slika 4.7: Razlogi prijaviteljev v Sloveniji za sodelovanje s svetovalnimi podjetji .....	68
Slika 4.8: Razlogi prijaviteljev v Bolgariji za sodelovanje s svetovalnimi podjetji .....	68
Slika 4.9: Zadovoljstvo z opravljeno storitvijo svetovalnega podjetja v Sloveniji .....	69
Slika 4.10: Zadovoljstvo z opravljeno storitvijo svetovalnega podjetja v Bolgariji .....	69
Slika 4.11: Kriteriji, ki so pomembni za sodelovanje s svetovalnim podjetjem v Sloveniji...	70
Slika 4.12: Kriteriji, ki so pomembni za sodelovanje s svetovalnim podjetjem v Bolgariji ...	70
Slika 4.13: Razlogi za nesodelovanje s svetovalnim podjetjem v Sloveniji .....	71
Slika 4.14: Razlogi za nesodelovanje s svetovalnim podjetjem v Bolgariji .....	72
Slika 4.15: Kriteriji za samostojno pripravo dokumentacije v Sloveniji .....	73
Slika 4.16: Kriteriji za samostojno pripravo dokumentacije v Bolgariji.....	73



## **SEZNAM KRATIC**

BDP – bruto domači proizvod

BND – bruto nacionalni dohodek

EEL – Evropska enotna listina

EGS – Evropska gospodarska skupnost

EK – Evropska komisija

EP – Evropski parlament

ESRR – Evropski sklad za regionalni razvoj

ES – Evropska skupnost

ESS – Evropski socialni sklad

EU – Evropska unija

KS – Kohezijski sklad

MSP – mikro, mala in srednje velika podjetja

NUTS – *Nomenclature of Territorial Units for Statistics*: Klasifikacija statističnih teritorialnih enot

SKM – standard kupne moči

RS – Republika Slovenija

# 1 UVOD

V magistrskem delu bom preko primerjalnega pregleda Slovenije in Bolgarije glede pridobivanja sredstev iz kohezijskih skladov Evropske unije (EU) analiziral značilnosti procesa poslovne diplomacije med državnimi institucijami in podjetji. Kohezijska politika predstavlja skupek politik na ravni EU, ki zasledujejo gospodarsko, socialno in teritorialno konvergenco (Bučar in drugi 2007, 12–13; Evropska komisija 2014a; Mrak 2004, 29). Eden izmed ključnih ciljev EU je doseči enakomeren vsestranski teritorialni razvoj EU (Becker 2012; 3–4; Evropska komisija 2004). Slovenija je pri črpanju sredstev iz skladov kohezijske politike nad povprečjem vseh držav članic EU, vendar pa ji je bilo v okviru finančne perspektive 2007-2013 do konca leta 2012 izplačanih le 50,3 % predvidenih sredstev (Evropska komisija 2013). Vzroke za to gre iskati na strani razpisovalcev, kar vključuje predvsem nepravočasno pripravljene javne razpise s strani državnih organov, kot tudi na strani prijaviteljev (Bučar in drugi 2007, 11–12; Trobbiani 2014), kar se kaže v preveč ambiciozno zastavljenih projektnih ciljeh ali pomanjkanju učinkovitosti pri večletnih projektih (Evropska komisija 2008).<sup>1</sup>

EU je najuspešnejši primer institucionaliziranega mednarodnega političnega usklajevanja v modernem svetu, navkljub temu pa obstaja veliko različnih razlag glede evolucije procesa evropske integracije in razvoja kohezijske politike. Za obravnavano temo je pomembno razumeti, da se je v EU iz zgodovinskega vidika od podpisa Rimske pogodbe do sprejetja Maastrichtske pogodbe preko različnih vrst mednarodnih pogajanj bistveno spreminjala moč odločanja med nadnacionalnimi, nacionalnimi in subnacionalnimi akterji (Becker in drugi 2010, 580–2; Moravcsik 1993, 477–81). EU se, navkljub stalnemu povečevanju vpliva nadnacionalnih akterjev na odločanje in oblikovanje politike EU, sooča z očitki glede njene politične neučinkovitosti (Constantinescu 2011, 152; Eberlein in Kerwer 2002, 5). Razlaga procesa razvoja kohezijske politike EU se lahko umesti v širše teoretične razprave glede procesa evropske integracije, vendar so za obravnavano temo ključni trije pristopi, in sicer neofunkcionalizem, intergovernmentalizem in model večnivojske vladavine (Bache 1999, 30–2). Čeprav ima Evropska komisija (EK) formalni nadzor nad izvrševanjem politik in so nacionalne vlade praviloma zadolžene za izvajanje le-teh, so v praksi pristojnosti razdeljene.

---

<sup>1</sup> Prijavitelji pri načrtovanju rezultatov v želji po čim boljši ocenitvi vloge na javnem razpisu s strani ocenjevalcev pogosto pretiravajo z navedbami ciljev, ki realno niso dosegljivi. Rezultatov v praksi niso sposobni realizirati, kar pa je ključen pogoj za črpanje odobrenih sredstev (Evropska komisija 2008).

Nacionalne vlade tako spremljajo izvršilno moč EK v povezavi z regionalnimi in lokalnimi akterji. Na drugi strani pa EK pri nadzoru nad izvajanjem politik sodeluje z regionalnimi akterji in interesnimi skupinami (Evropska komisija 2011; Marks in drugi 1996, 366).

Na podlagi koncepta večnivojske vladavine, ki za oblikovanje kohezijske politike obravnava širok spekter akterjev in procesov na različnih ravneh vladanja (regionalni, nacionalni in nadnacionalni) (Bache 1999, 35; Nugent 2003, 430–2), bom preučeval zahtevnost prijavne dokumentacije na javne razpise za pridobitev sredstev iz skladov kohezijske politike ter uporabo storitev svetovalnih podjetij s strani prijaviteljev za pripravo prijavne dokumentacije. Pri preučevanju bom izhajal iz koncepta večnivojske vladavine, ker je zaradi razlik, ki nastajajo v procesu pridobivanja sredstev iz skladov kohezijske politike, očitno pomembno razmerje moči med subnacionalnimi, nacionalnimi akterji in EK kot ključnim nadnacionalnim akterjem v tem procesu. Lajh trdi (2006, 27), da v odnosih v fazi implementacije kohezijske politike EU v javnopolitičnem omrežju prevladujejo akterji na lokalni ravni, saj najbolje prepoznavajo probleme na določenem ozemlju. Na podlagi navedenih predpostavk bom pri preučevanju implementacije kohezijske politike uporabil pristop od spodaj navzgor (*bottom-up* pristop). S tem pristopom, ki je nasproten klasičnim upravno-administrativnim pristopom preučevanja implementacije javnih politik od zgoraj navzdol (*top-down* pristop), bom proces implementacije kohezijske politike obravnaval kot proces interakcije, ki temelji na medsebojnih vplivih med akterji, ki so vključeni v proces implementacije kohezijske politike. Ta je namreč odvisna od pogajanj in sklepanja kompromisov, pri čemer so javne politike rezultat kompromisov med različnimi interesi oblikovalcev in izvajalcev kohezijske politike ter ciljno skupino oseb oz. organizacij, ki jo le-ta zadeva. Pozornost se zato namenja predvsem v razmerja moči, vplive, potencialne konflikte ter usklajevanje interesov med različnimi javnopolitičnimi akterji (Barrett in Hill v Lajh 2006, 85; De Maeseneire in Claeys 2012, 408–10), kar se odraža tudi v zahtevah razpisovalcev do prejemnikov sredstev.

Ključni dejavnik za absorpcijo sredstev so učinkoviti in realistično zastavljeni projekti, kar že v fazi zasnove ideje in nadalje pri pripravi projektne dokumentacije zahteva veliko časa in administrativne usposobljenosti (Bauer 2007, 77–9; Becker in drugi 2012, 650; Naray 2011, 122). Javno mnenje v večini držav članic, ki so v začetni fazi koriščenja evropskih sredstev, je, da temeljni problemi koriščenja teh sredstev v veliki meri izhajajo iz zahtevnih administrativnih struktur in dolgotrajnega procesa priprave projektne dokumentacije. Kompleksnost in zahtevnost javnih razpisov obremenjuje predvsem manjša podjetja, ki se

zato poslužujejo uporabe storitev specializiranih svetovalnih podjetij (Bučar in drugi 2007, 87; Bukowski in drugi 2008, 445). Naraščajoča kompleksnost globalnega poslovnega okolja vodi inovativna podjetja k sodelovanju z zunanjimi svetovalnimi podjetji, saj na ta način hitreje reagirajo na potencialne priložnosti na trgu, hkrati pa s tem zmanjšujejo negotovost, ki je odvisna od nepoznavanja različnih finančnih instrumentov, ki se jih inovativna podjetja lahko poslužujejo (Bachtler in Taylor 2003, 50–1; Gjorgjievski 2008, 72–3; Kálmán 2002, 33–5, Willoughby in drugi 2012, 412–13). Glede na to, da storitve svetovalnih podjetij predstavljajo dodaten administrativen strošek podjetjem (Constantinescu 2011, 152–5; De Maeseneire in Claeys 2012, 408–10), bi morale biti izboljšave v procesu ureditve pridobivanja sredstev iz skladov kohezijske politike usmerjene v poenotenje in poenostavitev razpisne dokumentacije javnih razpisov ter v poenostavitev postopkov priprave finančnih poročil in druge dokumentacije za dokazovanje upravičenosti stroškov.

Cilj magistrskega dela je analiza postopka pridobivanja sredstev kot oblike poslovne diplomacije iz skladov kohezijske politike EU. Analiziral bom postopek pridobivanja sredstev v Sloveniji in Bolgariji kot dveh malih državah<sup>2</sup> in kot dveh novih slovanskih državah članicah EU s krepko različno gospodarsko razvitostjo.<sup>3</sup> Izbor dveh malih slovanskih držav temelji na podobnosti razmišljanja in dojetanja administrativne vloge v javnem sektorju. EU, katero so ustvarile zahodne države, s pomočjo kompleksnih institucij skrbi za udejanjanje temeljnih principov zahodne družbe. Večina zahodnih držav tako za pridobivanje sredstev kohezijske politike uporablja koncept, kjer razpisna dokumentacija za posamezno povabilo ne obstaja, pač pa so oblikovane smernice za podporne programe na katere se lahko prijavljajo

---

<sup>2</sup> Benko trdi, da v teoriji mednarodnih odnosov prevladujeta dva pristopa razumevanja majhnih držav. Prva skupina med majhne države uvršča tiste, ki spoznajo, da ne morejo doseči varnosti z lastnimi zmogljivostmi, temveč se opirajo na moč drugih držav, institucij in procesov. Majhne države tako potrebujejo zunanjo pomoč, imajo ozke meje varnosti, njihovi voditelji pa šibkost države vidijo kot nekaj nesprejemljivega. Keohane kot predstavnik druge skupine je razvil kategorizacijo držav, ki države deli na podlagi dojetanja položaja posamezne države s strani njenih voditeljev. Velike sile so tako tiste, katerih voditelji menijo, da morejo same odločilno vplivati na mednarodni sistem, sekundarne države so tiste, katerih voditelji menijo, da imajo določen vpliv na mednarodne odnose, vendar ta ni ključen za oblikovanje le-teh, srednje države so tiste, katerih voditelji menijo, da same ne morejo učinkovito delovati v mednarodnem sistemu, lahko pa imajo vpliv preko delovanja v skupinah in mednarodnih organizacijah. Kot majhne države uvršča tiste, katerih voditelji menijo, da ne morejo nikoli, ne glede na delovanje v skupinah, imeti pomembnejšega vpliva na mednarodni sistem (Benko 1997, 250).

<sup>3</sup> Bruto domači proizvod (BDP) je vsota vseh vrednosti končnih proizvodov in storitev, proizvedenih v določenem gospodarstvu v enem letu. Izražen je v preračunanih vrednostih - standardih kupne moči (SKM) (Eurostat 2012). SKM je umetna enota, ki je na ravni povprečja držav EU enaka enemu evru. SKM odraža razlike v ravneh nacionalnih cen, ki jih ne odražajo gibanja menjalnih tečajev, in tako omogočajo primerjavo razvitosti med državami (Agencija Republike Slovenije za okolje 2010). Zadnji dostopni podatki na portalu Eurostat (2013) kažejo na to, da je Bolgarija beležila najnižjo raven BDP na prebivalca med državami članicami EU. Slovenijo, lahko uvrstim v skupino držav, ki se gibljejo blizu povprečja EU, saj spada v skupino držav s približno 20 % pod povprečjem EU 28. V to skupino lahko uvrstim tudi Ciper, Španijo, Malto in Češko.

zainteresirane organizacije. Prav tako ni določen rokov za prijavo na posamezen razpis, ampak se organizacije s kratko predstavitvijo projekta lahko na javne razpise prijavijo do same porabe sredstev (Consatntinescu 2011, 157). Poleg podobnega dojemanja administrativne vloge javnega sektorja gre za dve novi državi, ki nista sodelovali v procesu ustanavljanja EU (Podgornik in drugi 2012, 22–4), zato se morata prilagoditi obstoječim strukturam, posledica česar je tudi odnos do akterjev, ki so pomembni za oblikovanje in črpanje sredstev kohezijske politike EU.

V svojem raziskovalnem delu bom preveril, kakšen obseg dokumentacije se zahteva za sodelovanje na javnih razpisih, sofinanciranih iz skladov kohezijske politike EU. V obeh državah bom analiziral tri razpise s področja spodbujana podjetništva in inovativnosti. Prav tako se bom poglobil v preučevanje sodelovanja izbranih prijaviteljev s specializiranimi svetovalnimi podjetji (Ogle in drugi 2005, 12–14). Na podlagi tega bom skozi prizmo poslovne diplomacije analiziral povezavo med razpisovalcem in prijaviteljem na eni strani ter med svetovalnim podjetjem in prijaviteljem na drugi. Raziskal bom ozadje pridobivanja sredstev ter poskusil definirati ključne elemente, ki bi lahko pomagali razpisovalcem in prijaviteljem za boljše koriščenje sredstev kot tudi svetovalnim podjetjem za nadaljnje usmeritve in širjenje poslovanja. Vse bolj namreč postaja pomembno, da se prične z inovativnim pristopom predstavljanja skladov EU širši javnosti, ne samo v smislu uporabnosti rezultatov uspešnih projektov, temveč tudi v smeri večje vpletenosti širše javnosti v sistem strateškega odločanja in nadzora posameznih EU programov.

## **1.1 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA IN HIPOTEZA**

Pri raziskovanju bom za celovito analizo obravnavanega področja preveril naslednjo hipotezo: *Podjetja v Bolgariji se pri prijavi na javne razpise za pridobivanje sredstev iz skladov kohezijske politike EU relativno pogosteje poslužujejo uporabi storitev svetovalnih podjetij primerjaje s podjetji v Sloveniji.*

Pri raziskovanju uporabe storitev svetovalnih podjetij se bom osredotočil na naslednja raziskovalna vprašanja:

(a) kako se poslovna diplomacija izvaja v primerih pridobivanja evropskih sredstev s strani podjetij;

- (b) kakšen delež podjetij je pri prijavi na izbrane javne razpise s področja podjetništva in inovativnosti posluževalo uporabe storitev svetovalnih podjetij;
- (c) kateri so bili njihovi razlogi za tovrstno odločitev ter kateri kriteriji so pri odločitvi vplivali na izbor/proces izbora;
- (d) kakšna je bila stopnja zadovoljstva z opravljeno storitvijo.

Glede na trditve avtorjev (Bachtler in Taylor 2003, 51–3; Bukowski in drugi 2008, 445; Gjorgjievski 2008, 72–3), da imajo podjetja iz držav, ki so manj časa vključene v proces pridobivanja sredstev iz skladov kohezijske politike EU – zaradi administrativnih ovir – večje težave s pripravo dokumentacije, bom preučil, ali se podjetja v Bolgariji pri prijavi na javne razpise pogosteje poslužujejo uporabe storitev svetovalnih podjetij primerjaje s podjetji v Sloveniji.

Če želim skozi prizmo zahtevnosti razpisne dokumentacije in uporabe storitev svetovalnih podjetij za pripravo prijavnih dokumentacij za pridobitev sredstev iz skladov kohezijske politike, je potrebno razumeti tudi status prejemnikov sredstev. Več kot 99 % vseh evropskih podjetij namreč predstavljajo mikro, mala in srednja velika podjetja (MSP).<sup>4</sup> Inovativna podjetja, predvsem MSP vedno bolj težijo k internacionalizaciji poslovanja. MSP so pogosto podvržena resnim finančnim omejitvam, predvsem v smislu, da niso sposobna zbrati zadostne količine finančnih sredstev v zastavljenem času, kar predstavlja resno nevarnost pri izvedbi zastavljenih projektov (De Maeseneire in Claeys 2012, 408–10; Evropska komisija 2003). Večina MSP se zaradi internacionalizacije sooča z vse večjo konkurenco. Nekatere od glavnih gonilnih sil za vse večji pomen internacionalizacije, kot so liberalizacija trgov in državno spodbujanje tehnoloških inovacij, so namreč zakoreninjene v političnem in gospodarskem dogajanju EU. Tudi MSP,<sup>5</sup> ki so pretežno usmerjena na domači trg, morajo delovati na

---

<sup>4</sup> MSP zagotavljajo dve tretjini delovnih mest v zasebnem sektorju in prispevajo več kot polovico skupne dodane vrednosti, ki jo ustvarijo vsa podjetja v EU. MSP predstavljajo sidro evropskega gospodarstva, pri čemer so v prvi vrsti odgovorna za blaginjo in gospodarsko rast, še posebej pa je pomembna njihova ključna vloga na področju inovativnosti in vlaganje v raziskave in razvoj. Mikro podjetja z manj kot 10 zaposlenimi predstavljajo 90 % podjetij v skupini MSP ter imajo na ta način ključno vlogo pri konkurenčnosti in dinamiki evropskega gospodarstva. EU si zato zelo prizadeva spodbujati podjetništvo in ustvariti prijaznejše poslovno okolje za MSP, saj na ta način omogoča uresničevati njihov potencial rasti (Consatntinescu 2011, 151–2).

<sup>5</sup> Kategorijo MSP sestavljajo podjetja, ki imajo manj kot 250 zaposlenih ter letni promet, ki ne presega 50 milijonov EUR in/ali letno bilančno vsoto, ki ne presega 43 milijonov EUR. V kategoriji MSP se mikro podjetje opredeljuje kot tisto, ki ima manj kot 10 zaposlenih in ima letni promet in/ali letno bilančno vsoto, ki ne presega 2 milijonov EUR. Malo podjetje se opredeljuje kot tisto, ki ima manj kot 50 zaposlenih in ima letni promet in/ali letno bilančno vsoto, ki ne presega 10 milijonov EUR. Srednje veliko podjetje se opredeljuje kot tisto, ki ima manj kot 250 zaposlenih in ima letni promet, ki ne presega 50 milijonov EUR in/ali letno bilančno vsoto, ki ne presega 43 milijonov EUR (Uredba Komisije (ES) št. 800/2008). Navedene mejne vrednosti veljajo samo za

mednarodni ravni, da lahko zagotovijo ustrezno konkurenčnost na trgu (De Maeseneire in Claeys 2012, 410; Gstraunthaler 2010, 397–8). Zato je še posebej pomembno, da EU zagotovi sredstva za spodbujanje podjetništva in inovativnosti ter jim omogoči sredstva za zagon in razvoj njihovih inovativnih idej (Evropska komisija 2011).

V EU je razširjena praksa sodelovanja podjetij z zunanjimi specializiranimi podjetji, ki so usposobljena za finančno svetovanje in načrtovanje. Po državah članicah EU pa se razlikuje pogostost sodelovanja s svetovalnimi podjetji na področju pridobivanja sredstev iz strukturnih skladov (Consatntinescu 2011, 151–2; Malhotra in Morris 2009, 897–9). Tovrstna podjetja oskrbujejo potencialne prijavitelje z aktualnimi informacijami o možnostih pridobitve sredstev, na podlagi dogovora z naročnikom poiščejo primeren razpis, nudijo pomoč pri oblikovanju ideje, pripravijo celotno prijavno dokumentacijo ter nudijo pomoč pri pripravi dokumentacije za potrebe poročanja in koriščenja sredstev (Demski 2003, 53–5; Postavaru 2008, 3–4). Od razpisovalca se sicer pričakuje, da imajo zadostna tehnična znanja in kompetence za uspešno vodenje javnih razpisov in pomoč prijaviteljem pri pripravi projektne dokumentacije. Navkljub temu javni razpisi zahtevajo velike količine administrativnega dela za potrebe priprave prijavne dokumentacije in nadalje tudi poročanje o izvajanju projekta.<sup>6</sup> Za uspešno izvedbo projektov se zahteva usklajeno interakcijo med razpisovalcem kot nacionalnim akterjem in prijaviteljem na eni strani ter prijaviteljem in potencialnim svetovalnim podjetjem na drugi (Cervigni in drugi 2008, 37–9; Grimpe 2012, 1451).

## 1.2 METODOLOGIJA

Za preučevanje tematike bom v magistrski nalogi uporabil več metod družboslovnega raziskovanja. Za uvodnim bom v drugem poglavju s konceptualno in zgodovinskorazvojno analizo na podlagi interpretacije sekundarnih virov opredelil področja delovanja kohezijske politike in njen razvoj od ustanovitve Evropske gospodarske skupnosti (EGS) naprej ter z vidika ključnih treh konceptov preučevanja razvoja kohezijske politike, in sicer

---

samostojna podjetja. Za podjetja, ki so del skupine, se pri kategorizaciji upoštevajo tudi podatki o zaposlenih/letnem prometu/bilančni vsoti skupine.

<sup>6</sup> Po navedbah Evropskega socialnega sklada (2003, 14), so najbolj pogoste napake pri pripravi prijave povezane s preobsežno dokumentacijo, pomanjkanjem časa za pripravo le-te in neustrezno pripravo finančne konstrukcije projekta. Prijavitelji navadno niso specializirani za pripravo tovrstne dokumentacije, zato lahko že manjše napake pri pripravi dokumentacije in oceni projekcij pomenijo neustreznost in zavrnitev prijave na razpis. Sodelovanje s svetovalnimi podjetji je tako pogosto pogojeno s slabimi izkušnjami pri preteklih prijavih na javne razpise.

neofunkcionalizma, intergovernmentalizma in modela večnivojske vladavine, analiziral vplive posameznih ravni akterjev (nacionalni, subnacionalni) na njeno oblikovanje.

V tretjem poglavju bom z uporabo metode analize in interpretacije sekundarnih virov preučil značilnosti poslovnega okolja EU ter analiziral vzroke za sodelovanje prijaviteljev s svetovalnimi podjetji, kar mi bo v pomoč pri navezavi na rezultate empiričnega dela magistrske naloge.

V četrtem poglavju bom z metodo študije primerov, v povezavi z najprimernejšim teoretskim konceptom preučevanja kohezijske politike v Sloveniji in Bolgariji, analiziral obseg dokumentacije izbranih treh javnih razpisov s področja podjetništva in inovativnosti. Nato bom uporabil kvantitativno metodo, tj. statistično analizo podatkov iz ankete, s pomočjo katere bom skušal analizirati, podjetja iz katere države se pri pripravi dokumentacije za prijavo na javne razpise iz strukturnih skladov pogosteje poslužujejo sodelovanja s svetovalnimi podjetji, raziskal vzroke za njihovo odločitev ter preveril kriterije, na podlagi katerih so se podjetja odločila za uporabo oz. neuporabo storitev svetovalnih podjetij. Poleg tega bom poskušal izpostaviti prednosti in slabosti zahtevanega obsega prijavnih dokumentacij s strani razpisovalca. S tem bom preveril, ali trditve avtorjev o administrativnih ovirah in težavah s pripravo dokumentacije lahko apliciram tudi na druge države EU (Creswel in Clark 2010, 35–8; Babbie 1995, 42). Nadalje bom z uporabo komparativne metode primerjal rezultate uporabe storitev svetovalnih podjetij (Della Porta in Keating 2008, 66). Znotraj koncepta večnivojske vladavine jih bom skozi prizmo poslovne diplomacije povezal z odnosom med nacionalnimi akterji kot razpisovalci in prijavitelji na eni strani ter prijavitelji in svetovalnimi podjetji na drugi strani.

### **1.3 STRUKTURA MAGISTRSKE NALOGE**

Prvo poglavje namenjam konceptualizaciji kohezijske politike, njenih instrumentov in poslovne diplomacije. Razdelal bom področja delovanja, cilje in instrumente kohezijske politike, pri čemer bom posebno pozornost posvetil opredelitvi skladov kohezijske politike. Nadalje bom na kratko predstavil nastanek in razvoj kohezijske politike ter izpostavil postopek sprejemanja odločitev in interese udeležencev v procesu pogajanj. Ker obstoji več teoretskih konceptov, ki obravnavajo sprejemanje odločitev glede kohezijske politike v



procesu razvoja evropske integracije, bom izpostavil tri ključne teoretske koncepte, ki prevladujejo v teoretičnih razpravah razumevanja regionalne politike. V zadnjem delu poglavja bom preučil različne definicije diplomacije in širitve le-teh na ravni akterstva in področja delovanja diplomacije. Nadalje bom razdelal vlogo ekonomske in gospodarske diplomacije ter izpostavil vlogo poslovne diplomacije kot sredstva za pridobivanja ekonomskih koristi. Pri tem bom kot ekonomske koristi razumel predvsem sodelovanje podjetij z drugimi podjetji in nedržavnimi akterji, kar omogoča pridobivanje različnih virov financiranja, širjenje vpliva in izboljšanje gospodarskega položaja podjetij.

Naslednje poglavje bom namenil pregledu in definiranju vzrokov sodelovanja s svetovalnimi podjetji pri pridobivanju sredstev kohezijske politike EU. Pri tem bom razdelal poslovno okolje EU, kjer bom izpostavil vlogo MSP in vire pomoči, ki jih država namenja za financiranje MSP. Ob tem bom poudaril vlogo spodbujanja podjetništva in inovativnosti za gospodarsko okolje EU. V nadaljevanju bom preučil vzroke za sodelovanje prijaviteljev s svetovalnimi podjetji pri pripravi prijavne dokumentacije na javne razpise iz skladov kohezijske politike EU, na podlagi katerih bom lahko identificiral ključne razloge za (ne)sodelovanje s svetovalnimi podjetji, iz katerih bom izhajal v empiričnem delu raziskovalnega dela.

V empiričnem delu naloge se bom osredotočil na primerjavo javnih razpisov, namenjenih spodbujanju podjetništva in inovativnosti v Sloveniji in Bolgariji. Nadalje bom pri prijaviteljih, katerim je bilo odobreno sofinanciranje, preučil uporabo storitev svetovalnih podjetij za potrebe priprave prijavne dokumentacije na izbrane javne razpise. Pri tem bom preučil odnos med razpisovalci in prijavitelji na eni strani ter med prijavitelji in svetovalnimi podjetji na drugi. Na koncu bom v primerjalni analizi podal ugotovitve za prijavitelje, razpisovalce in svetovalne podjetja, povzel zaključke analize in dognanja ter na podlagi le-teh sprejel oz. ovrgel v uvodu postavljeno hipotezo.

## **2 KOHEZIJSKA POLITIKA, NJENI INSTRUMENTI IN POSLOVNA DIPLOMACIJA**

V pričujočem poglavju bom opredelil področja delovanja, cilje in instrumente kohezijske politike EU. Predstavil bom značilnosti zadnje sprejete finančne perspektive 2007–2013, na podlagi katere izhajajo tudi pogajanja za sprejetje nove 7-letne finančne perspektive. V nadaljevanju bom opredelil nastanek in razvoj kohezijske politike ter finančne instrumente, ki predstavljajo orodje za zmanjševanje razlik med posameznimi regijami. V naslednjem podpoglavju bom razčlenil teoretski okvir preučevanja kohezijske politike in vpliv posameznih ravni na oblikovanje le-te. Pri tem bom izhajal iz treh ključnih konceptov; neofunkcionalistične perspektive, intergovernmentalizma in večnivojske vladavine. V naslednjem podpoglavju bom opredelil poslovno diplomacijo kot sredstvo pridobivanja ekonomskih koristi, na podlagi katere bom opredelil možnosti podjetij za pridobivanje sredstev kohezijske politike in vpliv poslovne diplomacije na njihovo delovanje.

### **2.1 PODROČJA DELOVANJA, CILJI IN INSTRUMENTI KOHEZIJSKE POLITIKE**

Kohezijska politika predstavlja skupek politik na ravni EU, ki zasledujejo gospodarsko, socialno in teritorialno konvergenco (Bučar in drugi 2007, 12–13). Eden izmed ključnih ciljev EU je doseči enakomeren vsestranski razvoj EU. V skladu z načelom solidarnosti spodbuja predvsem ekonomski in socialni napredek, teritorialni razvoj, visoko stopnjo zaposlenosti ter skladen in trajnosten razvoj (Evropska komisija 2014a; Mulec 2008, 11).

Kohezijsko politiko lahko razumemo kot mehanizem, ki ga EU uporablja za odpravljanje razlik med različnimi regijami in spodbujanje konvergence. Gre za »/.../ skupek razvojnih aktivnosti, programov in ukrepov države, lokalnih skupnosti in drugih nosilcev organiziranih interesov na regionalni ravni, koordiniranih in sofinanciranih s strani EU, namenjenih doseganju razvojnih ciljev ob upoštevanju skladnega regionalnega razvoja« (Mrak 2004, 29). Kohezijsko politiko tako EU oblikuje v večletnih razvojnih programih, s katerimi želi EU doseči različne razvojne cilje: izboljšanje konkurenčnosti, spodbujanje zaposlovanja, prestrukturiranje regij in razvoj podeželja. V postopkih oblikovanja kohezijske in strukturne politike sodelujeta EK in država članica, pri čemer EK predlaga strateške smernice politike,

države članice pa predlagajo konkretne ukrepe, ki jih mora EK potrditi (Bučar in drugi 2007, 17–18; Služba Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko 2014).

V literaturi in praksi se namesto izraza kohezijska politika uporabljata tudi izraza regionalna ali strukturalna politika. Gre za isto skupno politiko, preko katere EU skuša zmanjševati regionalne razvojne razlike na področju celotne EU (Lajh 2006, 15). Regionalna politika se v širšem smislu opredeljujejo kot politika, katere cilj je zmanjševanje regionalnih, ekonomskih, socialnih in razvojnih razlik. Z namenom zmanjševanja navedenih razlik znotraj EU se je razvila skupna kohezijska politika EU, ki jo avtorji pogosto imenujejo tudi instrument solidarnosti, saj se prispevki posamezne države v evropski proračun porazdelijo med manj razvite regije (Evropska komisija 2014a; Lajh 2006, 100–2).

### **2.1.1 Načela in cilji implementacije kohezijske politike**

Za zagotavljanje celovite razdelitve ozemeljskih enot za potrebe usklajevanja regionalnih statistik v EU je bila vzpostavljena klasifikacija NUTS (*Nomenclature of Territorial Units for Statistics* – Klasifikacija statističnih teritorialnih enot) (Evropski parlament 2014). Klasifikacija je, navkljub temu, da sama zase nima pravne podlage, posredno vključena v pravni sistem EU, saj je odraz dogovora med državami članicami. Prvenstveno se sicer uporablja za zbiranje statističnih podatkov, vendar predstavlja pomembno vlogo tudi pri kohezijski politiki, saj se na njeni osnovi določajo prednostne regije in območja, ki so deležna pomoči iz skladov kohezijske politike (Mrak 2004, 56–9). Klasifikacijo NUTS lahko razumemo kot posebno obliko regionalizacije na več ravneh, saj pravni red EU ne predpisuje natančne strukture za praktično upravljanje kohezijskih in strukturalnih skladov. EU je za potrebe skladnejšega regionalnega razvoja izdelala svojo teritorialno členitev držav članic. Klasifikacija NUTS je bila tako oblikovana kot enoten sistem za razdelitev ozemlja EU za potrebe enotnega prikaza regionalnih statističnih podatkov in opredelitev območij, ki so upravičena do pomoči iz skladov kohezijske politike EU (Evropska komisija 2014a; Lajh 2006, 68–9).

V nadaljevanju bom predstavil cilje in načela kohezijske politike EU ter na kratko razdelal financiranje po ciljih, ki se je izvajalo v zadnji potrjeni večletni finančni perspektivi, to je v obdobju 2007–2013. Kohezijska politika je v tej perspektivi predstavljala drugo največjo

proračunsko postavko EU, katere dodeljena sredstva so znašala 347 milijard EUR, ki so bila namenjena za pospeševanje gospodarske rasti regij in ustvarjanje novih delovnih mest (Evropska komisija 2008, 3–4).

#### *2.1.1.1 Cilji*

Sredstva kohezijske politike so razporejena v tri sklade, in sicer Evropski sklad za regionalni razvoj (ESRR), Evropski socialni sklad (ESS) in Kohezijski sklad (KS). Namenjena so izpolnjevanju treh ciljev (Gjerkiš 2013, Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko 2007):

- Cilj Konvergenca (financiranje iz ESRR, ESS in KS), ki je namenjen:
  - najmanj razvitim regijam na ravni NUTS 2, kamor se uvrščajo regije, pri katerih BDP na prebivalca znaša manj kot 75 % povprečja EU,
  - kohezijskim državam, kjer države članice ne dosegajo 90 % bruto nacionalnega dohodka (BND) EU,
  - statistično prizadetim regijam, kjer te regije presegajo povprečje 75 % razvitosti EU25, bi pa bile pod to mejo v primeru EU15,
  - dosedanjim kohezijskim državam, ki presegajo 90% BND EU25, bi pa bile pod to mejo v primeru EU15.
- Cilj Regionalna konkurenčnost in zaposlovanje (financiranje iz ESRR in ESS), ki je namenjen:
  - regijam, ki presegajo 75 % BDP na prebivalca EU25 v obdobju 2000-2002 in niso statistično prizadete regije,
  - regijam, ki so zaradi svoje gospodarske rasti presegle mejo 75 % povprečne razvitosti EU15 (merjeno v BDP/prebivalca v letih 2000–2002),
  - Cipru.
- Cilj Evropsko teritorialno sodelovanje (financiranje iz ESRR) z namenom pomoči:
  - čezmejnemu sodelovanju regij na ravni NUTS III ob notranjih in zunanjih mejah EU,
  - transnacionalnemu sodelovanju (mreže sodelovanja),
  - medregionalnemu sodelovanju (predvsem mrežnemu povezovanju in izmenjavi izkušenj) celotnega območja EU.

Regijam v okviru cilja Konvergenca, v katerih je živel 35 % prebivalstva EU, je bilo namenjeno 82 % skupnih sredstev. Regijam, v okviru cilja Regionalna konkurenčnost in zaposlovanje, je bilo namenjeno 16 % kohezijskih sredstev, za čezmejno, transnacionalno in medregionalno sodelovanje pa je bilo v okviru cilja Evropsko teritorialno sodelovanje na voljo 2,5 % sredstev kohezijske politike (Evropska komisija 2008, 3–4). Doseganje teh ciljev je omogočeno preko podpore treh skladov, in sicer dveh strukturnih (ESRR in ESS) ter KS.

Tabela 2.1: Razdelitev sredstev kohezijske politike v obdobju 2007-2013

<b>CILJ 1: KONVERGENCA</b>	<b>81,54% vseh kohezijskih sredstev</b>	
	a) najmanj razvite regije	70,51%
	b) kohezijske države	23,22%
	c) statistično prizadete regije	4,99%
	d) države s prehodno pomočjo iz KS	1,29%
<b>CILJ 2: REGIONALNA KONKURENČNOST IN ZAPOSLOVANJE</b>	<b>15,95% vseh kohezijskih sredstev</b>	
	a) regije nad 75% BDP/prebivalca EU25	78,86%
	b) regijam sedanjega cilja 1, ki so zaradi svoje rasti presegle mejo 75% povprečne razvitosti EU15	b) in c) skupaj 21,14%
	c) Ciper	
<b>CILJ 3: EVROPSKO TERITORIALNO SODELOVANJE</b>	<b>2,52% vseh kohezijskih sredstev</b>	
	a) čezmejno sodelovanje	73,86%
	b) transnacionalno sodelovanje	20,95%
	c) medregionalno sodelovanje	5,19%

Vir: Evropska komisija 2014b; Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko 2007; Vlada Republike Slovenije 2007.

Največji del sredstev, ki obsegajo Cilj 1, to je Konvergenca, so bile v finančni perspektivi 2007-2013 upravičene regije na ravni NUTS 2, kamor se uvrščajo regije, pri katerih BDP na prebivalca znaša manj kot 75 % povprečja EU. Za realizacijo tega cilja je bilo namenjenih 70,51 % sredstev iz cilja Konvergenca. Do sredstev, v okviru Cilja 2, so upravičene vse regije, ki ne spadajo pod ta cilj. Največji del sredstev znotraj tega cilja je namenjen regijam, ki presegajo 75 % povprečja BDP na prebivalca EU in niso statistično prizadete regije. Do sredstev iz cilja 3, ki je bil vzpostavljen na podlagi preteklih izkušenj na področju Pobude

skupnosti INTERREG, pa so upravičene regije, ki so določene glede na obmejno geografsko lego. S tem ciljem EU stremi k okreelitvi čezmejnega sodelovanja skozi skupne programe, transnacionalnih con (mreže sodelovanja) ter izmenjavanja izkušenj na ravni EU (Bučar in drugi 2007, 36–7).

Slovenija je bila z 68 % počrpanih nepovratnih sredstev do konca leta 2006 najuspešnejša med državami članicami, ki so se v EU vključile leta 2004 (Bučarjeva in drugi 2007, 11–12). Navkljub temu je Slovenija leta 2006 počprala manj nepovratnih sredstev od povprečja vseh držav članic, ki je znašalo 75 % razpoložljivih sredstev. Trenutno je Slovenija pri črpanju sredstev iz skladov kohezijske politike nad povprečjem vseh držav članic EU, vendar pa ji je bilo v okviru finančne perspektive 2007-2013 do konca leta 2012 izplačanih le 50,3 % predvidenih sredstev (Evropska komisija 2013).

#### *2.1.1.2 Načela*

Kohezijska politika EU je v zadnjih desetletjih prešla skozi nekatere spremembe, vendar je temeljni cilj vseskozi ostal zmanjševanje regionalnih razlik ter krepitev ekonomske in socialne kohezije na celotnem ozemlju EU. Z namenom doseganja ciljev kohezijske politike avtorji izpostavljajo 4 ključna načela izvajanja, ki so bila uvedena z reformo leta 1988 (Bache 1999, 12–16; Lajh 2006, 120–8). Z načelom koncentracije se sredstva za skupno kohezijsko politiko usmerjajo k reševanju problemov na področju enakomernega regionalnega razvoja. Z načelom partnerstva je določeno, da se dejavnosti EU na področju regionalnega razvoja pripravijo na podlagi sodelovanja med EK, državami članicami in njenimi regionalnimi in lokalnimi oblastmi ter drugimi ekonomskimi in socialnimi partnerji. Načelo dodatnosti predpostavlja, da sredstva iz strukturnih skladov ne predstavljajo nadomestka za enakovredne strukturne izdatke države članice, ampak morajo biti zgolj njihovo dopolnilo, načelo programiranja pa določa, da se sredstva iz strukturnih skladov porazdelijo na podlagi predhodno načrtovanih večletnih programov, na podlagi katerih se sofinancirajo projekti za izboljšanje ekonomskih razmer v posameznih regijah (Evropska komisija 2014a; Lajh 2006, 125–8; Mrak 2004, 61–3).

Sredstva vseh držav članic, ki so zbrana v proračunu EU, se razdelijo med države članice preko instrumentov kohezijske politike. Pri delitvi sredstev ni ključen položaj države kot

celote, ampak položaj posamezne regije v tej državi. Na ta način lahko EU smatramo kot večnivojsko, saj se poleg držav in institucij EU na pomembno raven uvrščajo tudi subnacionalne enote (Bučar in drugi 2007, 12–13; Služba Vlade RS za razvoj in evropsko politiko 2014).

### **2.1.2 Finančni instrumenti kohezijske politike**

Skladi kohezijske politike predstavljajo temeljne finančne mehanizme regionalne politike EU za zmanjševanje razlik med posameznimi regijami.

#### *2.1.2.1 Evropski sklad za regionalni razvoj*

Osnovna naloga ESRR temelji na spodbujanju ekonomske in socialne kohezije preko odpravljanja regionalnih neravnovesij, hkrati pa spodbuja sodelovanje pri procesu razvoja regij (Bučar in drugi 2007, 22–3). Namenjen je dvigu produktivnosti in konkurenčnosti gospodarstva, osredotoča se predvsem na podporo investicijam v proizvodnjo, infrastrukturo in ukrepom za razvoj regijskega potenciala (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo 2014; Mulec 2008, 30). Črpanje sredstev iz strukturnih skladov se izvaja po principu deljene odgovornosti med EK in organi držav članic. ESRR prispeva k zmanjševanju razlik med stopnjami razvitosti različnih regij. Gre za regije z najbolj omejenimi možnostmi, kar vključuje nazadujoče industrijske regije, območja z geografskimi in naravnimi ovirami, redko poseljena območja in mejne regije. Sredstva ESRR se namenjajo predvsem za izboljšanje konkurenčnosti in inovativnosti, ustvarjanju in ohranjanju trajnih delovnih mest ter zagotavljanju trajnostnega razvoja (Košir 2009; Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo 2014).

ESRR podpira projekte na področju regionalnega razvoja, gospodarskih sprememb, izboljšanja konkurenčnosti in teritorialnega sodelovanja. Znotraj cilja Konvergenca se sredstva iz ESRR poleg podpore investicijam v proizvodnjo in infrastrukturo na področju prometa, okolja, energije, izobraževanja in sociale namenjajo tudi pomoči MSP na področju raziskav, inovacij in prenosa tehnologij. V okviru drugega cilja, Regionalna konkurenčnost in zaposlovanje, EU podpira ukrepe s področja inovativnosti, varstva okolja ter dostopa do transportnih storitev in informacijskih ter komunikacijskih tehnologij, vse znotraj širšega cilja

izboljšanja kakovosti regionalnih gospodarstev in zmanjšanja regionalne izoliranosti (Evropska komisija 2014b; Mulec 2008, 31–3). V okviru cilja Evropsko teritorialno sodelovanje EU podpira programe čezmejnega sodelovanja na področjih spodbujanja podjetništva, razvoja turizma, socialne dejavnosti ter okoljskega upravljanja (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo 2014; Mulec 2008, 33–4).

### *2.1.2.2 Evropski socialni sklad*

ESS je začel delovati leta 1960 in je kot tak najstarejši med vsemi skladi EU. Ustanovljen je bil z namenom zmanjševanja razlik v življenjskem standardu v državah članicah EU ter spodbujanja gospodarske in socialne kohezije. Poslanstvo ESS je investirati v človeški kapital, ustvarjanje delovnih mest, spodbujanje zaposlenosti in zaposljivosti ter krepitev inovativnosti. Več kot 10 % celotnega proračuna EU je preko ESS namenjeno investicijam v najpomembnejši kapital EU – ljudi (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo 2014).

Naloga ESS je zmanjševanje brezposelnosti, razvoj človeških virov ter izboljšanje socialne vključenosti. Ključen cilj je tako doseči višjo raven zaposlenosti, enakopravnosti med spoloma, trajnostni razvoj in socialno kohezijo (Bučar in drugi 2007, 22–3; Evropska komisija 2013). Poleg zniževanja brezposelnosti je temeljnega pomena tudi boljša usposobljenost delovne sile in pridobitev ustreznih kvalifikacij delovne sile, kar omogoča pospešeno rast in ustvarjanje novih delovnih mest. Glavni namen ESS ostaja spodbujanje zaposlovanja v EU (Gjerkiš 2013). ESS predstavlja glavni element Strategije EU za rast in delovna mesta,<sup>7</sup> ki je usmerjena k izboljševanju kakovosti življenja državljanov EU, tako da jim nudi boljše znanje preko izobraževanja in usposabljanja ter posledično tudi boljše možnosti za zaposlitev. Državam članicam pomaga, da evropsko delovno silo in države članice bolje pripravi za nove globalne izzive. Pri tem ESS posebno pozornost namenja invalidnim osebam, migrantom, manjšinam in drugim marginalnim skupinam, ki se težje vključujejo na trg dela (Evropska komisija 2008; Služba Vlade RS za razvoj in evropsko politiko 2014).

---

<sup>7</sup> Gre za t.i. lizbonsko strategijo, sprejeto leta 2000, katere namen je bil, da Evropa do leta 2010 postane najbolj konkurenčno in dinamično gospodarstvo na svetu, ki temelji na znanju in je sposobno trajnostne gospodarske rasti z več in boljšimi delovnimi mesti ter večjo socialno kohezijo (Košir 2009). Vmesni rezultati so pokazali, da so razlike v produktivnosti in rasti med Evropo in njenimi gospodarskimi partnerji celo povečale. Evropski svet se je zato odločil za ponovno oživitev lizbonske strategije prek partnerstva za rast in nova delovna mesta (Evropski svet 2010).



Ena izmed glavnih nalog ESS je spodbujanje ekonomske in socialne kohezije, kar vključuje preprečevanje brezposelnosti, spodbujanje aktivnega iskanja zaposlitve ter vključevanja socialno ogroženih skupin na trg dela. Za zniževanje brezposelnosti je temeljnega pomena tudi boljša usposobljenost delovne sile in pridobitev ustreznih kvalifikacij (Mulec 2008, 35–6). ESS znotraj ciljev Konvergenca in Regionalna konkurenčnost in zaposlovanje podpira programe, ki stremijo k ciljem povečanja prilagodljivosti delavcev, izboljšanja dostopa do zaposlitve, preprečevanja brezposelnosti in krepitev socialne vključenosti.

### *2.1.2.3 Kohezijski sklad*

EU preko kohezijskega sklada s podporo večjim projektom na področju okolja in prometne infrastrukture pomaga državam članicam zmanjševati ekonomska in socialna neskladja ter stabilizirati njihovo gospodarstvo (Bučar in drugi 2007, 23–4).

KS predstavlja del enotne pravne ureditve skupaj s strukturnima skladoma. Gre za strukturni instrument, ki od leta 1994 državam članicam pomaga zmanjševati ekonomska in socialna neskladja. KS financira do 85 % upravičenih izdatkov večjih projektov s področja okoljske in prometne infrastrukture, poleg tega pa se osredotoča tudi na področja, ki spodbujajo trajnostni razvoj (učinkovita raba energije, nadzor cestnega in zračnega prometa, ukrepi multimodalnega prometa) (Gjerkiš 2013; Mulec 2008, 47–9), s čimer v veliki meri spodbuja energetska učinkovitost in vlaganja v obnovljive vire energije v državah članicah, kjer je BND nižji od 90 % povprečja EU (Evropska komisija 2008). Potrebno je poudariti, da KS ne spada med strukturne sklade. Mednje spadata ESRR in ESS (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo 2014). Sklad je prvenstveno namenjen krepitevi ekonomske in socialne kohezije. Njegov prispevek je viden predvsem pri približevanju držav članic in najmanj razvitih regij razvitejšim. V nasprotju s strukturnimi skladi se pomoč iz KS dodeljuje od projekta do projekta, po dogovoru med EK in državo članico.

### *2.1.2.4 Predpristopna pomoč*

EU potencialne nove članice na vstop v povezavo pripravlja tudi s pomočjo predpristopne pomoči. Ta je sestavljena iz treh programov (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo 2014):

- PHARE, ki je namenjen uvajanju bodočih članic na koriščenje sredstev iz strukturnih skladov,
- SAPARD, namenjen kmetijstvu in razvoju podeželja,
- ISPA, ki je usmerjen v večje projekte s področja varstva okolja in prometne infrastrukture za države srednje in vzhodne Evrope.

Države članice so do vstopa v povezavo EU prejemale predpristopno pomoč, predvsem za potrebe izboljšanja varstva okolja in njihovih transportnih sistemov, s samim vstopom v EU pa so jim na voljo tudi sredstva za ostale namene iz strukturnih in KS (Mulec 2008, 23).

Priprave na vstop novih članic, ki so se EU pridružile leta 2004, med njimi je bila tudi Slovenija, so bile skromne tako po obsegu sredstev kot tudi po načinu priprave. Predpristopna pomoč je bila tako relativno majhna v primerjavi s sredstvi, ki so se v tem času namenjala za že vključene države članice EU. EK je v pogajanjih za sprejetje Agende 2000 sicer predvidevala izdatnejša sredstva za bodoče članice, vendar so države članice v fazi odločanja uresničevale predvsem lastne interese (Allen v Bučar in drugi 2007, 26–7).<sup>8</sup>

### **2.1.3 Kohezijska politika v finančnih perspektivi 2014-2020**

Reformirana kohezijska politika bo zagotavljala do 325 milijard evrov pomoči, ki bo na voljo evropski regijam, mestom in gospodarstvu. Ob upoštevanju prispevka samih držav članic in učinka finančnega vzvoda naj bi celotni učinek znašal preko 500 milijard evrov. S tem želi EU slediti ciljem strategije Evropa 2020 (Evropska komisija 2014a), katere glavni cilji so rast in ustvarjanje delovnih mest, boj proti podnebnim spremembam in energetska odvisnosti ter zmanjševanje revščine in socialne izključenosti.

---

<sup>8</sup> S črpanjem predpristopne pomoči je Slovenija začela že v letu 1992 v okviru finančnega instrumenta PHARE. Sredstva so ji bila dodeljena za krepitev državnih institucij ter razvojne projekte na področju infrastrukture, okolja, prometa, energetike, šolstva in izobraževanja. Z letom 2000 se je Slovenija vključila v predpristopna programa ISPA, kjer se je država pripravljala na črpanje sredstev iz Kohezijskega sklada, in SAPARD, katerega namen je priprava bodočih držav članic na skupno kmetijsko politiko (Bučar in drugi 2007, 39–41). Ključne težave pri črpanju sredstev iz programov predpristopne pomoči so se pokazale pri administrativni absorpcijski sposobnosti državnih institucij na katero so vplivali delitev odgovornosti med institucijami, usposobljenost kadrov in zakonodajni okvir (Drevenšek v Bučar in drugi 2007, 48–9; Košir 2009). Slovenija je bila upravičena do sredstev že od 1. januarja 2004 naprej, vendar jih ni bilo mogoče črpati zaradi neveljavnosti evropske zakonodaje do 1. maja 2004, ko je Slovenija tudi uradno pristopila k EU. Zaradi navedenega razloga v letu 2004 do prilivov v državni proračun iz proračuna EU sploh ni prišlo (Bučar in drugi 2007, 62–4).

### *2.1.3.1 Značilnosti kohezijske politike v finančni perspektivi 2014-2020*

Z razliko od prejšnjega programskega obdobja so finančni instrumenti v tej perspektivi, v zvezi s sektorji, upravičenci in vrstami podprtih projektov, vnaprej neobvezujoči, kar pomeni, da bodo lahko države članice in organi upravljanja uporabljali finančne instrumente v zvezi z vsemi tematskimi cilji, ki bodo določeni v operativnih programih. S predhodno napovedjo ciljev pa se bo omogočilo redno spremljanje in razpravo o porabi finančnih sredstev, s čimer se bodo lahko proti koncu obdobja za uspešnejše programe, preko vnaprej določenega t.i. sklada za rezerve, na podlagi doseženih rezultatov sprostila dodatna sredstva. Novi okvir vsebuje tudi jasna pravila, ki omogočajo boljše kombinacije finančnih instrumentov z drugimi oblikami pomoči, zlasti z nepovratnimi sredstvi, kar bo še dodatno spodbujalo oblikovanje dobro zasnovanih shem pomoči, ki zadovoljujejo posebne potrebe držav članic ali regij (Evropska komisija 2014b; Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo 2014; Služba Vlade RS za razvoj in evropsko politiko).

Preko skupnega strateškega okvirja bo EU zagotavljala osnovo za boljšo koordinacijo kohezijskih in investicijskih skladov. S tem namerava zagotoviti boljšo povezanost z drugimi evropskimi instrumenti kot so Obzorje 2020, Instrument za povezovanje Evrope ali Evropski program za zaposlovanje in socialne inovacije. K poenostavitvi postopkov bodo bistveno pripomogla tudi preprostejša računovodska pravila, ciljno naravnane zahteve pri poročanju in večja raba digitalne tehnologije (Evropska komisija 2014a).

### *2.1.3.2 Finančni instrumenti kohezijske politike v finančni perspektivi 2014-2020*

Vlaganje v evropske regije ter prilagajanje ravni podpore in prispevka držav članic (stopnje sofinanciranja) bo odvisno od njihove stopnje razvitosti. Države članice so enako kot v obdobju 2007-2013 razdeljene na 3 glavne skupine regij, in sicer:

- manj razvite regije (BDP < 75 % povprečja EU-27),
- regije v prehodu (BDP 75 % do 90 % povprečja EU-27),
- bolj razvite regije (BDP > 90 % povprečja EU-27).

Naložbe iz ESRR bodo usmerjene na naslednje ključne prednostne naloge: (i) inovacije in raziskave, (ii) digitalna agenda, (iii) podpora MSP in (iv) nizkoogljično gospodarstvo. Pri tem

bodo pri naložbah iz ESRR manj razvite regije morale prispevati 50 % sofinanciranja, regije v prehodu 60 % in bolj razvite 80 %. Preko ESRR se bodo financirali tudi programi Evropskega teritorialnega sodelovanja, od koder bo vsaj 80 % sredstev usmerjenih v zgoraj navedena 4 prednostna področja. Znotraj teh programov se bodo preko ESRR financirali projekti, ki bodo povezovali države članice na določenem geografskem območju in tretje države na istem geografskem območju, s čimer EU na podlagi okrepljenega medsebojnega sodelovanja stremi k izboljšanju gospodarske, socialne in ozemeljske kohezije (Evropska komisija 2014b; Služba Vlade RS za razvoj in evropsko politiko 2014).

EU bo preko ESS zagotovila ključen prispevek na področju zaposlovanja. Sredstva ESS bodo dodeljena glede na potrebe posameznih držav članic, pri čemer obstaja vnaprej določen minimalni znesek. V obdobju 2014-2020 je za naložbe v človeški kapital namenjenih več kot 80 milijard evrov, s katerimi se želi EU osredotočiti na štiri tematske sklope kohezijske politike, in sicer na (i) spodbujanje zaposlovanja in mobilnosti delovne sile, (ii) spodbujanje socialne vključenosti in boja proti revščini, (iii) povečanja institucionalnih zmogljivosti držav članic in učinkovitosti javne uprave ter (iv) naložbe v izobraževanje in vseživljenjsko učenje (Evropska komisija 2014b; Trobbiani 2014).

KS je, enako kot v prejšnji finančni perspektivi, namenjen državam članicam EU z BND, manjšim od 90 % povprečja EU. V novi perspektivi se zanj ne bodo uporabljala več ločena, ampak enaka pravila načrtovanja, upravljanja in nadzorovanja kot za ESRR in ESS. Sredstva iz KS bodo namenjena 2 glavnima kategorijama, in sicer vseevropski prometni mreži, kjer se bodo financirali prednostni projekti skupnega evropskega interesa s ciljem povezovanja Evrope ter okolju, kjer se bodo sredstva KS namenila projektom, povezanim z energetiko in prometom, če bodo ti predstavljali koristi za okolje, v smislu energetske učinkovitosti in uporabe obnovljivih virov energije (Evropska komisija 2014b).

## **2.2 NASTANEK IN RAZVOJ KOHEZIJSKE POLITIKE**

EU je že zgodaj po nastanku pričela s sistematičnim zmanjševanjem razlik med posameznimi regijami. EK je leta 1961 sklicala konferenco za zagotovitev splošnih smernic skupnostnem pristopu k regionalni politiki. S tem se je začel proces, ki je sčasoma pripeljal do ustanovitve

ESRR (Bache 1999, 42). Kohezijska politika EU tako izvira že iz ustanovne listine EGS,<sup>9</sup> instrumenti skupne kohezijske politike pa so bili oblikovani v sedemdesetih letih, ko je bil formalno ustanovljen ESRR. Do same vzpostavitve ESRR je politika regionalnega razvoja temeljila na ESS, Evropskem kmetijskem usmerjevalnem in jamstvenem skladu ter Evropski investicijski banki (Bache 1999, 3–5; Lajh 2006, 105–7). Osnovni cilj ESRR je postal uravnavanje neskladij v regionalnem razvoju držav članic EU s sofinanciranjem do 50 % projektov gospodarskega razvoja v manj razvitih regijah (Bache v Lajh 2006, 107; Gjerkiš 2013).

Kohezijska politika je doživela večje spremembe s sprejemanjem Evropske enotne listine (EEL), s katero so bili postavljeni temelji današnje skupne kohezijske politike. Uveden je bil enoten regulatorni okvir med relevantnimi nacionalnimi, regionalnimi, lokalnimi javno političnimi akterji in EK. EEL je predvidevala tudi večje sodelovanje in povezovanje med obstoječimi skladi, na podlagi česar so bile izdelane smernice za skladnejšo kohezijsko politiko (Lajh 2006, 104–6). EEL je dodatno okrepila vlogo strukturnih skladov pri zasledovanju kohezijskega cilija, ki temelji na spodbujanju usklajenega razvoja EU in k zmanjševanju razlik med posameznimi državami članicami oziroma regijami (Mulec 2008, 19–20), s čimer je EU absorbirala institucionalne reforme glede notranjega trga ter povečala pristojnosti nadsocijalnih akterjev. Z Maastrichtsko pogodbo se je dodatno razširila pristojnost nadsocijalnih akterjev, saj je bil ustanovljen tudi KS, hkrati pa je bil kot eden izmed temeljnih ciljev izpostavljena krepitev ekonomske in socialne kohezije. Reforma kohezijske politike leta 1999 je temeljila na določilih Amsterdamske reforme, ki je potrdila zavezanost držav članic EU k spodbujanju regionalnega razvoja ter ekonomske in socialne kohezije po celotnem ozemlju EU. Vse spremembe so bile usmerjene v poenostavitev implementacije kohezijske politike, na podlagi česar se je zmanjšalo število ukrepov za pomoč, poenostavljeni so bili tudi postopki za oblikovanje proračunskih postavk strukturnih skladov in KS (Lajh 2006, 108–9).

---

<sup>9</sup> V Rimski pogodbi je bilo v preambuli omenjeno zmanjševanje razlik med različnimi regijami in spodbujanje razvoja gospodarskih dejavnosti po celotni Skupnosti, ni pa še bila predvidena skupna kohezijska politika EU (Bache v Lajh 2006, 105).

### **2.2.1 Postopek sprejemanja odločitev glede sredstev kohezijske politike**

Obseg sredstev, ki se namenja iz strukturnih skladov, je odvisen od proračuna EU. Postopek razdelitve sredstev se prične že takrat, ko EK predloži Svetu Evropske unije (Svet EU) prvi osnutek proračuna. Svet EU mora predlog finančne perspektive sprejeti s soglasjem vseh držav članic, h kateremu mora soglasje izdati tudi Evropski parlament (EP). Na podlagi postopka posvetovanj med EK in državami članicami EU se oblikujejo načela in prednostne naloge kohezijske politike (Evropska komisija 2014a). Na podlagi sprejete finančne perspektive in določene pravne podlage z uredbami vseh treh institucij država članica z razvojnim načrtom določi prioritete dolgoročnega razvojnega načrtovanja za vsako državo oziroma regijo, če je le-teh več v eni državi (Bučar in drugi 2007, 24–5; Gjerkiš 2013; Služba Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko 2014)

V naslednji fazi država članica pripravi osnutek partnerskega sporazuma, ki že vsebuje prioritete pomoči, finančni načrt po prioritetah in letih ter izvedbena določila. Poleg tega države članice predložijo tudi operativne programe, ki opredeljujejo udeležbo strukturnih skladov v posamezni regiji za celotno programsko obdobje (Bučar in drugi 2007, 24–5; Evropska komisija 2014a; Trobbiani 2014). V okviru pogajanj EK z nacionalnimi organi se določi končna vsebina partnerskega sporazuma in vsakega operativnega programa, ki določajo prednostne naloge države oz. regij. Na podlagi javnih razpisov pristojne oblasti izberejo projekte, ki najbolj odgovarjajo ciljem programa. Izbrani ponudniki, na podlagi sklepov o izbiri in podpisanih pogodb z razpisovalcem, pričnejo z izvajanjem izbranih projektov. Upravičeni stroški za sofinanciranje so natančno predvideni, zato morajo biti izbrani ponudniki še posebej pozorni na različne administrativne zahteve razpisovalca, saj ti redno spremljajo napredek programov in posredujejo EK vse potrebne informacije o porabi sredstev iz strukturnih skladov (Mrak 2004, 69–77; Služba Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko 2014; Trobbiani 2014).

### **2.2.2 Interesi udeležencev v procesu pogajanj**

V Svetu EU poteka večina pogajanj o strukturni politiki v okviru finančne perspektive. Svet EU predstavlja države članice, zato je za sprejetje predloga finančne perspektive potrebno soglasje vseh držav članic. Zaradi takšnega načina sprejemanja odločitev je ključno, da se

poskuša zadovoljiti potrebe in želje vseh držav članic. V Svetu EU sta tako izoblikovana dva tabora držav članic. Države neto plačnice, ki so večinoma proti večanju sredstev za kohezijsko politiko, večanje sredstev navadno pogojujejo z večanjem nadzora nad porabo sredstev. Na drugi strani revnejše države članice, ki predstavljajo skupino neto prejemnic sredstev, zagovarjajo povečanje sredstev za kohezijsko politiko, saj bodo lahko le na ta način uspešno konkurirala razvitejšim regijam. EK želi povečati nadzor nad porabo finančnih sredstev, saj na ta način krepi svojo vlogo znotraj institucionalnega sistema EU, po drugi strani pa je zaradi kadrovske podhranjenosti nezmožna povečevati svoj nadzor nad izvajanjem strukturne politike. Glede na to, da sredstva za strukturno politiko predstavljajo del neobveznih izdatkov, pri katerih ima, zaradi same krepitve svoje vloge v tem procesu, velik vpliv tudi EP, le-ta kot institucija tudi zagovarja povečevanje sredstev za kohezijsko politiko (Bučar in drugi 2007, 29–33; Služba Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko 2014).

### **2.3 TEORETSKI IN KONCEPTUALNI OKVIR**

Za razumevanje magistrske naloge in sprejemanja odločitev v okviru kohezijske politike, je potrebno opredeliti določene teoretske koncepte, ki obravnavajo to področje. Namen magistrske naloge ni obširna analiza teoretskih okvirjev, ampak kratek pregled ključnih konceptov in teorij, ki so pomembni za razumevanje oblikovanja kohezijske politike.

EU je najuspešnejši primer institucionaliziranega mednarodnega političnega usklajevanja v modernem svetu, navkljub temu pa obstaja veliko različnih razlag glede njene evolucije. Od podpisa Rimske pogodbe do sprejetja Maastichtske pogodbe se je Evropska skupnost (ES) razvila preko različnih vrst mednarodnih pogajanj (Moravcsik 1993, 477–81).

EU se, navkljub stalnemu povečevanju moči odločanja nadnacionalnih akterjev, sooča z očitki glede njene politične neučinkovitosti (Eberlein in Kerwer 2002, 5). Razlaga procesa razvoja regionalne politike EU se lahko umesti v širše teoretične razprave o procesu evropske integracije. Zgodovinsko gledano v procesu razumevanja regionalne politike prevladujejo trije pristopi, in sicer neofunkcionalizem, intergovernmentalizem ter koncept večnivojske vladavine. V sredini 70. let so neofunkcionalisti poudarjali pomen regionalne integracije, s katero so skušali razložiti napredek ES k nadaljnji federalistični ureditvi. Za tem se je razširila

splošna teorija medvladne soodvisnosti oz. intergovernmentalizem in kasneje še koncept večnivojske vladavine (Moravcsik 1993, 489).

### **2.3.1 Neofunkcionalizem**

Skupna kohezijska politika na podlagi političnih vzrokov predstavlja določeno izravnano enakosti za manj razvite države. Pri oblikovanju kohezijske politike so imeli velik vpliv neofunkcionalistični učinki prelitja, saj so zagovorniki skupne kohezijske politike izpostavljali dejstvo, da obstoj slabše razvitih regij zaradi oviranja konkurenčnosti in delovanja skupnega trga lahko škodi gospodarski rasti EU kot celoti (Lajh 2006, 103). Neofunkcionalisti evropsko integracijo razlagajo s sklicevanjem na splošne teorije mednarodnih odnosov. Osnovna njihova trditev je, da je ES uspešna medvladna ureditev, ki je oblikovana z namenom urejanja gospodarske soodvisnosti na podlagi usklajevanja skupnih politik. Neofunkcionalisti trdijo, da so bile interesne skupine v začetku procesa evropske integracije ključni akter pri povezovanju evropskih držav (Niemann in Schmitter 2009, 50). Ideja neofunkcionalizma koncept integracije EU obravnava preko t.i. učinka prelitja (*spill-over effect*), kar v primeru EU pomeni, da povezovanje držav na določenem področju povzroči povezovanje tudi na drugih področjih.<sup>10</sup> Na drugi strani pa v integraciji kot je EU prihaja do političnega prelitja, ko nacionalne vlade samostojno prenesejo odgovornost na posamezne nadnacionalne ravni delovanja in odločanja. Tako prihaja do vedno večjega vpliva nadnacionalnih institucij in akterjev pri integracijskem procesu, hkrati pa se z njihove strani povečuje tudi politični nadzor (Moravcsik 1993, 485).

### **2.3.2 Intergovernmentalizem**

Intergovernmentalisti v nasprotju z neofunkcionalisti trdijo, da nacionalne vlade ohranjajo nadzor nad ključnimi odločitvami v EU in predstavljajo ključne akterje v mednarodnih odnosih in procesu evropske integracije (Nugent 2003, 432–4). Po mnenju intergovernmentalistov posebna institucionalna struktura EU nacionalnim vladam omogoča krepitev nadzora nad nacionalnimi zadevami, saj jim omogoča dosegati cilje, ki bi brez sodelovanja v EU bili neuresničljivi. Institucije EU krepijo moč nacionalnih vlad preko povečevanja učinkovitosti meddržavnih pogajanj in s krepitvijo avtonomij nacionalnih

---

<sup>10</sup> Primer: prelitje na gospodarskem področju vpliva tudi na druga področja (politično, socialno, ...).



političnih voditeljev v odnosu do posameznih družbenih skupin, na podlagi česar institucije EU predstavljajo okolje za učinkovito liberalizacijo gospodarskega trga EU (Moravcsik 1993, 495–9).

### *2.3.2.1 Liberalni intergovernmentalizem*

Liberalni intergovernmentalizem poudarja vlogo nacionalnih vlad in pomembnost regionalne politike (Bache 1999, 35). Moravcsik se kot zagovornik liberalnega intergovernmentalizma pri preučevanju integracijskega procesa EU osredotoča na dvostopenjski proces. V prvi fazi se nacionalne preference določene na podlagi omejitev in priložnosti, ki jih določa gospodarska soodvisnost. V drugi fazi so rezultati medvladnih pogajanj določeni na podlagi moči nacionalnih vlad in funkcionalnih spodbud, ki jih zaradi skupnega foruma povzročajo manjši transakcijski stroški (Moravcsik 1993, 517). Vpetost držav v nadnacionalne institucije pomembno vpliva na obnašanje držav v svetovni politiki. Države se ne povezujejo samo zaradi političnih interesov, ampak predvsem zaradi doseganja gospodarske učinkovitosti in liberalizacije trga. Države predstavljajo podskupino domače družbe, na podlagi katere se določajo tudi interesi države, ki jih le-te zagovarjajo na ravni svetovne politike (Marks in drugi 1996, 361; Moravcsik 1993, 522–3).

### **2.3.3 Koncept večnivojske vladavine**

Koncept večnivojske vladavine obravnava širok spekter akterjev in procesov na različnih ravneh vladanja (Bache 1999, 35; Palan 1999, 60). Zagovorniki trdijo, da so države članice spojene v skupno politično identiteto, ki jo oblikujejo nadnacionalni, vladni in drugi regionalni ter družbeni akterji. Evropsko integracijo tako dojemajo kot proces ustvarjanja politike, v kateri sodelujejo regionalni, nacionalni in nadnacionalni akterji. Koristi, ki jih države dobijo z zmanjševanjem suverenosti, so večje od posledic zmanjšanja moči nadzora nad oblikovanjem svoje politike (Marks in drugi 1996, 372). Medtem ko so nacionalne vlade močno vključene v proces oblikovanja politike EU, nadnacionalni akterji skrbijo za nadzor nad izvajanjem politik. Države so izgubile nekaj svojega nekdanjega avtoritarnega nadzora nad svojim ozemljem, saj se je del suverenosti prenesel na raven kolektivnega odločanja med nacionalnimi vladami in nadnacionalnimi organi EU (EP, EK in Evropsko sodišče). Razmerja med državo in ostalimi akterji tako niso hierarhična, ampak prepletena, saj je ključno delo

nacionalnih vlad uravnavanje javnih politik in ne razdeljevanje sredstev (Van Waarden 1992, 31–4).

Model večnivojskega vladanja ne zavrača stališča, da so nacionalne države pomemben akter v mednarodni skupnosti, vendar izpostavlja, da države ne monopolizirajo več oblikovanja politike na evropski ravni. Pristojnosti odločanja se tako delijo med akterje na različnih ravneh. Nadnacionalne institucije imajo neodvisen vpliv pri oblikovanju politik, saj jih države s skupno voljo same ne morejo izpeljati. Predstavništva držav imajo še vedno pomembno vlogo, vendar je pri oblikovanju politike potrebno upoštevati tudi neodvisnost nadnacionalnih akterjev (Marks in drugi 1996, 350–8).

Koncept večnivojske vladavine je za razumevanje kohezijske politike EU pomemben predvsem zaradi treh postulatov (Gjerkiš 2013; Lajh 2006, 27):

- proces oblikovanja in implementacije kohezijske politike EU temelji na pluralnosti in policentričnosti odnosov med različnimi akterji,
- akterji na subnacionalni ravni najboljše prepoznavajo probleme in potrebe svojega okolja in imajo tako pomembno vlogo pri implementaciji in operacionalizaciji ciljev,
- država navkljub vedno večji vlogi subnacionalnih akterjev ohranja svojo prevladujočo vlogo na področju financiranja in vrednotenja javnih politik.

Čeprav ima EK formalni nadzor nad izvrševanjem politik in so nacionalne vlade praviloma zadolžene za izvajanje le-teh, so v praksi pristojnosti razdeljene. Nacionalne vlade tako spremljajo izvršilno moč EK v povezavi z regionalnimi in lokalnimi akterji. Na drugi strani pa EK pri nadzoru nad izvajanjem politik sodeluje z regionalnimi akterji in interesnimi skupinami (Marks in drugi 1996, 366). Regionalne razlike na ravni EU predstavljajo eno izmed glavnih ovir pri doseganju »harmoničnega razvoja«, ki je bil opredeljen v Rimski pogodbi, in ciljih kohezije, navedenih v EEL. Kohezijska politika zato postaja eno izmed ključnih področij delovanja EU in predstavlja velik izziv za vzpostavitev večnivojske ureditve, ki stremi k razvoju skladne skupne politike na evropski ravni ter k čim večjem vključevanju akterjev na subnacionalni ravni v oblikovanje le-te (Lajh 2006, 26). Veliko subnacionalnih vladnih organov išče vpliv oz. neposredno vlogo pri odločanju v političnih procesih EU. Stopnja njihove vključenosti je v največji meri odvisna od stopnje avtonomnosti, ki jo imajo v svojih državah članicah in od vpliva posamezne politike EU na regionalne in lokalne zadeve (Nugent 2003, 419; Stubbs 2005, 69).

Lajh trdi (2006, 27), da v odnosih v fazi implementacije kohezijske politike EU v javnopolitičnem omrežju prevladujejo akterji na lokalni ravni, saj najbolj prepoznavao probleme na določenem ozemlju. Na podlagi navedenih predpostavk bom pri preučevanju implementacije kohezijske politike uporabil pristop od spodaj navzgor (*bottom-up* pristop). V empiričnem delu magistrske naloge bom proces implementacije kohezijske politike obravnaval kot proces interakcije, ki temelji na medsebojnih vplivih med akterji, ki so vključeni v proces implementacije (Grimpe 2012, 1450; Lajh 2006, 27). Implementacija javnih politik je namreč odvisna od pogajanj in sklepanja kompromisov, pri čemer so javne politike rezultat kompromisov med različnimi interesi oblikovalcev in izvajalcev javnih politik ter ciljno skupino oseb oz. organizacij, ki jo bodo javne politike zadevale. Pozornost se zato namenja predvsem v razmerja moči in vplive, potencialne konflikte ter usklajevanje interesov med različnimi javnopolitičnimi akterji (Barrett in Hill v Lajh 2006, 85). Na podlagi tega bom znotraj koncepta večnivojske vladavine analiziral povezavo med razpisovalcem in prijaviteljem na eni strani ter med svetovalnim podjetjem in prijaviteljem na drugi. Znotraj tega koncepta bom skozi prizmo poslovne diplomacije raziskal ozadje pridobivanja sredstev ter poskusil definirati ključne elemente, ki bi lahko pomagali razpisovalcem in prijaviteljem za boljše koriščenje sredstev kot tudi svetovalnim podjetjem za nadaljnje usmeritve in širjenje poslovanja.

## **2.4 POSLOVNA DIPLOMACIJA KOT SREDSTVO PRIDOBIVANJA EKONOMSKIH KORISTI**

Diplomacija je v Shorter Oxford Dictionary opredeljena kot vodenje mednarodnih zadev s pogajanjmi, s katerimi uravnavajo in vodijo te zadeve tako veleposlaniki kot poslaniki (Benko 1997, 255). Satow na podlagi te definicije diplomacijo opredeli kot povezavo štirih aktivnosti: »upravljanje mednarodnih odnosov s pogajanjmi, metoda, s katero veleposlaniki in odposlanci uravnavajo in upravljajo te odnose, posel oz. večščino diplomatov ter nastop v izvajanju mednarodnega dialoga in pogajanj« (Podgornik in drugi 2012, 41). Brglez ugotavlja (1998, 61), da je diplomacija instrument miroljubnega posredovanja med subjekti mednarodnega prava, kjer sredstvo diplomacije poleg suverenih držav pripisuje tudi ostalim subjektom mednarodnega prava. Udovič (2009, 37) spekter subjektov razširi tudi zunaj subjektov mednarodnega prava in poudarja, da v diplomaciji danes delujejo tudi nepravni subjekti kot npr. elite, interesne skupine, transnacionalna podjetja ter ilegalne in teroristične skupine.

Saner in drugi trdijo (2000, 84), da so se različne oblike definicij diplomacije razširile predvsem v drugi polovici 20. stoletja, kar vključuje predvsem obseg subjektov, ki uporabljajo diplomacijo. Pomemben akter so globalna podjetja, ki vse težje ohranjajo dobre odnose z vladami držav gostiteljic, saj njihova prisotnost izdatno vpliva na lokalne razmere. Vse definicije diplomacije imajo navkljub različnim interpretacijam skupno lastnost, in sicer da je diplomacija aktivnost subjekta, ki skuša na miroljuben način doseči svoje politične, ekonomske, kulturne ali druge cilje (Podgornik in drugi 2012, 41).

Spremembe v diplomaciji se niso dogajale samo na ravni akterstva, ampak so se širila in spreminjala tudi področja delovanja diplomacije. Diplomacija ni izključno namenjena doseganju političnih ciljev, ampak tudi drugih nepolitičnih ciljev. Tako Strangeva in Stopford opozarjata (1991, 37), da je razumevanje diplomacije le v okviru države preozko, saj države ne trgujejo in se ne pogajajo le med seboj, ampak so pri oblikovanju svetovne politike pomembni tudi drugi akterji, še posebej transnacionalna podjetja.<sup>11</sup>

#### **2.4.1 Razmejitev med ekonomsko in gospodarsko diplomacijo**

Udovič (2009, 126) razmejuje pojma ekonomska in gospodarska diplomacija, pri čemer večstransko ekonomsko diplomacijo razume kot ekonomsko diplomacijo, dvostransko ekonomsko diplomacijo pa kot gospodarsko diplomacijo. Raziskovanje ekonomske diplomacije je pomembno zaradi delovanja vlad, ki se obnašajo podobno kot podjetja, saj morajo zagotavljati blaginjo državljanom, ki pa temelji na učinkovitosti njenega delovanja, hkrati pa imajo do državljanov vse večjo odgovornost. Zaradi tega z ekonomsko diplomacijo poskušajo odpravljati napake trga, ki se pojavljajo v povezavi s pospešenim gospodarskim sodelovanjem in globalizacijo (Bayne in Woolcock 2003, 4; Jazbec 2009, 70–89). Gospodarska diplomacija vključuje diplomacijo med matično državo na eni strani ter podjetji iz lastne in tuje države, lokalnimi ali regionalnimi skupnostmi v tuji državi ter drugimi tujimi državami na drugi strani. Gospodarska diplomacija pomeni tudi diplomatsko udejstvovanje države in vladnih ustanov, ki nudijo pomoč podjetjem, ki že sodelujejo s tujo državo ali pa to nameravajo, in podporo domačim podjetjem pri vstopu na tuje trge (Udovič 2009, 130).

---

<sup>11</sup> Udovič (2009, 38) sicer opozarja na relativizacijo pojma diplomacija, saj naj bi pri tovrstnem obravnavanju diplomacije avtorji pretirano širili področja diplomacije, kar bi povzročilo inflacijo samega koncepta diplomacije.

Ekonomsko diplomacijo v najširšem pomenu lahko razumem kot zastopanje interesov domačega gospodarstva v državi gostiteljici (Skok 2002, 4). Udovič (2009, 124) ekonomsko diplomacijo opredeljuje kot »/.../ ekonomsko dejavnost v mednarodnih odnosih, ki poteka vzporedno s (politično) diplomacijo in ji daje legitimiteto ter se oblikuje skladno z navodili vladnih in nevladnih organizacij«. Ekonomsko diplomacijo razume kot vsako ekonomsko aktivnost države navzven, ki je usmerjena k doseganju ekonomskih ciljev s pomočjo uporabe političnih in ekonomskih sredstev zunanje politike. Multilateralna ekonomska diplomacija se osredotoča na aktivnosti v multilateralnih organizacijah in pristopanje k raznim multilateralnim ekonomskim sporazumom. Na drugi strani je naloga bilateralne ekonomske diplomacije v vzdrževanju stikov z državami gostiteljicami, ki omogočajo pozitivno atmosfero in s tem obojestranski interes za gospodarsko sodelovanje vlad in podjetij (Skok 2002, 4; Ordeix-Rigo in Duarte 2009, 556).

Na podlagi tovrstnega razumevanja ekonomske diplomacije lahko ugotovim, da države uporabljajo ekonomsko diplomacijo tudi kot sredstvo za rezervacijo in razmejitev finančnih sredstev v okviru kohezijske politike. Pri tovrstnem razumevanju ekonomske politike države predstavljajo osrednjega akterja diplomacije. Kot poudarjajo avtorji, je razumevanje diplomacije zgolj v okviru države preozko. Še posebej na področju ekonomske diplomacije, katere cilj je spodbujanje gospodarstva, je potrebno poudariti, da novi igralci na diplomatskem parketu velikokrat presegajo sposobnosti države. Na podlagi kompleksnejših odnosov med državo in drugimi akterji država na diplomatskem področju ne nastopa zgolj v svojem imenu, temveč tudi v imenu drugih skupin. Na področju ekonomske diplomacije tako deluje v imenu podjetij, gospodarstvenikov in državljanov (Hillman in drugi 2004, 845; Udovič 2009, 127–8).

Spekter akterjev vključenih v gospodarsko diplomacijo giblje od ravni visoke politike (predsednik države, predsednik vlade, ministri ali poslanci), veleposlanikov, do nižje ravni specializiranih diplomatskih odposlancev, znanih kot trgovinskih predstavnikov, atašejev za trgovino oziroma komercialnih diplomatov (Kostecki in Naray 2007). Javne razpise, ki so namenjeni spodbujanju podjetništva in inovativnosti, lahko uvrstim v to kategorijo, pri čemer razpisovalci skrbijo tudi za obveščanje o možnostih sodelovanja s podjetji v državi gostiteljici ter spodbujajo mednarodno poslovanje domačih podjetij.

Gospodarska diplomacija je tako običajno ožje zastavljena kot ekonomska diplomacija. Feltham poudarja (1998, 18), da je za gospodarsko diplomacijo značilno, da pospešuje trgovanje in naložbe, medtem ko se ekonomska diplomacija osredotoča na analizo ekonomske in finančne politike ter učinke ekonomskih ukrepov v državi gostiteljici. Rana ugotavlja (2006), da je gospodarska diplomacija tista diplomatska aktivnost, pri kateri je glavni cilj promocija gospodarstva nacionalne države, kar je še posebej pomembno v času finančne krize. Dnevno se pojavljajo predlogi, kaj bi gospodarska diplomacija morala narediti. Podjetja imajo občutek, da njihovih predlogov državni organi ne upoštevajo, na drugi strani pa državni akterji gospodarske diplomacije menijo, da jih podjetja prevečkrat neupravičeno slabo ocenjujejo. Burkelc in Udovič (2011, 27) ugotavljata, da je ključen vzrok za nerazumevanje med stranema prepad med pričakovani podjetij in zmožnostmi akterjev gospodarske diplomacije. Avtorja trdita, da se to nerazumevanje lahko preseže z dejavnostmi, ki bodo podjetjem pomagale jasno izraziti njihove cilje in interese, z ozaveščanjem podjetij glede zmožnosti državnih akterjev gospodarske diplomacije ter s povezovanjem med interesi podjetij in zmožnostmi gospodarske diplomacije. Naloga podjetij je, da proaktivno pristopijo k strategiji vstopa in prodora na tuje trge, gospodarska diplomacija pa jim mora v tem procesu nuditi pomoč pri oblikovanju njihovih interesov in uresničevanju njihovih ciljev.

#### **2.4.2 Poslovna diplomacija**

Diplomacija ne poteka več samo v okviru držav, ampak se na področje delovanja vključeni novi akterji, med katerimi imajo pomembno vlogo podjetja in nevladne organizacije. Strangeva (1992, 2–3) pomemben položaj podjetij utemeljuje s krepitvijo odnosa med državo in podjetjem, ki je postal možen na podlagi skupnih interesov obeh akterjev, pri čemer sta obe strani zainteresirani za vzdrževanje dolgoročnega odnosa. Udovič (2009, 135–6) poslovno diplomacijo razume kot obliko delovanja podjetij navzven do drugih podjetij in nepodjetniških enot. Asquer (2012, 55) jo opredeljuje kot vrsto aktivnosti, katerih cilj je ustvarjanje ugodnih pogojev za opravljanje dejavnosti in uresničevanju ciljev organizacije. Kostecki in Naray (2007) izraz poslovna diplomacija pogosto uporabljata za opis poslovnih podpornih funkcij, ki jih izvajajo člani podjetij v državi gostiteljici.

Globalizacija močno vpliva na organiziranost multinacionalnih podjetij in podjetij s ciljem poslovanja na tujih trgih. Podjetja so tako vse bolj izpostavljena različnim nacionalnim

zakonom in drugim večstranskim sporazumom (Ruël in drugi 2013). Hillman in drugi poudarjajo (2004, 845), da morajo biti podjetja za mednarodno uspešno poslovanje usposobljena za upravljanje interakcij z vladama domače države in države gostiteljice ter na drugi strani tudi z drugimi podjetji in nevladnimi organizacijami. Ti akterji imajo namreč moč nad možnostmi za spodbujanje sodelovanja med akterji, ki je ključnega pomena za uspešno poslovanje podjetij na tujih trgih.

#### 2.4.2.1 *Funkcije poslovne diplomacije*

Poslovna diplomacija vključuje vplivanje podjetij na gospodarske in socialne akterje pri ustvarjanju novih poslovnih priložnosti (Saner in drugi 2000, 85). Naloga poslovne diplomacije je, da omogoča razumevanja medsebojnih stališč menedžerjev za doseganje vzajemnih interesov. V povezavi s tem se pogosto pojavlja tudi pojem »načelno vodenje« (*principled leadership*), ki ga London (1999, 173–4) povezuje skupaj s poslovno diplomacijo kot glavno orodje za ohranjanje učinkovitega gospodarskega okolja. Načelni voditelji spodbujajo etično ravnanje tako znotraj kot tudi zunaj organizacije, še posebej pa je takšen način vodenja podjetja dragocen pri sprejemanju težkih odločitev, reševanju konfliktov in pogajanjih o občutljivih vprašanjih. Večje multinacionalke se sicer namesto usposabljanja lastnega kadra za tovrstne zadeve odločajo za najemanje poslovnih diplomatov, ki se zanašajo na svoje izkušnje pri vodenju kompleksnih odnosov z drugimi podjetji in nevladnimi subjekti v državi gostiteljici (Rizopoulos in Sergakis 2010, 254).

Poslovni diplomati morajo poznavati mednarodno, nacionalno in podjetniško raven poslovanja svojega podjetja, saj tako lahko pomagajo pri ključnih aktivnostih za uspešno poslovanje kot so opredelitev poslovne strategije in politike v zvezi s pričakovanji interesnih skupin, vodenje dvostranskih in večstranskih pogajanj, usklajevanje mednarodnih kampanj za odnose z javnostmi ter analiziranje ustreznih informacij na trgu države gostiteljice (Saner in drugi 2000, 84–6). Podjetja, ki so umerjena na tuje trge, morajo biti ustrezno usposobljena, če se želijo uspešno spopadati s hitro spreminjajočimi političnimi in gospodarskimi poslovnimi okolji. Tu morajo upoštevati tudi dejstvo, da ima javnost dostop do informacij glede njihovega upravljanja. Mnenje javnosti ima pomemben vpliv na njihovo poslovanje, zato ga podjetja ne smejo prezreti, hkrati pa morajo upoštevati vse večjo razširjenost nevladnih organizacij, ki skrbijo za spoštovanje delovnih pogojev, okoljskih standardov in praks

zaposlovanja (Betlem 2013). Tudi neposredne tuje investicije spodbujajo gospodarsko rast domače države in zaposlovanje na prednostnih sektorjih ali regijah kot tudi dopolnjujejo sodelovanje na področju znanosti in tehnologije. V tem obziru je zelo pomembna vloga poslovne diplomacije, da se odziva na predloge tujih vlagateljev. Pri tovrstnih aktivnostih je ključno, da poslovni diplomati pridobijo informacije, ki omogočajo povečano gospodarsko sodelovanje podjetij s tujimi vlagatelji, državami gostiteljicami in drugimi nedržavnimi akterji. (Kostecki in Naray 2007).

Poslovna diplomacija tako sega preko področja odnosov z javnostmi, saj obsega tako komunikacijo z različnimi skupnostmi in potrošniškimi skupinami na najnižji ravni kot tudi sodelovanje z mednarodnimi vladnimi in nevladnimi organizacijami, ki imajo sposobnosti in zmožnosti vodenja podpornih aktivnosti za uspešno globalno poslovanje podjetij (Saner in Yiu 2005, 303). Ordeix-Rigo in Duarte trdijo (2009, 554), da podjetja s pomočjo poslovne diplomacije lahko tudi navzven povečajo svojo moč in legitimnost. Tovrstna podjetja s tem dokazujejo, da so vključena v proces družbenega in ne le tržnega dogajanja. Poslovna diplomacija namreč vključuje večanje vpliva na gospodarske in družbene akterje za ustvarjanje in koriščenje novih poslovnih priložnosti (Kourula in Laasonen 2010, 42). Na ta način ima poslovna diplomacija pomemben vpliv tudi pri javnih razpisih za pridobivanje sredstev kohezijske politike, ki so namenjeni spodbujanju podjetništva in inovativnosti, saj podjetja s sredstvi poslovne diplomacije širijo sodelovanje z drugimi podjetji in nedržavnimi akterji. Na ta način se s pomočjo dodatnega vira financiranja vključujejo na tuje trge ter krepijo odnose s tujimi podjetji, kar pomembno vpliva na njihov gospodarski položaj, hkrati pa s tem krepijo državno blaginjo.

Poslovna diplomacija omogoča ustvarjanje socialnega kapitala, ki je potreben za uspešno koriščenje poslovnih priložnosti, ki omogočajo uspešno mednarodno poslovanje, in za ustrezno obravnavanje potreb držav gostiteljic. Hkrati s pomočjo dialoga z neposlovnimi akterji in z aktivnim sodelovanjem v lokalnih skupnostih poslovna diplomacija pomaga pridobivati nove stike in večati socialni vpliv, ki ščiti podobo in ugled v širši javnosti.



#### 2.4.2.2 *Razmejitev med poslovno in podjetniško diplomacijo*

Podjetniška diplomacija je namenjena povezovanju in poenotenju med maticami in obrati transnacionalnih podjetij ter stremi k ohranjanju notranje homogenosti podjetja in njegovih delov s ciljem povečevanja produktivnosti podjetja preko skladnega ravnanja zaposlenih Udovič (2009, 139–41). Podjetja z različnimi ukrepi želijo preseči notranje razlike, ki se pojavljajo predvsem v velikih podjetjih, ki imajo obrate po vsem svetu in jih vodijo ljudje z različnimi kulturnimi predispozicijami. Saner in Yiu (2005, 301–2) vlogo podjetniške diplomacije vidita znotraj multinacionalnih podjetij, kjer je njena glavna vloga zagotavljanje trajne povezanosti med osrednjim podjetjem in njenimi povezanimi družbami. Na drugi strani ključno vlogo poslovne diplomacije vidita v povezovanju podjetja z zunanjim okoljem, katerega cilje je povečanje poslovne dejavnosti podjetja in njegovih povezanih družb ter zmanjševanje potencialnih poslovnih tveganj in negotovosti. Učinkovito sodelovanje z lokalnim okoljem bistveno pripomore k zmanjševanju stroškov, manjšim izgubam poslovnih priložnosti, tržnega deleža in ugleda podjetja. Strangeva (1992, 3–5) loči med podjetniško diplomacijo med podjetji in nacionalnimi vladami in podjetniško diplomacijo med posameznimi podjetji. V prvem primeru podjetniško diplomacijo povezuje z delovanjem multinacionalnih podjetij in drugih gospodarskih družb, ki so vključene v proces internacionalizacije za potrebe zasledovanja svojih ciljev.<sup>12</sup> V drugem primeru podjetniško diplomacijo obravnava kot ravnanje podjetij v odnosu do drugih podjetij, še posebej v okviru partnerstev in strateških zavezništav.

Za celovito analizo obravnavanega področja sem se v tem poglavju osredotočil na opredelitev področja delovanja, ciljev in instrumentov kohezijske politike ter opredelil ključne koncepte teoretskega okvirja preučevanja le-te. Na podlagi koncepta večnivojske vladavine sem opredelil poslovno diplomacijo kot sredstvo pridobivanja ekonomskih koristi, med katere se uvršča tudi pridobivanje sredstev iz kohezijske politike EU. Poglavitna naloga poslovne diplomacije je namreč poskrbeti, da je zunanje okolje države prejemnice investicij primerno za mednarodno poslovanje. Ob tem poslovna diplomacija pokriva področje poslovnih strategij podjetij, odnose do deležnikov ter analize okolja in podjetniškega delovanja. Na ta način predstavlja poslovna diplomacija pomemben del pri povezovanju podjetji in pridobivanju sredstev iz kohezijske politike, saj se podjetja preko lažjega vzpostavljanja in ohranjanja

---

<sup>12</sup> Glede na definicije drugih avtorjev, lahko to vrsto podjetniške diplomacije označim kot poslovna diplomacija.

odnosov z drugimi podjetji in nedržavnimi akterji in s pomočjo dodatnih virov financiranja hitreje širijo na tuje trge in krepijo odnose s tujimi podjetji. Za potrebe celovite preverbe zastavljene hipoteze bom v naslednjem poglavju razdelal poslovno okolje EU, v katerem bom preučil položaj MSP, ter možnosti podjetij za pridobitev virov financiranja. Nadalje bom za potrebe analize posluževanja uporabe storitev svetovalnih podjetij predelal še notranje in zunanje vzroke za sodelovanje prijaviteljev s svetovalnimi podjetji, ki jih bom nadalje lahko povezal z rezultati raziskave izbranih javnih razpisov v Sloveniji in Bolgariji.

### **3 SODELOVANJE SVETOVALNIH PODJETIJ PRI PRIDOBIVANJU SREDSTEV IZ KOHEZIJSKE POLITIKE EU**

Naraščajoča kompleksnost globalnega poslovnega okolja vodi inovativna podjetja k uporabi storitev zunanjih svetovalnih podjetij, saj na ta način hitreje reagirajo na potencialne priložnosti na trgu, hkrati pa s tem zmanjšujejo negotovost, ki je odvisna predvsem od nepoznavanja različnih finančnih instrumentov, ki se jih inovativna podjetja lahko poslužujejo. V tem poglavju bom predstavil značilnosti poslovnega okolja EU, saj je potrebno izpostaviti vlogo MSP, ki se zaradi omejenih kadrovskih in finančnih zmožnosti pri prijavih na javne razpise pogosto poslužujejo storitev zunanjih svetovalcev. Preučil bom notranje in zunanje vzroke za njihovo sodelovanje s svetovalnimi podjetji pri tovrstnih aktivnostih, na podlagi katerih bom lahko v nadaljevanju izvedel empirični del raziskovalnega dela.

#### **3.1 POSLOVNO OKOLJE EU**

V EU je med podjetji zelo razširjena praksa sodelovanja z zunanjimi specializiranimi podjetji, ki so usposobljena za finančno svetovanje in pripravo dokumentacije za potrebe prijav na javne razpise. Po samih državah članicah EU pa se zelo razlikuje pogostost sodelovanja podjetij s svetovalnimi podjetji na področju pridobivanja nepovratnih sredstev (Constantinescu 2011, 151–2). Tovrstna podjetja oskrbujejo potencialne prijavitelje z aktualnimi informacijami o možnosti pridobitve nepovratnih sredstev, na podlagi dogovora z naročnikom poiščejo primeren razpis, nudijo pomoč pri oblikovanju ideje, pripravijo celotno prijavno dokumentacijo ter nudijo pomoč pri pripravi dokumentacije za potrebe poročanja in koriščenja sredstev. Na podlagi ideje projekta in samega poslovanja podjetja tovrstna podjetja pogosto nudijo pomoč strankam pri identifikaciji tveganj in nadaljnjega finančnega stanja. Specializirana podjetja za uspešno implementacijo ideje zagotovijo informacije o predvidenih lastnih vlaganjih, sofinanciranih stroških ter splošnih naložbenih ciljih.

Kvaliteta svetovalnih storitev je ključnega pomena za uspeh na javnem razpisu. Mednje spada tudi modernizacija vladnih agencij, ki koordinirajo pridobivanje kohezijskih sredstev (Cervigni in drugi 2008, 37–9). Od vladnih agencij se upravičeno pričakuje, da imajo zadostna tehnična znanja in kompetence za uspešno vodenje javnih razpisov in pomoč prijaviteljem pri pripravi prijave dokumentacije. Navkljub temu javni razpisi zahtevajo

velike količine administrativnega dela za potrebe priprave prijavnne dokumentacije in poročanje o izvedenem projektu (Willoughby in drugi 2012, 412–13). Za uspešno izvedbo projekta se tako zahteva usklajeno interakcijo med razpisovalcem in prijaviteljem, vseeno pa se prijavitelji poslužujejo tudi storitev zunanjih svetovalnih podjetij, ki poskrbijo za pripravo potrebnega administrativnega dela projekta (Cervigni in drugi 2008, 38). Prijavitelji se za zunanje izvajalce odločajo, ker potrebujejo določeno znanje in veščine, kar jim omogoča uspešno pridobitev sredstev in njihovo učinkovito koriščenje.

### **3.1.1 Položaj MSP v poslovnem okolju EU**

V zadnjem desetletju so MSP doživela precejšnjo rast. Z začetkom finančne krize se je ta trend rasti zaustavil, vendar se navkljub vsemu zdi, da je prednost MSP predvsem v njihovi prožnosti. Raziskave v EU kažejo (Constantinescu 2011, 152–5), da so se MSP, z razliko od velikih podjetij, izkazala za bolj prilagodljiva. V teh okoliščinah so lahko svetovalna podjetja ključna za nadaljnji njihov razvoj.

V medijih EU se sicer kaže vtis, da evropsko gospodarstvo vodijo velika, multinacionalna podjetja. V javnosti prevladujejo večmilijonski prevzemi, globalni širitveni načrti in veliki stečaji. Kar pa je manj znano, je dejstvo, da več kot 99 % vseh evropskih podjetij predstavljajo MSP. Ta zagotavljajo dve tretjini delovnih mest v zasebnem sektorju in prispevajo več kot polovico skupne dodane vrednosti, ki jo ustvarijo vsa podjetja v EU (De Maeseneire in Claeys 2012, 409). MSP predstavljajo sidro evropskega gospodarstva, pri čemer so v prvi vrsti odgovorna za blaginjo in gospodarsko rast, še posebej pa je pomembna njihova ključna vloga na področja inovativnosti in vlaganju v raziskave in razvoj. Kar je še posebej zanimivo je, da 90 % podjetij v skupini MSP predstavljajo mikro podjetja z manj kot 10 zaposlenimi. Mikro podjetja, ki v povprečju zagotavljajo delo 2 osebama, tako predstavljajo steber evropskega gospodarstva. MSP igrajo odločilno vlogo pri konkurenčnosti in dinamiki evropskega gospodarstva, zato si EU zelo prizadeva spodbujati podjetništvo in ustvariti prijaznejše poslovno okolje, saj na ta način omogoča uresničevati njihov potencial rasti (Constantinescu 2011, 151–2).

Kot velika tržna niša so se v zadnjem obdobju pokazala evropska nepovratna sredstva iz skladov kohezijske politike. Z zavedanjem, da lahko pridobijo nepovratna sredstva za

financiranje razvojnih projektov, se je trg potencialnih prijaviteljev zelo povečal. Podjetniki so se začeli zavedati, da lahko prejmejo finančno pomoč iz strukturnih skladov EU že za samo ustanovitev novega inovativnega podjetja. Vladne agencije sicer nudijo pomoč in informacije za pridobitev sredstev, vendar pogosto zaradi pomanjkljive administrativne sposobnosti niso sposobne zagotoviti ustreznega informiranja in usmerjanja inovativnih podjetnikov za pridobitev nepovratnih sredstev. Zato se ti v veliki meri poslužujejo storitev, ki jih nudijo specializirana svetovalna podjetja (Constantinescu 2011, 152–4). Sredstva iz strukturnih skladov EU tako predstavljajo veliko tržno nišo tudi za svetovalna podjetja, ki se za potrebe uspešnega poslovanja in soočanja s krizo kažejo kot ključna za prihodnji razvoj MSP v EU.

Inovativna podjetja, predvsem MSP, vedno bolj težijo k internacionalizaciji poslovanja. MSP so pogosto podvržena resnim finančnim omejitvam v smislu, da niso sposobna zbrati zadostne količine finančnih sredstev v zastavljenem času, kar predstavlja resno nevarnost nadaljnega financiranja posameznega projekta (De Maeseneire in Claeys 2012, 408–10; Evropska komisija 2003). Večina MSP se zaradi internacionalizacije sooča z vse večjo konkurenco. Nekatere od glavnih gonilnih sil za vse večjo internacionalizacijo, kot sta liberalizacija trgov in državno spodbujanje tehnoloških inovacij, so namreč zakoreninjene v političnem in gospodarskem dogajanju. Tudi MSP, ki so pretežno usmerjena na domači trg, morajo delovati na mednarodni ravni, da lahko zagotovijo konkurenčnost in preživetje lastnega podjetja (De Maeseneire in Claeys 2012, 410). Zato je še posebej pomembno, da EU zagotovi sredstva za spodbujanje podjetništva in prebojnih tehnoloških inovacij ter jim omogoči sredstva za zagon in razvoj njihovih inovativnih idej.

Cervigni in drugi zagovarjajo dejstvo (2008, 40), da vstop na tuji trg občutno poveča razvoj samega podjetja ter poveča učinkovitost in kakovost poslovanja. Razvoj MSP vpliva na spodbujanje zaposlovanja, gospodarsko rast in tehnološki napredek. Potrebno je poudariti, da za MSP, predvsem zaradi manjšega števila za to usposobljenega kadra, pritegnitev zunanjega financiranja za lastne projekte predstavlja velik izziv. Tako so MSP v odnosu do velikih podjetij pri pridobivanju sredstev iz skladov kohezijske politike in drugih virov financiranja v slabšem položaju. Pogosto se soočajo z majhnim vstopnim kapitalom ter nizkimi začetnimi prihodki, kar vpliva tako na njihovo zmožnost pridobitve nepovratnih sredstev kot tudi zmanjšuje njihovo kreditno sposobnost. Velika podjetja imajo večji bazen finančnih in vodstvenih virov za preživetje kritičnih obdobj. Za pridobitev izdatnejših sredstev za investicije so MSP omejena tudi pri uporabi mehanizmov nadzora kot so zavarovanja in

bančne garancije, kar zmanjšuje njihovo zmožnost pridobitve dodatnih virov financiranja (De Maeseneire in Claeys 2012, 410–12).

### **3.1.2 Pomoč podjetjem pri iskanju virov financiranja**

Nove poslovne ideje se velikokrat soočajo s težavami pri zagotavljanju dodatnih virov financiranja. Države v EU zato podpirajo ustanovitev podjetniških inkubatorjev, ki služijo kot okolje, v katerih se lahko razvijejo in uspejo poslovne ideje (Gstraunthaler 2010, 397–8). Podjetniški inkubatorji nudijo pomoč in podporo mladim podjetjem predvsem na področjih zagotavljanja poslovnih prostorov, svetovanj s področij investicij, administracije in računovodstva, hkrati pa predstavljajo okolje za mreženje in povezovanje, s čimer omogočajo mladim podjetjem, da preživijo kritično začetno fazo poslovanja. Od novih inovativnih podjetij se v zameno pričakuje, da bodo ustvarila delovna mesta z visoko dodano vrednostjo. Raziskava podjetniških inkubatorjev v EU kaže na to (Becker 2012, 10; Gstraunthaler 2010, 412–16), da imajo inkubatorji zaradi omejenega prostora veliko večje število prosilcev kot jih dejansko lahko gostijo. Tako inkubatorji že na prvi stopnji selekcionirajo mlada podjetja glede na svoje zahteve, ki pa so navadno v večji meri odvisne od zaupanja in zanesljivosti podjetniških idej prosilcev. Prednostno zato izbirajo tiste, ki imajo potencial doseganja novih trgov. Ključ do trajnostnega sodelovanja s podjetniškim inkubatorjem je stalen razvoj inovativnih izdelkov in storitev, zato le-ti pogosto zahtevajo tudi močno povezavo z raziskovalnimi organizacijami.

EU preko skladov kohezijske politike zagotavlja financiranje podjetništva in raziskovalnih projektov. Vlade držav članic tudi sicer same nudijo podporo tem programom, vendar se je v zadnjih letih delež nepovratnih sredstev za raziskave in tehnološki razvoj sofinanciran s strani EU bistveno povečal v primerjavi z nacionalnim financiranjem. EU namreč sledi načelu, da financiranje raziskav in razvoja zagotavlja večjo učinkovitost in produktivnost. Vse več raziskovalnih projektov zato teži k iskanju zunanjih virov financiranja (Grimpe 2012, 1449–50). Podjetja in raziskovalne organizacije imajo tako možnost pridobitve nepovratnih sredstev in drugih finančnih instrumentov, s čimer se zagotavlja učinkovitost in produktivnost raziskovalne in tehnološko zahtevne dejavnosti. Pojavlja se več očitkov glede namembnosti in dejanske učinkovitosti razdeljevanja nepovratnih sredstev, vendar empirični dokazi kažejo (Gstraunthaler 2010, 415), da dodeljevanje nepovratnih sredstev za spodbujanje podjetništva

in inovativnosti vpliva na izboljšanje konkurenčnosti in dvig produktivnosti v podjetjih in raziskovalnih organizacijah. Prav tako sodelovanje v zahtevnih mednarodnih raziskovalnih projektih predstavlja kazalnik raziskovalne kakovosti. Nekatere raziskovalne ustanove namreč dodelitev sredstev pogojujejo tudi z uspešno izvedenimi mednarodnimi projekti, ki so bili že sofinancirani s strani EU (Grimpe 2012, 1452). Velika težava pri pridobitvi nepovratnih sredstev za večje raziskovalne projekte je obsežna administracija, kjer je zaradi administrativne podhranjenosti podjetij in raziskovalnih organizacij potrebna pomoč specializiranih svetovalnih podjetij.

### **3.2 VZROKI ZA SODELOVANJE PRIJAVITELJEV S SVETOVALNIMI PODJETJI**

Raziskava med slovenskimi podjetji je pokazala (Bučar in drugi 2007, 96), da so glavni razlogi za sodelovanje s svetovalnimi podjetji v procesu priprave dokumentacije:

- obsežna in zahtevna dokumentacija javnega razpisa (38 %),
- pomanjkanje časa za pripravo potrebne dokumentacije (31 %),
- pomanjkanje znanja (25 %).

Sodelovanje s svetovalnimi podjetji je navadno pogojeno tudi s slabimi izkušnjami pri preteklih prijavih na javne razpise. Po navedbah ESS (2003, 14) so najbolj pogoste napake pri pripravi prijave povezane z neustrezno finančno konstrukcijo projekta. Prijavitelji navadno niso specializirani za pripravo tovrstnih finančnih projekcij, zato lahko že manjše napake pri oceni projekcij pomenijo neustreznost finančne konstrukcije.

Zavrnitev vlog na javni razpis predstavlja težavo zaradi načela neprerazporejanja sredstev na druge projekte. Če namreč projekti, ki se prijavijo na posamezen javni razpis, niso realizirani, sredstev ni mogoče prerazporediti na druge projekte. Navadno do nerealizacije pride zaradi potenciranih finančnih navedb v prijavi na razpis in nadaljnji nezmožnosti doseganja zastavljenih ciljev, s čimer se tudi vrednost projekta sorazmerno zniža. Redni postopki javnega razpisa trajajo relativno dolgo, saj lahko traja več mesecev ali celo do enega leta od objave razpisa pa do konkretnega uresničevanja prijavljenega projekta. Glavni razlogi za zamude so zahtevni postopki prijave na razpis ter kompleksen sistem preverjanja in kontrol (Ogle in drugi 2005, 16–17).

Primeri najpogostejših nepravilnosti v državah članicah EU so (Žagar 2006):

- ponarejene spremljevalne listine,
- neupoštevanje drugih pogojev iz uredbe/pogodbe,
- neupoštevanje rokov,
- manjkajoča oziroma nepopolna dokumentacija,
- nedokončane aktivnosti,
- neupravičenost,
- preobsežno financiranje.

### **3.2.1 Notranji vzroki za sodelovanje prijaviteljev s svetovalnimi podjetji**

Glavni problemi v procesu prijave na javni razpis zadevajo predvsem pravilno izpolnjevanje obrazcev, pripravo pravilne in transparentne finančne konstrukcije ter upoštevanje časovnih omejitev projekta, ki so navedene v določilih javnega razpisa. Razpisovalec bi tako moral spodbujati prijavitelje k pravilni oddaji zahtevanih obrazcev z namenom izboljšanja poslovanja in spodbujanja tehnološko zahtevnih projektov.

#### *3.2.1.1 Sposobnost priprave ustreznega administrativnega dela vloge*

Težave na administrativnem področju priprave dokumentacije so povezane s pomanjkljivostjo dokumentacije, neupoštevanjem časovnih in splošnih pogojev za prijavo na razpis ter neupravičenostjo stroškov. Med najpogostejše administrativne težave pri prijavi in poročanju avtorji uvrščajo (De Maeseneire in Claeys 2012, 410; Gjorgjievski 2008, 75; Kálmán 2002, 33–5):

- izbor primerne projektnega partnerja oz. zunanjega izvajalca,
- vključitev neupravičenih stroškov v projekt,
- časovne zamude pri doseganju zastavljenih ciljev,
- neustrezno označevanje in pomanjkljivo navajanje organov, ki so sredstva odobrili.



### *3.2.1.2 Priprava projektne dokumentacije*

Napake se pogosto pojavljajo v fazi priprave pravilne projektne dokumentacije. Nekatere od najpogostejših napak so povezane z nejasnimi ali premalo ambicioznimi cilji ter pomanjkanjem učinkovitosti pri večletnih projektih. Po navedbah EK so najpogostejše napake, ki zadevajo projektno dokumentacijo, pomanjkljivi dokumenti ter neupoštevanje razpisnih pogojev in meril za ocenjevanje projektov. Zaradi pomanjkanja priložene dokumentacije je lahko prijava zavrnjena oz. v najboljšem primeru pozvana k dopolnitvi (Bachtler in Taylor 2003, 50).

Raziskava narejena med podjetji v EU je pokazala (Ogle in drugi 2005, 9–10), da večina podjetij največjo težavo pri pridobivanju evropskih sredstev omenja prav zahtevno administracijo, vključno z zahtevnim procesom priprave vloge in zahtevkov za izplačila. Nekatera podjetja so celo izrazila pomisleke zoper nadaljnje prijave na javne razpise, saj naj bi bila pridobljena sredstva v primerjavi z vložkom v pripravo dokumentacije za prijavo in poročanje obrobne pomena.

### **3.2.2 Zunanji vzroki za sodelovanje prijaviteljev s svetovalnimi podjetji**

Države bi se morale izogniti sprejemanju formalističnih pristopov pri izbiranju prejemnikov evropskih sredstev. Številne države članice priznavajo, da imajo premalo usposobljene človeške vire, premalo znanja, izkušenj in strokovnega znanja, ki so potrebni za učinkovito koriščenje evropskih sredstev. Razvoj zmogljivosti je dolgotrajen proces in v večini primerov ne vključuje samo usposabljanja in financiranja ustreznega kadra v državi, temveč tudi zunanjo podporo in pomoč, kar bi povečalo sodelovanje in povezovanje nacionalnega s tujimi gospodarstvi. S tem bi se omogočilo tudi sodelovanje v večjih evropskih projektih. Sposobnost za oblikovanje projektov je ključni dejavnik za absorpcijo sredstev, vendar razvoj projekta zahteva ne le čas (včasih celo več kot eno leto), pač pa tudi pripravo projektne dokumentacije (nekje celo do 20 % vrednosti projekta), kar zahteva veliko administrativne usposobljenosti. Javno mnenje v večini držav, ki so v začetni fazi koriščenja sredstev, je, da temeljni problemi njihovega koriščenja v veliki meri izhajajo iz pretiranih administrativnih struktur, ki jih je določila EU, ter izredno zahteven, drag in dolgotrajen proces priprave projektne dokumentacije (Gjorgjievski 2008, 75).

### *3.2.2.1 Vsebina javnih razpisov*

Administrativne težave se lahko pojavijo tudi zaradi neustreznosti ali nepravočasnosti priprave javnega razpisa s strani nacionalnih organov, s čimer povzročajo nepotrebno izgubo potencialnih koristi za gospodarstvo. Splošno prepričanje med podjetji je (Bukowski in drugi 2008, 447; Ogle in drugi 2005, 10), da bi morala država pri pripravi javnih razpisov bolj intenzivno sodelovati s predstavniki podjetij. Javni razpisi bi se morali osredotočati na dvig dodane vrednosti na zaposlenega v podjetjih ter na več in kakovostnejša delovna mesta. Predstavniki gospodarstva zagovarjajo odprte javne razpise, kjer roki za prijavo niso točno določeni, s čimer naj bi prišlo do izboljšanja projektov, in podprtje inovativnih projektov, ki imajo pozitivne vplive, ne samo na podjetje prijavitelja, ampak na širše gospodarsko okolje (Ogle in drugi 2005, 9–11).

Javni razpisi so pogosto preveč zahtevni predvsem za manjša podjetja. Pogoji za prijavo so lahko pretirano prilagojeni določeni skupini podjetij, hkrati pa zahtevajo informacije o podjetju, ki niso povezane s vsebino javnega razpisa in zmožnostjo glede realizacije zastavljenega projekta (Bučar in drugi 2007, 87).

### *3.2.2.2 Postopek prijave na razpis in izvedbe administrativnega poročanja*

Strokovnjaki iz gospodarstva trdijo, da je administracija, ki je povezana z javnimi razpisi, preveč zahtevna in s tem omejuje potencialne prijavitelje. Postopki bi morali biti poenostavljeni, jasnejši in preglednejši v vseh fazah priprave razpisne dokumentacije in ocenjevanja projektov. Tudi nadzor izbranih projektov bi bil preglednejši, če bi razpisovalec postopke vodil na spletni strani z vsemi potrebnimi orodji za uporabo in nadzor projektov.

Raziskava med podjetij kaže (Bučar in drugi 2007, 86–7), da je pri odločitvi za kandidiranje na razpise za negativen vpliv kot največkrat izpostavljen razlog pomanjkanja znanja o načinih črpanja. Med pogostejšimi razlogi se pojavlja tudi prezahtevnost razpisne dokumentacije ter previsoki stroški za pripravo prijavnice v primerjavi s končnimi prejetimi sredstvi. Za neuspeh prijaviteljev se večkrat kot ključni razlog pojavlja nepopolno izpolnjena dokumentacija, sledijo pomanjkljiva vsebina projektov (pomanjkljivost pripravljenih projektov, neskladje vsebine projekta z razpisom, nezadostna inovativnosti in zanimivost

projekta), specifične neskladnosti podjetij z razpisnimi pogoji (prezadolženost podjetij, prenizka dobičkonosnost, premajhen delež izvoza, neprimernost projektnih partnerjev) ter administrativne ovire. Skladno z navedeno raziskavo bi morale biti izboljšave ureditve strukturnih skladov usmerjene v poenotenje in poenostavitev razpisne dokumentacije javnih razpisov, poenostavitev postopkov priprave finančnih poročil in druge dokumentacije za dokazovanje upravičenosti stroškov ter strnitev informacij posameznega razpisa in možnosti dostopa do kakovostnega posvetovanja z razpisovalcem (Bučar in drugi 2007, 87, 100; Constantinescu 2011, 152).

Bachtler in Taylor trdita (2003, 51–3), da je v povezavi z razdelitvijo sredstev ena izmed najbolj pogostih pritožb, ki zadevajo postopke prijave in izbire projektov, da je celoten postopek preveč kompleksen zaradi prekomerne količine administrativnega dela, ki na koncu ne zagotavlja, da so izbrani najboljši projekti. Sistem za dodeljevanje sredstev, ki bi zagotovil objektivnost in odgovornost, je tako pogosto ogrožen s strani političnih vplivov, neusposobljenosti javnih uslužbencev, ki skrbijo za načrtovanje in izvajanje programov, ter različni interesi že v samem procesu načrtovanja posameznega javnega razpisa. Države se sicer razlikujejo glede specifičnih težav v procesu dodeljevanja sredstev, vendar je kot najpogostejši razlog v nacionalnih poročilih izpostavljen obstoj pomanjkanja preglednosti pri postopkih izbire projektov (Bukowski in drugi 2008, 447).

### *3.2.2.3 Spremljanje in vrednotenje projektov*

Nadzor projektov zagotavlja stalno upravljanje projektov, medtem ko redno ocenjevanje omogoča vsebinski razmislek o vplivih zastavljenega projekta in nadaljnjih strateških usmeritvah. Obe dejavnosti ustvarjata tok povratnih informacij, ki omogočajo ustrezno koriščenje odobrenih sredstev.

Na ravni spremljanja in vrednotenja projektov so glavne težave povezane z omejenim dostopom do informacij ter časovno omejitvijo trajanja procesa vrednotenja projektov. Dodatne omejitve se lahko pojavijo pri opredelitvi količinskih ciljev ter ustreznosti rezultatov. Na drugi strani lahko država izdela preveč kompleksen sistem podpornih struktur, kar lahko povzroči prekomerno administracijo in podvojitve dela. Največja ovira za učinkovito spremljanje in vrednotenje projektov so administrativni stroški pri pridobivanju podatkov,

vprašljiva zanesljivost podatkov ter neustreznost kazalnikov, ki določajo uspešnost posameznega projekta (Bachtler in Taylor 2003, 50).

Precej negativno dojetanje programov financiranja EU je potrjeno s strani večine nacionalnih poročil, prav tako tudi škodljiv vpliv takšnih zaznav o pripravljenosti širše javnosti, da se aktivnosti vključijo v postopek sodelovanja preko javnih razprav (Willoughby in drugi 2012, 413). Prejemniki sredstev in javni uslužbenci, ki skrbijo za izvajanje javnih razpisov, se srečujejo s težavami na vseh stopnjah postopka javnega razpisa – tako med postopkom izbora prejemnikov kot tudi v času izvajanja izbranih projektov (Bukowski in drugi 2008, 445).

#### *3.2.2.4 Zakonodaja*

Kompleksna struktura izvajanja kohezijske politike povzroča težave pri samih izplačilih odobrenih sredstev. Raziskava področja kompleksnosti zakonodaje je pokazala (Lang v Bučar in drugi 2007, 33), da zahtevna reguliranost vodi v tri- do štirikrat višjo administrativno obremenjenost programov EU v primerjavi z državnimi programi. Države članice EU imajo ob vstopu v EU, zaradi kompleksnosti ureditve in neizkušenosti tako prijaviteljev kot tudi organov, ki razpisujejo sredstva, težave pri samem črpanju sredstev, s čimer se postopki bistveno podaljšujejo. To povzroča manjše črpanje predvidenih sredstev ter nadaljnje potrebe po prerazporejanju sredstev (Bučar in drugi 2007, 33, 45).

#### *3.2.2.5 Javni sektor*

Poleg administrativnih težav se lahko pojavilo težave tudi na ravni nacionalne infrastrukture. Država lahko pozno ustrezno zadolži agencije za vodenje razpisov. Pogostejše težave se pojavljajo v komunikaciji med institucijami in partnerji, ki sodelujejo v projektih. Dolgoročni načrti držav naj ne bi bili predmet sprememb po zamenjavi posameznih vlad, vendar zaradi rekonstrukcij vladnih organov pogosto prihaja do ukinitvev oz. sprememb pri organih, ki vodijo posamezne razpise, kar povzroča težave pri večletnih projektih. Tovrstne težave se pojavljajo predvsem pri infrastrukturnih projektih vodenih s strani občin ali regij, zato EK predlaga, da naj te enote pripravijo ambiciozne projekte, ki ne bodo zgolj infrastrukturne narave, ampak bodo povezani predvsem z razvojem znanosti in inovativnosti (Ogle in drugi 2005, 12–14).

Smernice EK državam članicam narekujejo, da naj imajo le-te posebno osrednjo institucijo, ki bo odgovorna za usklajevanje zakonodaje EU in nacionalne zakonodaje, kot tudi za nadzor nad porabo in koriščenjem evropskih sredstev. Tovrstni organ bi tako nadzoroval ustrezne interne akte in zagotavljal pomoč pri upravljanju operativnih programov ter skrbel za usklajeno komunikacijo med organi, ki razpisujejo sredstva, ter končnimi prejemniki sredstev (Bachtler in Taylor 2003, 52).

### 3.2.2.6 *Usposobljenost osebja*

Vse države članice EU se soočajo s težavami pri usposabljanju in ohranjanju javnih uslužbencev. Pritožbe se tako pojavljajo zoper javne uslužbenke, saj naj bi ti pogosto v nerazumljivih rokih zahtevali nekaj, česar se v takšnem roku ne da dobiti, hkrati pa niti niso prepričani v pravilnost postopka svojega delovanja.<sup>13</sup> Zaradi nizke usposobljenosti za nadzorovanje projektov tako pogosto prihaja do pomanjkljivega selekcijskega postopka izbire projektov (Bukowski in drugi 2008, 445).

EU sredstva za mnoge ljudi predstavljajo simbol birokracije, nepreglednih praks, nesmiselnih dejavnosti in zapravljanje denarja. Ta slika je podprta s strani medijev, ki so veliko bolj naklonjeni prikazovanju napak v sistemu pridobivanja EU sredstev kot pa izpostavljanju uspešnih primerov in dobrih praks (Constantinescu 2011, 152). Zato vse bolj postaja pomembno, da se prične z inovativnim pristopom predstavljanja EU skladov širši javnosti, ne samo v smislu uporabnosti rezultatov uspešnih projektov, temveč tudi v smeri večje vpletenosti širše javnosti v sistem strateškega odločanja in nadzora posameznih EU programov.

Značilnosti poslovnega okolja EU kažejo na dejstvo, da se največji delež poslovnih subjektov iz EU uvršča v skupino MSP. Ti se zaradi kadrovske in finančne zmožnosti za potrebe prijavn na javne razpise pogosto poslužujejo tudi uporabe storitev svetovalnih podjetij. Na podlagi preučitve poslovnega okolja EU ter že izvedenih raziskav glede notranjih in zunanjih vzrokov za sodelovanje s svetovalnimi podjetji pri prijavih na javne razpise v sklopu

---

<sup>13</sup> Španija je zaradi težav s črpanjem evropskih sredstev poenostavila zakonodajo in uvedla usposabljanja za zaposlene v javnem sektorju, kar jim omogoča hitro in kakovostno pripravo javnih razpisov za primerne evropske projekte. Javnim uslužbencem, ki vodijo področje priprave razpisov, so povečali plače ter na ta način zmanjšali možnosti korupcije. Španije je na podlagi teh ukrepov, v tistem obdobju, postala ena najuspešnejših držav pri črpanju evropskih sredstev (Ogle in drugi 2005, 12–14).

kohezijske politike EU lahko zaključim, da se podjetja pogosto srečujejo s težavami pri pripravi prijavnih dokumentacij na tovrstne razpise. Glede na trditve avtorjev in pretekle raziskave (Bachtler in Taylor 2003, 51–3; Bučar in drugi 2007, 33–45; Bukowski in drugi 2008, 445; Gjorgjievski 2008, 72–3), da imajo podjetja iz držav, ki so manj časa vključene v proces pridobivanja sredstev iz skladov kohezijske politike EU, zaradi relativno visoke kompleksnosti priprave dokumentacije na javne razpise s področja podjetništva in inovativnosti, večje težave s pripravo dokumentacije (Constantinescu 2011, 152), bom v naslednjem poglavju z raziskavo preučil zastavljeno hipotezo, kjer predpostavljam, da se podjetja iz Bolgarije pri prijavi na javne razpise iz skladov kohezijske politike EU relativno pogosteje poslužujejo uporabi storitev svetovalnih podjetij primerjaje s podjetji v Sloveniji. Za potrebe preverbe hipoteze bom izvedel analizo raziskave izbranih javnih razpisov v Sloveniji in Bolgariji ter analizo raziskave za prejemnike sredstev v Sloveniji in Bolgariji, na podlagi katerih bom lahko potrdil oz. zavrnil zastavljeno hipotezo.

## **4 REZULTATI RAZISKAVE IZBRANIH JAVNIH RAZPISOV V SLOVENIJI IN BOLGARIJI**

Namen raziskave je analizirati največje javne razpise, ki so namenjeni podjetništvu in inovativnosti kot področju, kateremu tako EU in države članice preko strukturnih skladov posvečajo posebno pozornost. V raziskavo sem vključil po 3 največje javne razpise, namenjene podjetništvu in inovativnosti, iz obeh preučevanih držav članic EU. V prvem delu bom analiziral javne razpise, predstavil njihove cilje ter izpostavil upravičene prijavitelje ter upravičene stroške, ki so predmet sofinanciranja. V nadaljevanju bom preučil tudi obseg in zahtevnost razpisnih dokumentacij javnih razpisov ter izpostavil podobnosti in razlike med obema preučevanima državama.

V drugem delu tega poglavja bom analiziral rezultate, pridobljene z anketo, ki je bila izvedena med prejemniki sredstev na izbrane javne razpise. Izpostavil bom deleže podjetij, ki so se pri prijavi na javne razpise posluževale uporabe storitev svetovalnih podjetij, preučil njihove razloge za tovrstno odločitev in razdelal kriterije, ki so vplivali pri odločitvi na izbor oz. proces izbora. Analiziral bom stopnjo zadovoljstva prijaviteljev z opravljeno storitvijo svetovalnih podjetij ter razdelal podobnosti in razlike med obema državama. V zadnjem delu poglavja bom podal glavne ugotovitve v primerjalni analizi za prijavitelje, razpisovalce in svetovalna podjetja.

### **4.1 ANALIZA JAVNIH RAZPISOV V SLOVENIJI IN BOLGARIJI**

Države članice EU največ sredstev namenjenih podjetništvu in inovativnosti s strani evropskih skladov prejmejo iz naslova strukturnih skladov (ESRR in ESS). Zaradi navedenega razloga bom analiziral po 3 največje javne razpise, ki so bili s strani nacionalnih organov v obeh izbranih državah članicah, Sloveniji in Bolgariji, objavljeni v letu 2013. Namen raziskave je analizirati stanje in zahtevnost priprave razpisne dokumentacije na sorodnih področjih v obeh državah članicah. Na podlagi tega bom z analizo pregleda pomoči svetovalnih podjetij preučil vzroke za odločitve prijaviteljev pri izbiri svetovalnih podjetij za potrebe priprave prijavnih dokumentacij in poiskal morebitne povezave med obsežnostjo in zahtevnostjo razpisne dokumentacije ter odločitvijo za uporabo storitev svetovalnih podjetij.

#### **4.1.1 Pregled javnih razpisov s področja podjetništva in inovativnosti v Bolgariji**

V tem podpoglavju bom predstavil 3 največje razpise s področja podjetništva in inovativnosti, ki so bili v letu 2013 razpisani s strani nacionalnih organov v Bolgariji in so bili sofinancirani s strani strukturnih skladov EU (Ministry of Finance of the Republic of Bulgaria 2014):

- 1. Javni razpis za razvoj inovativnih novoustanovljenih podjetij, ki podpirajo uvedbo inovativnih proizvodov, procesov in storitev BG 1.1.03 (v nadaljevanju: »BG 1.1.03«)*

*Cilj javnega razpisa:* zagotoviti podporo za vlaganje v razvoj in trženje inovativnih izdelkov, procesov in storitev z visoko dodano vrednostjo.

*Upravičeni prijavitelji:* pravne osebe in samostojni podjetniki, ki spadajo v skupino gospodarskih družb, so registrirani v Bolgariji in spadajo v skupino MSP.

*Upravičeni stroški:* nakup nove opreme za komercializacijo inovativnih izdelkov, procesov ali storitev; nakup naprav in komponent, ki se uporabljajo za ustvarjanje delov ali celotno proizvodno linijo za izvajanje inovacijskega procesa; nakup specializirane programske opreme, povezane z uvajanjem inovativnih izdelkov, procesov ali storitev; gradbena dela, ki so neposredno povezana z namestitvijo opreme; svetovalne storitve v zvezi z ustvarjanjem oz. optimizacijo proizvodnih tehnologij.

- 2. Javni razpis za podporo ustanavljanju in razvoju inovativnih start-up podjetij BG 1.1.05 (v nadaljevanju: »BG 1.1.05«)*

*Cilj javnega razpisa:* podpora razvoju inovativnih start-up podjetij za doseganje tehnološkega preboja in širjenja na tuje trge.

*Upravičeni prijavitelji:* pravne osebe in samostojni podjetniki, ki spadajo v skupino gospodarskih družb, niso starejša od 3 let, so registrirana v Bolgariji in spadajo v skupino MSP.

*Upravičene stroški:* izvajanje raziskav, meritev in preskusov v zvezi z razvojem inovativnega izdelka ali postopka; razvoj tehnologije za oblikovanje in izvajanje inovativnih izdelkov in procesov; varstvo industrijske lastnine na nacionalni in mednarodni ravni; priprava poslovnih načrtov, tržnih raziskav in analiz ter finančnih in marketinških načrtov za trženje inovativnega izdelka ali procesa; udeležba na razstavah, sejmih in drugih promocijskih aktivnostih; vizualizacija projekta.



3. *Javni razpis za tehnološko posodobitev podjetij 2.1.06 (v nadaljevanju: »BG 2.1.06«)*

*Cilj javnega razpisa:* prispevati k povečanju konkurenčnosti podjetij s spodbujanjem naložb v napredne tehnologije in opremo.

*Upravičeni prijavitelji:* pravne osebe registrirane v Bolgariji.

*Upravičeni stroški:* nakup in zagon (dostava, namestitve in prvo preskušanje) opredmetenih osnovnih sredstev, vključno z nakupom tehnologije za delovanje in upravljanje računalniške opreme; nakup in zagon programskih aplikacij za nadzor procesov ali specializirane programske aplikacije za načrtovanje in razvoj izdelkov; svetovalne storitve v zvezi z uvedbo novih tehnologij; vizualizacija projekta; revizija projekta.

#### **4.1.2 Pregled javnih razpisov s področja podjetništva in inovativnosti v Sloveniji**

V tem podpoglavju bom, podobno kot v prejšnjem, izpostavil tri največje razpise s področja podjetništva in inovativnosti, ki so bili v letu 2013 razpisani s strani nacionalnih organov v Sloveniji (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo 2014, Slovenski podjetniški sklad 2014):

1. *Javni razpis za krepitev razvojnih oddelkov v podjetjih 2013 (v nadaljevanju »KROP 2013«)*

*Cilj javnega razpisa:* vzpostavitev raziskovalno razvojnih skupin v podjetjih, ki še nimajo raziskovalno razvojnega oddelka ali skupine, ali skupin v podjetjih, ki načrtujejo krepitev obstoječih raziskovalno razvojnih oddelkov na novih raziskovalno razvojnih področjih.

*Upravičeni prijavitelji:* gospodarske družbe registrirane v Sloveniji, ki imajo najmanj 3 zaposlene ne dan 31.12.2012.

*Upravičeni stroški:* strošek dela zaposlenih raziskovalcev na projektu.

2. *Javni razpis za subvencije za zagon inovativnih podjetij v letu 2013 P2 (v nadaljevanju: »P2 2013«)*

*Cilj javnega razpisa:* razvoj podjetij in uspešen prenos razvojnih idej podjetnih posameznikov in skupin v tržno uspešne podjeme in ustvarjanje novih inovativno naravnanih podjetij s

potencialom rasti, s poudarkom na razvoju in komercializaciji proizvodov, procesov in storitev.

*Upravičeni prijavitelji:* MSP, ki so organizirana kot gospodarske družbe ali samostojni podjetniki posamezniki, in so se registrirala v Sloveniji v obdobju med 1.1.2012 in 28.2.2013.

*Upravičeni stroški:* vsi stroški, ki so namenjeni razvoju podjetja in uspešnemu prenosu razvojnih idej podjetnih posameznikov in skupin v tržno uspešne podjeme in ustvarjanje novih inovativno naravnanih podjetij (stroški izdelave poslovnega načrta, plače zaposlenih, stroški promocije, stroški najema opreme, stroški najema poslovnih prostorov, stroški testiranja in dodatnega usposabljanja, materialni in nematerialni stroški, ki so namenjeni razvoju storitev oz. proizvoda, stroški mentoriranja).

### 3. *Javni razpis za sofinanciranje nove tehnološke opreme P4 (v nadaljevanju: »P4 2013 / 2014«)*

*Cilj javnega razpisa:* povečanje konkurenčnosti podjetij preko spodbujanja začetnih investicij v materialna in nematerialna sredstva, in sicer tistih, ki so povezana s širitvijo obstoječega podjetja, z razširitvijo dejavnosti podjetja na nove, dodatne proizvode ali s temeljnimi spremembami v splošnem procesu proizvodnje obstoječega podjetja.

*Upravičeni prijavitelji:* MSP, registrirana v Sloveniji.

*Upravičeni stroški:* nakup novih strojev in strojne opreme; nakup nove programske opreme.

#### **4.1.3 Analiza javnih razpisov namenjenih podjetništvu in inovativnosti v Sloveniji in Bolgariji v letu 2013**

Javni razpisi namenjeni podjetništvu in inovativnosti, ki so bili v letu 2013 objavljeni v Sloveniji in Bolgariji, so si glede na predstavljene cilje razpisov vsebinsko zelo podobni. Cilji razpisov v obeh državah so tako povezani z zagotavljanjem podpore za vlaganje v razvoj in trženje novih izdelkov, storitev ali postopkov, spodbujanje investicij v tehnologijo in opremo za doseganje večje konkurenčnosti ter ustanavljanje novih inovativnih podjetij.

Upravičeni prijavitelji so tako v primeru javnih razpisov v Bolgariji kot v Sloveniji gospodarske družbe, ki so registrirane v državi objave javnih razpisov. Glede na posamezen razpis pa so določeni še dodatni kriteriji glede velikosti upravičenih prijaviteljev, njihove

starosti in števila zaposlenih. V obeh državah morajo prijavitelji z izjavo potrditi, da niso v stečajnem postopku, v stanju insolventnosti, niso v težavah, ne prejemajo in tudi niso v postopku pridobivanja finančne pomoči, niso za isti namen, ki vsebuje elemente državnih pomoči, že sofinancirani iz javnih virov, niti niso v postopku pridobivanja javnih virov ter imajo poravnane vse obveznosti do države.

Podobno kot v primeru upravičenosti prijaviteljev, je tudi na področju upravičenosti stroškov moč najti velike podobnosti med javnimi razpisi v Bolgariji in Sloveniji. Na podlagi določil posameznega razpisa tako med upravičene stroške spadajo nakup nove opreme, naprav in programske opreme, stroški, povezani z izvajanjem raziskav in meritev ter drugi stroški povezani z razvojem podjetja in razvijanjem inovativnih podjetniških idej. Za razliko od Bolgarije so se v Sloveniji sofinancirale tudi plače raziskovalcev in zaposlenih na projektu.

Tabela 4.1: Pregled javnih razpisov namenjenih podjetništvu in inovativnosti v Sloveniji

Naziv	Razpisana sredstva	Odstotek sofinanciranja	Minimalna višina sofinanciranja	Maksimalna višina sofinanciranja	Povprečna vrednost odobrenega projekta
<b>KROP 2013</b>	9.700.000 €	25-100 % (odvisno od vrste aktivnosti)	/	400.000 €	169.861 €
<b>P2 2013</b>	800.000 €	100 %	/	20.000 €	20.000 €
<b>P4 2013 / 2014</b>	31.140.000 €	50 % za mikro in mala podjetja, 40 % za srednje velika podjetja	/	250.000 € za mikro in mala podjetja; 200.000 € za srednje velika podjetja	179.943 €

Vir: Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo 2014, Slovenski podjetniški sklad 2014.

Tabela 4.2: Pregled javnih razpisov namenjenih podjetništvu in inovativnosti v Bolgariji

Naziv	Razpisana sredstva	Odstotek sofinanciranja	Minimalna višina sofinanciranja	Maksimalna višina sofinanciranja	Povprečna vrednost odobrenega projekta
<b>BG 1.1.03</b>	10.000.000 €	70 % za mikro in mala podjetja, 60 % za srednje velika podjetja	50.000 €	512.000 €	276.108 €
<b>BG 1.1.05</b>	20.000.000 €	90 %	20.450 €	200.000 €	164.572 €
<b>BG 2.1.06</b>	50.000.000 €	70 % za mikro podjetja, 65 % za mala podjetja, 60 % za srednje velika podjetja, 50 % za velika podjetja	20.450 € za mikro podjetja, 102.250 € za mala, srednje velika in velika podjetja	102.250 € za mikro podjetja, 512.000 € za mala in srednje velika podjetja, 1.024.000 € za velika podjetja	257.659 €

Vir: Ministry of Finance of the Republic of Bulgaria 2014.

Iz tabel pregleda javnih razpisov je razvidno (glej Tabeli 4.1. in 4.2), da je odstotek sofinanciranja odvisen od posameznega razpisa, višina sofinanciranja pa tudi od posamezne upravičene aktivnosti. Pri preučevanih slovenskih razpisih ni določene minimalne višine sofinanciranja, je pa višina sofinanciranja omejena navzgor. Zgornja meja pridobitve sredstev je tako bila najvišja v okviru javnega razpisa KROP 2013, ko je le-ta znašala 400.000 EUR. Javni razpisi v Bolgariji omogočajo pridobitve izdatnejših sredstev, tako lahko velika podjetja na razpisu BG 2.1.06 pridobijo več kot 1 milijon sofinanciranih sredstev. Zanimivo je dejstvo, da razpisovalci v Sloveniji prijaviteljev ne omejujejo z najnižjo vrednostjo sofinanciranja, kar pomeni, da tudi vrednost posameznega projekta ni navzdol omejena. Ocenjujem, da razpisovalci v Bolgariji z določitvijo minimalne vrednosti sofinanciranja in s tem tudi določitvijo minimalne vrednosti projektov želijo pridobiti zgolj tiste projekte, ki prinašajo večje in dolgoročneje učinke na same prijavitelje.

Tabela 4.3: Pregled zahtevnosti razpisne dokumentacije in deleža odobrenih vlog na javnih razpisih namenjenih podjetništvu in inovativnosti v Sloveniji

Naziv	Število strani razpisne dokumentacije	Število strani za oddajo <sup>14</sup>	Število obveznih dokazil za priložitev k prijavi	Število prijaviteljev	Število odobrenih vlog	% števila odobrenih vlog / števila vseh prijaviteljev
<b>KROP 2013</b>	25	35	3	192	57	29,7 %
<b>P2 2013</b>	32	45	2	98	40	40,8 %
<b>P4 2013 / 2014</b>	45	60	4	489	173	35,4 %

Vir: Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo 2014, Slovenski podjetniški sklad 2014.

Tabela 4.4: Pregled zahtevnosti razpisne dokumentacije in deleža odobrenih vlog na javnih razpisih namenjenih podjetništvu in inovativnosti v Bolgariji

Naziv	Število strani razpisne dokumentacije	Število strani za oddajo <sup>15</sup>	Število obveznih dokazil za priložitev k prijavi	Število prijaviteljev	Število odobrenih vlog	% števila odobrenih vlog / števila vseh prijaviteljev
<b>BG 1.1.03</b>	67	70	21	58	31	53,5 %
<b>BG 1.1.05</b>	73	95	16	161	110	68,3 %
<b>BG 2.1.06</b>	60	45	13	310	194	62,6 %

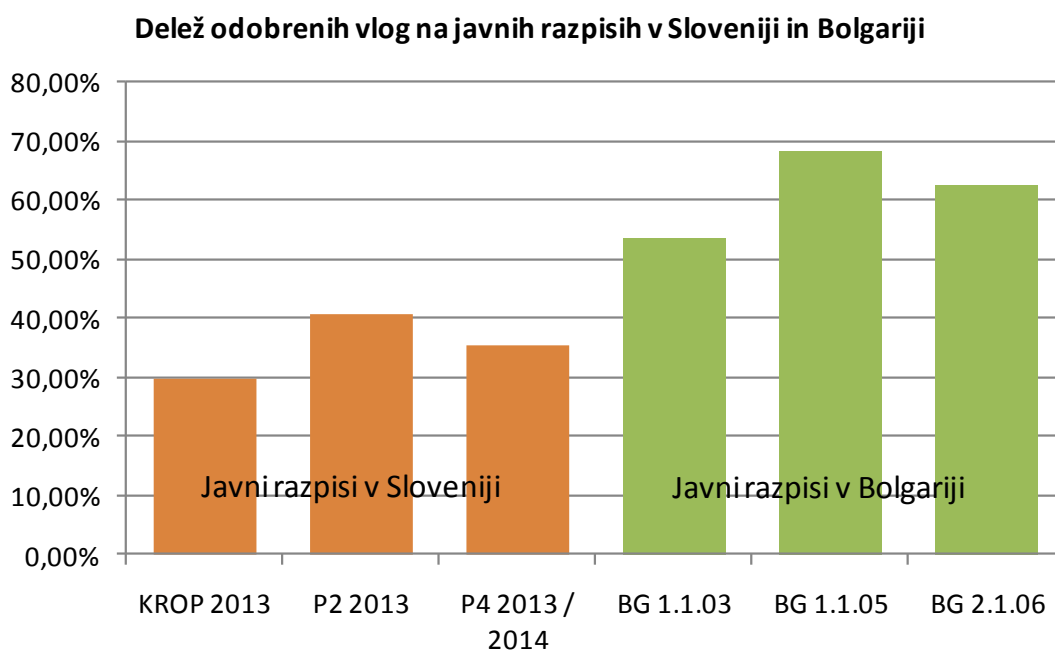
Vir: Ministry of Finance of the Republic of Bulgaria 2014.

<sup>14</sup> Gre za oceno oz. približek števila strani, ki je odvisen od obsega prijavnih obrazcev in obsega vsebine, ki so jo predvideva v obrazcih. V primeru oddaje dokumentov poleg prijavnih obrazcev, sem upošteval naslednje vrednosti: poslovni načrt – 40 strani; marketinška strategija – 20 strani; ekonomska in tehnična študija projekta – 30 strani.

<sup>15</sup> Gre za oceno oz. približek števila strani, ki je odvisen od obsega prijavnih obrazcev in obsega vsebine, ki so jo predvideva v obrazcih. V primeru oddaje dokumentov poleg prijavnih obrazcev, sem upošteval naslednje vrednosti: poslovni načrt – 40 strani; marketinška strategija – 20 strani; ekonomska in tehnična študija projekta – 30 strani.

Kot je razvidno iz zgornjih tabel pregleda zahtevnosti razpisne dokumentacije in deleža odobrenih vlog na javnih razpisih v Sloveniji in Bolgariji (glej Tabeli 4.3 in 4.4), je v Bolgariji razpisna dokumentacija daljša od razpisnih dokumentacij primerljivih razpisov v Sloveniji. V Sloveniji je ta znašala med 25 in 45 stranmi, v Bolgariji pa med 60 in 72 stranmi. Tudi obseg dokumentacije, ki jo je potrebno oddati na prijavo na razpis je v Bolgariji višji saj znaša med 45 in 70 stranmi, v Sloveniji pa med 35 in 60 stranmi. Še posebej se javni razpisi v obeh državah razlikujejo po številu obveznih dokazil, ki jih morajo podjetja priložiti pri prijavih. Število obveznih prilog je v Bolgariji znašalo med 13 in 21, medtem ko so slovenski prijavitelji morali priložiti med 2 in 4 obvezne priloge. Gre za pomemben del prijavne dokumentacije, saj obvezne priloge predstavljajo razpisni pogoj, da prijave preidejo v vsebinsko točkovanje. V kolikor prijavitelj ne predloži vseh obveznih prilog je najprej pozvan k dopolnitvi vloge. Če tudi po sami dopolnitvi ne pride do predložitve vseh zahtevanih dokumentov, je vloga zavrnjena in se ne vključuje v nadaljnjo vsebinsko obravnavo. Svetovalna podjetja ne morejo sama pridobiti zahtevanih dokumentov, lahko pa na to skrbno opozarjajo prijavitelje in jih tako opozorijo, da pridobijo vsa potrebne dokumente in dokazila. V veliko primerih gre za dokumente, katerih pridobitev traja dalj časa (npr. gradbena dovoljenja, bančne garancije, potrdila davčne uprav ipd.).

Slika 4.1: Prikaz podatkov glede deleža odobrenih vlog na javnih razpisih v Sloveniji in Bolgariji



Ne glede na to, rezultati raziskave kažejo, da je v Bolgariji bistveno večji delež odobrenih vlog v primerjavi z deležem na primerljivih razpisih v Sloveniji. Glavni razlog za to vidim v manjšem številu prijav glede na skupno število odobrenih vlog, ki je odvisno od vnaprej določene finančne višine projektov in skupnih razpisanih sredstev na posameznem razpisu s strani razpisovalca. To lahko povežem z zahtevnostjo razpisne dokumentacije, ki je v Bolgariji večja kot v Sloveniji. Glede na primerljivo število prijaviteljev in število odobrenih vlog v obeh preučevanih državah, na podlagi opravljene raziskave zahtevnosti razpisne dokumentacije, ocenjujem, da je glavni razlog za relativno višji delež odobrenih vlog v Bolgariji primerjaje s Slovenijo, bolj zahtevna razpisna dokumentacija, ki podjetja s slabše pripravljenimi projekti že v začetku odvrne od prijave na javni razpis. To predpostavko bom v nadaljevanju preučil z analizo rezultatov raziskave z vprašalnikom za prejemnike sredstev v Sloveniji in Bolgariji.

Iz pregleda razpisne dokumentacije je razvidno, da države spodbude na področju podjetništva in inovativnosti usmerjajo predvsem skupini MSP. Ti so sicer navadno deležni manjšega obsega sredstev, kar je razumljivo zaradi njihove velikosti in finančne sposobnosti, vendar na drugi strani države MSP zagotavljajo višji delež sofinanciranja kot velikim podjetjem.

Iz pregleda razpisnih dokumentacij lahko ocenim, da je obsežnost in zahtevnost prijavnih obrazcev in drugih obveznih prilog, ki jih morajo prijavitelji oddati ob prijavi na razpis, v Bolgariji večja kot v Sloveniji. Na podlagi tega ocenjujem, da zahtevnost razpisne dokumentacije vpliva na večji delež odobrenih vlog v odnosu do skupnega števila prijaviteljev. Prijavitelji v Bolgariji morajo preučiti obsežnejše razpisne dokumentacije, ki pa po drugi strani lahko predstavljajo tudi pomoč pri prijavi. Navkljub temu, morajo prijavitelji v Bolgariji oddati bolj obsežne prijave, predvsem pa razpisovalci v Bolgariji v primerjavi z razpisovalci v Sloveniji zahtevajo bistveno večje število obveznih prilog, ki jih morajo prijavitelji poslati ob prijavi na razpis skupaj s prijavnimi obrazci.

## **4.2 ANALIZA RAZISKAVE Z VPRAŠALNIKOM ZA PREJEMNIKE SREDSTEV V SLOVENIJI IN BOLGARIJI**

Namen anketne raziskave je bil identificirati razširjenost uporabe storitev svetovalnih podjetij pri pripravi prijave na razpise iz skladov kohezijske politike EU v Sloveniji in Bolgariji kot dveh malih in novih slovanskih državah članicah EU s krepko različno gospodarsko razvitostjo. V okviru največjih razpisov s področja podjetništva in inovativnosti v obeh državah bom preučil sodelovanje podjetij prejemnikov sredstev.

Na podlagi zgoraj navedenega cilja je bil namen ankete preverjanje zastavljene hipoteze. Na ta način sem želel dobiti vpogled v razširjenost sodelovanja prijaviteljev pri prijavi na izbrane javne razpise s svetovalnimi podjetji. Poleg tega sem želel ugotoviti njihove razloge za sodelovanje s svetovalnimi podjetji, na podlagi katerih sem identificiral odnos na ravni prijavitelj – razpisovalec, ter kriterije, ki so vplivali na odločitev prijaviteljev, da so oz. niso sodelovali s svetovalnim podjetjem, s čimer sem identificiral odnos na ravni prijavitelj – svetovalno podjetje.

Z anketno raziskavo sem preučil področja, ki sem jih v uvodu opredelil kot raziskovalna vprašanja:

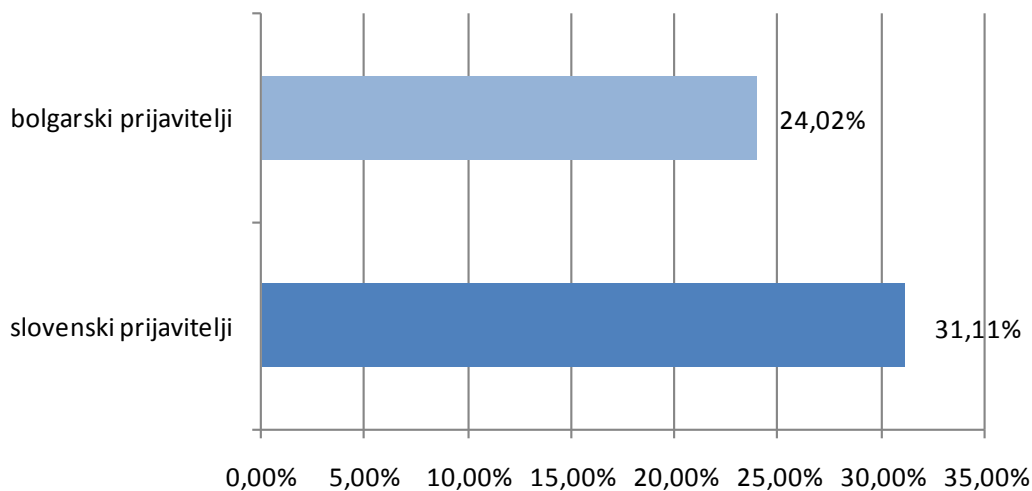
- kakšen delež podjetij se je pri prijavi na izbrane javne razpise s področja podjetništva in inovativnosti posluževalo storitev svetovalnih podjetij;
- kateri so bili njihovi razlogi za tovrstno odločitev ter kateri kriteriji so pri odločitvi vplivali na izbor/proces izbora;
- kakšna je bila stopnja zadovoljstva z opravljeno storitvijo.

S pomočjo deskriptivne metode bom navedel glavne izsledke raziskave, ki jih bom v nadaljevanju povezal z analizo razpisov in obsega prijavne dokumentacije.

### **4.2.1 Opis raziskave**

Anketno raziskavo sem izvedel v internetni obliki, saj mi je to omogočilo pridobiti odgovore tako slovenskih kot tudi bolgarskih prijaviteljev, katerih vloge so bile na preučevanih javnih razpisih s področja podjetništva in inovativnosti v letu 2013 odobrene.

Slika 4.2: Pridobljeni odgovori s strani bolgarskih in slovenskih prijaviteljev



V vzorec je bilo tako vključenih 270 slovenskih in 204 bolgarskih prijaviteljev. Na vsa vprašanja je odgovorilo 84 slovenskih oz 31,1 % slovenskih in 49 oz. 24,02 % bolgarskih prijaviteljev. Anketa je za podjetja, ki so na vprašanje o uporabi storitev svetovalnega podjetja pri prijavi na razpis z »DA«, obsegala 5 vprašanj, za tista, ki so na to vprašanje odgovorile z »NE« pa 4 vprašanja. V anketi sem uporabil filtrirno vprašanje, ki je omogočilo, da anketiranci niso odgovarjali ne irelevantna nadaljnja vprašanja.

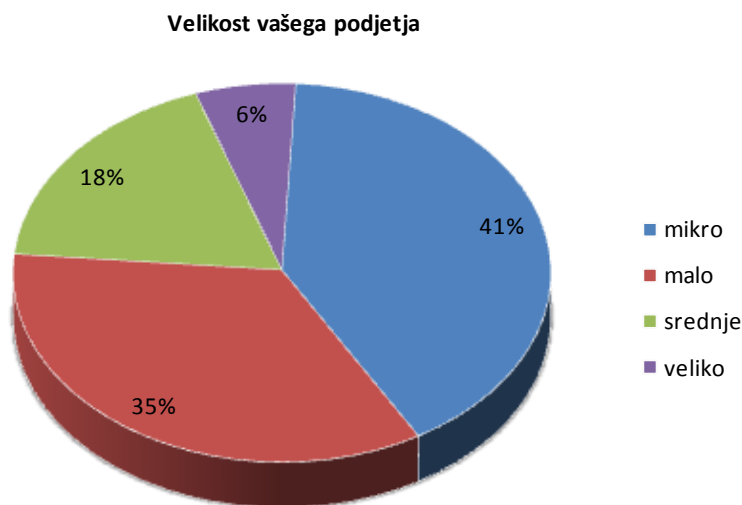
Ocenjujem, da je obseg pridobljenih rezultatov relativno visok. Vprašanja so bila zastavljena z namenom preverjanja hipoteze, ki je bila postavljena na podlagi analize znanstvene in strokovne literature s področja obravnavane tematike.

#### **4.2.2 Analiza rezultatov raziskave z vprašalnikom za prejemnike sredstev v Sloveniji in Bolgariji**

V anketi sem najprej preverjal velikost podjetij prejemnikov sredstev na javnih razpisih s področja inovativnosti in podjetništva v letu 2013.



Slika 4.3: Prikaz velikosti prijaviteljev v Bolgariji



Slika 4.4: Prikaz velikosti prijaviteljev v Sloveniji



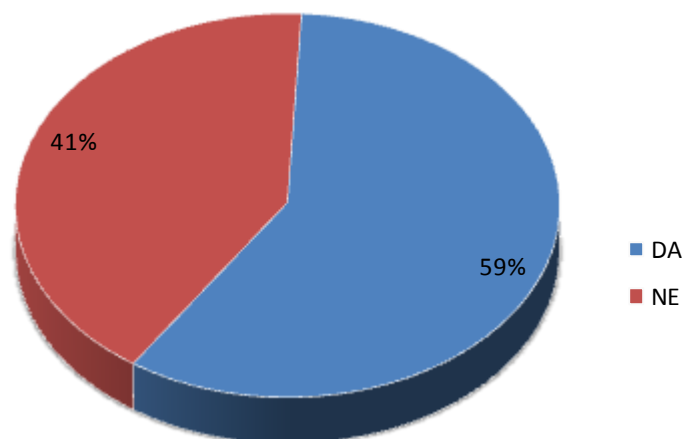
Kot je razvidno iz zgornjih slik (glej Sliki 4.2 in 4.3) tako v Bolgariji kot v Sloveniji zelo velik delež uspešnih prijaviteljev na javne razpise s področij podjetništva in inovativnosti spada v skupino MSP. Glaven razlog za to je, da so ti razpisi pretežno namenjenim MSP, saj so se v konkretnem primeru lahko velika podjetja v Bolgariji in Sloveniji prijavila zgolj na enega izmed treh razpisov. V Bolgariji je delež prijaviteljev, katerih vloge so bile odobrene in so spadali v skupino velikih podjetij, znašal 6 %, v Sloveniji pa samo 5 %. V Bolgariji med odobrenimi vlogami prevladujejo mikro podjetja (41 %), sledijo jim mala podjetja (35 %) in

srednje velika podjetja z (18 %). V Sloveniji je največ odobrenih vlog med malimi podjetji (45 %), sledijo mikro podjetja (26 %) in srednje velika podjetja (24 %).

Anketiranci so v naslednji točki odgovarjali na vprašanje glede uporabe storitev svetovalnih podjetij za potrebe priprave prijavnih dokumentacij na javne razpise s področja podjetništva in inovativnosti. Na vprašanja so odgovarjala podjetja, katerih vloge so bile v letu 2013 odobrene na enem izmed preučevanih razpisov; v primeru Slovenije na (a) KROP 2013, (b) P2 2013, (c) P4 2013/2014; v primeru Bolgarije pa na (a) BG 1.1.03, (b) BG 1.1.05 in (c) 2.1.06.

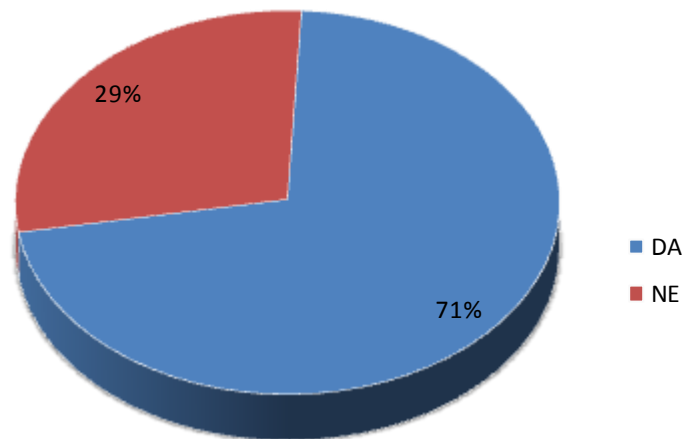
Slika 4.5: Prikaz podatkov uporabe storitev svetovalnih podjetij v Sloveniji

**Ali ste pri pripravi dokumentacije za prijavo na katerega izmed naslednjih razpisov (KROP 2013, P2 2013, P4 2013/2014), na katerem je bilo vašemu podjetju odobreno sofinanciranje v letu 2013, koristili usluge zunanjega svetovalnega podjetja?**



Slika 4.6: Prikaz podatkov uporabe storitev svetovalnih podjetij v Bolgariji

**Ali ste pri pripravi dokumentacije za prijavo na katerega izmed naslednjih razpisov (BG 1.1.03; BG 1.1.05; BG 2.1.06) , na katerem je bilo vašemu podjetju odobreno sofinanciranje v letu 2013, koristili usluge zunanjega svetovalnega podjetja?**



V Sloveniji je sodelovanje s svetovalnim podjetjem na enem izmed zgoraj navedenih razpisov potrdilo 59 % prejemnikov sredstev (glej Sliko 4.4), v Bolgariji pa 71 % tovrstnih podjetij (glej Sliko 4.5). Relativno visok delež prejemnikov sredstev, ki so sodelovali s svetovalnimi podjetji, dokazuje zahtevnost dokumentacije, ki jo morajo podjetja pripraviti za potrebe razpisa. Višji delež uporabe svetovalnih storitev v Bolgariji primerjaje s Slovenijo na tej točki lahko pripisem trajanju članstva v EU, saj se podjetja v začetni fazi prijav na razpise srečujejo z do tedaj nepoznanimi administrativnimi ovirami, na podlagi česar se raje odločijo za pomoč svetovalnega podjetja.

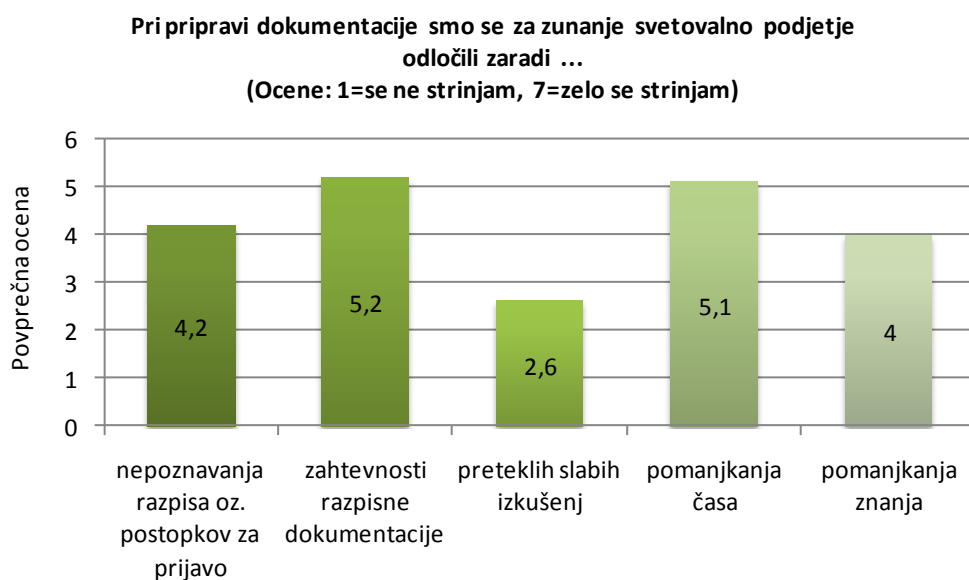
#### *4.2.2.1 Analiza rezultatov prijaviteljev, ki so se odločili za uporabo storitev svetovalnih podjetij*

V primeru, da je podjetje na vprašanje o sodelovanju s svetovalnim podjetjem odgovorilo z »DA«, je v nadaljevanju odgovarjalo na tri vprašanja povezana z njegovo odločitvijo, in sicer glede razlogov za sodelovanje, zadovoljstva z opravljeno storitvijo svetovalnega podjetja ter kriterijev, ki jih dojema kot pomembne pri sodelovanju s svetovalnim podjetjem.

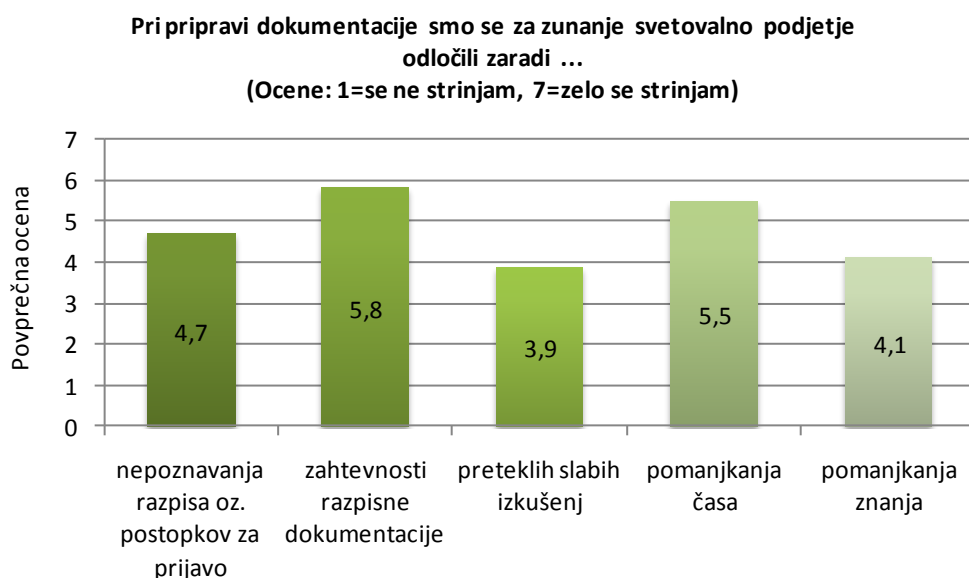
V obeh državah so prejemniki sredstev kot najpomembnejši razlog navedli zahtevnost razpisne dokumentacije, kot najmanj pomemben razlog pa so ocenili pretekle slabe izkušnje s

sodelovanjem na javnih razpisih (glej Sliki 4.6 in 4.7). Čeprav se je razlog preteklih slabih izkušenj v obeh državah pojavil na zadnjem mestu, predvsem slovenski prijavitelji s tem nimajo težav, saj je ta razlog krepko na zadnjem mestu. Med pomembnejša razloga v obeh državah lahko uvrstim še pomanjkanje časa in nepoznavanje razpisa oz. postopkov za prijavo.

Slika 4.7: Razlogi prijaviteljev v Sloveniji za sodelovanje s svetovalnimi podjetji



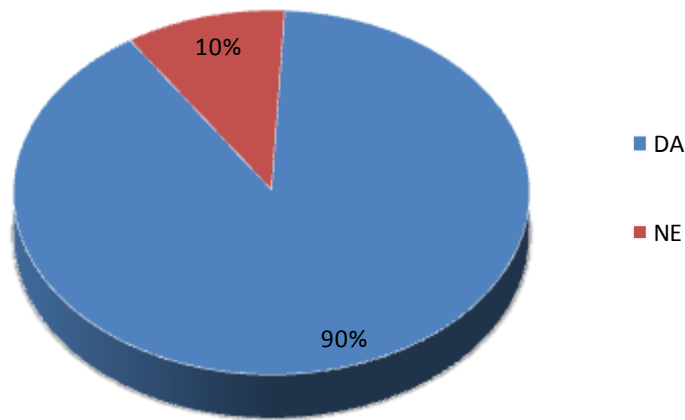
Slika 4.8: Razlogi prijaviteljev v Bolgariji za sodelovanje s svetovalnimi podjetji



Zadovoljstvo z opravljeno storitvijo je bilo v obeh primerih relativno visoko. V Sloveniji je delež zadovoljnih prijaviteljev, ki so dobili odobreno sofinanciranje, znašal 90 % (glej Sliko 4.8), v Bolgariji pa 77 % (glej Sliko 4.9).

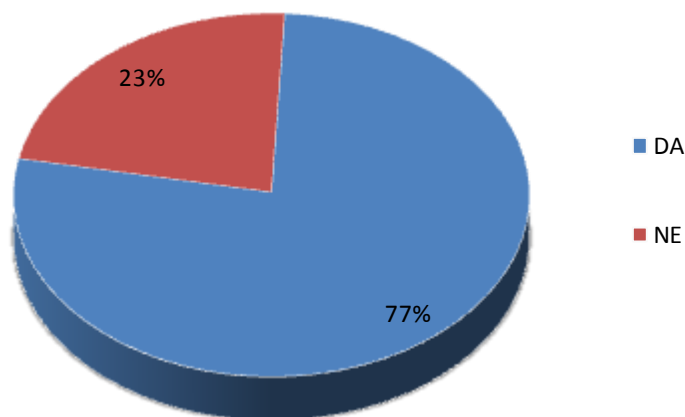
Slika 4.9: Zadovoljstvo z opravljeno storitvijo svetovalnega podjetja v Sloveniji

Ali ste bili zadovoljni z opravljeno storitvijo svetovalnega podjetja?



Slika 4.10: Zadovoljstvo z opravljeno storitvijo svetovalnega podjetja v Bolgariji

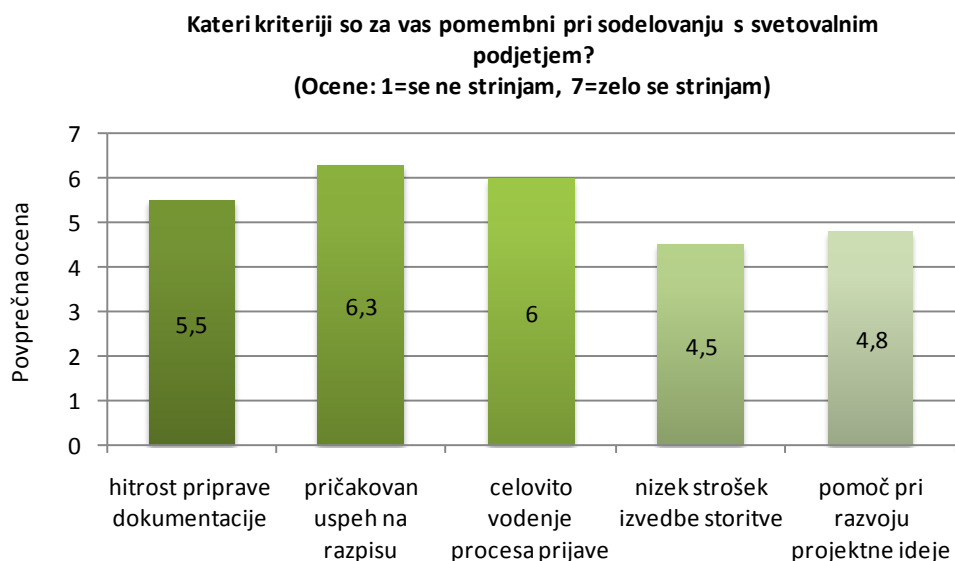
Ali ste bili zadovoljni z opravljeno storitvijo svetovalnega podjetja?



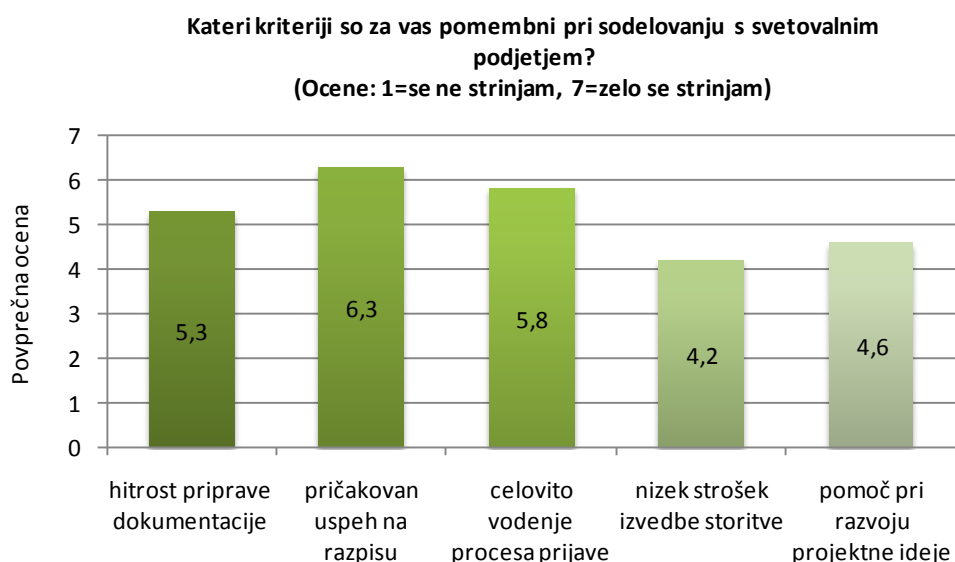
Visok delež zadovoljnih s storitvijo lahko pripišem temu, da je bila anketa narejena med prejemniki sredstev. Gre torej za prijavitelje, katerih vloge na razpis so bile tudi odobrene. Podjetja bodo tako z naslova sredstev iz strukturnih skladov EU prejela določen obseg dodatnega vira financiranja za njihovo delo in razvojne projekte, zato tudi morebitni razlogi kot so visoka cena storitev svetovalnih podjetij, njihova neučinkovitost in morebitno varstvo poslovnih skrivnosti, predstavljajo majhne ovire pri dojetanju uspešnega sodelovanja.

Prejemniki sredstev v Sloveniji in Bolgariji so na vprašanje glede kriterijev, katere pri sodelovanju s svetovalnim podjetjem uvrščajo kot pomembne, odgovarjali relativno podobno. Kriterij, ki je najbolj pomemben za sodelovanje s svetovalnim podjetjem, je pričakovan uspeh na razpisu, sledi celovito vodenje procesa prijave, hitrost priprave dokumentacije s strani svetovalnega podjetja in pomoč pri razvoju projektne ideje (glej Sliki 4.10 in 4.11).

Slika 4.11: Kriteriji, ki so pomembni za sodelovanje s svetovalnim podjetjem v Sloveniji



Slika 4.12: Kriteriji, ki so pomembni za sodelovanje s svetovalnim podjetjem v Bolgariji



Prejemniki sredstev, ki so se pri pripravi vloge na javni razpis posluževali storitev svetovalnega podjetja, so tako v Sloveniji kot v Bolgariji na zadnje mesto postavili nizek strošek izvedbe storitve. Na podlagi tega lahko sklepam, da so prijavitelji pripravljani plačati

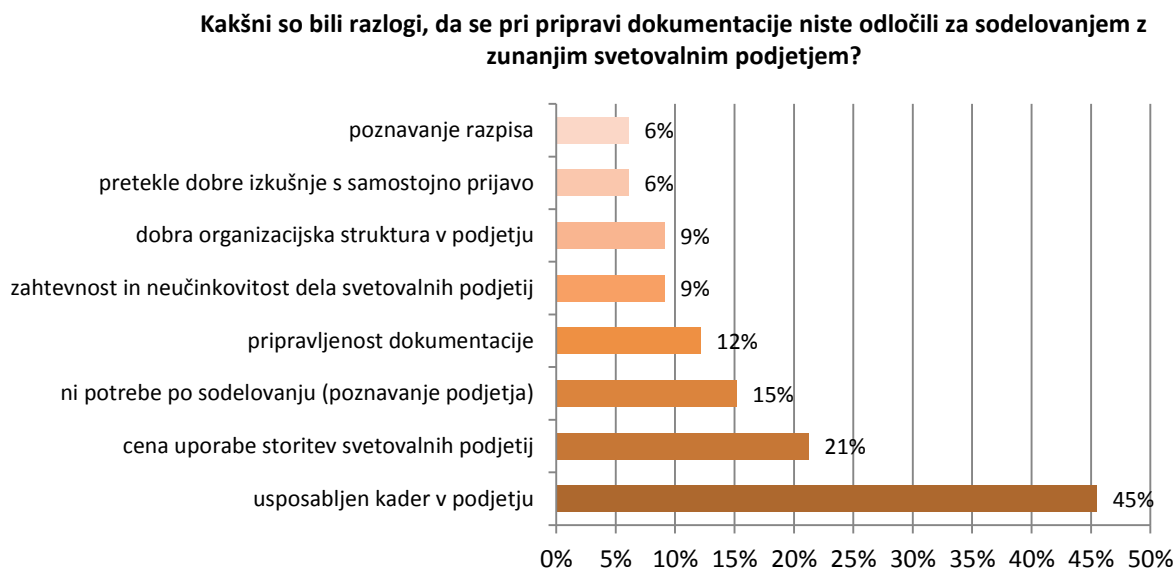
tudi relativno visoke zneske za pripravo razpisne dokumentacije, seveda če na podlagi dogovora in preteklih izkušenj s svetovalnim podjetjem lahko pričakujejo uspeh na razpisu.

#### 4.2.2.2 Analiza rezultatov prijaviteljev, ki se niso odločili za uporabo storitev svetovalnih podjetij

Podjetja, ki so na anketno vprašanje glede uporabe storitev svetovalnih podjetij pri prijavi na razpise v letu 2013 s področja podjetništva in inovativnosti odgovorile z »NE«, so v nadaljevanju ankete odgovarjala na dve prilagojeni vprašanji glede razlogov za nesodelovanje s svetovalnim podjetjem ter glede kriterijev, ki so za njih pomembni pri samostojni pripravi dokumentacije na razpis.

Na prvo vprašanje glede razlogov za nesodelovanje s svetovalnim podjetjem so podjetja odgovarjala v opisni obliki. Na podlagi prejetih odgovorov slovenskih in bolgarskih prejemnikov sredstev sem odgovore razdelili na osem delov.

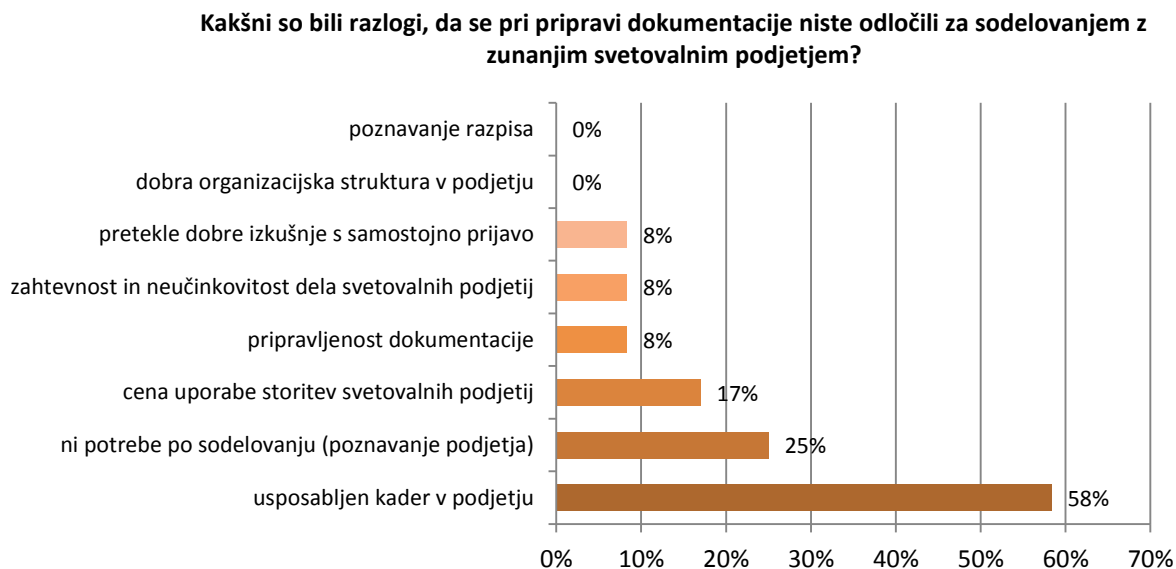
Slika 4.13: Razlogi za nesodelovanje s svetovalnim podjetjem v Sloveniji



Slovenski prijavitelji (glej Sliko 4.12) so med razlogi za nesodelovanje največkrat izpostavili usposobljen kader v podjetju (45 % vseh odgovorov), sledi cena storitev svetovalnih podjetij, katerega je izpostavila skoraj polovica manj prijaviteljev, in nepotrebnost po sodelovanju. Med ostalimi razlogi so se pojavili še že pripravljena dokumentacija, zahtevnost in

neučinkovitost dela svetovalnih podjetij, dobra organizacijska struktura v podjetju, pretekle dobre izkušnje s samostojnimi prijavi in poznavanje razpisa.

Slika 4.14: Razlogi za nesodelovanje s svetovalnim podjetjem v Bolgariji

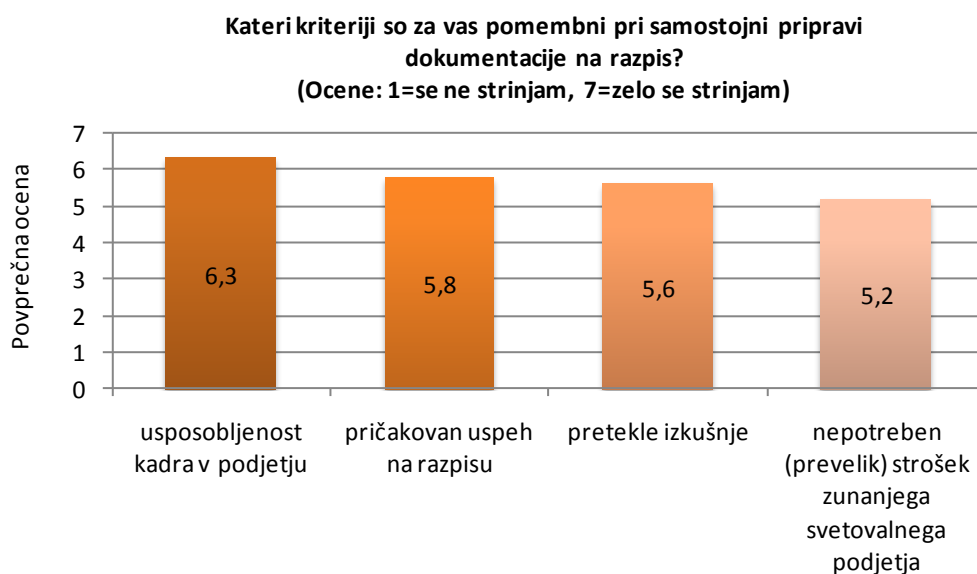


Podobno kot slovenski so tudi bolgarski prijavitelji (glej Sliko 4.13) med razlogi za nesodelovanje s svetovalnim podjetjem izpostavili usposobljen kader v podjetju (58 %). Za razliko od slovenskih, so bolgarski prijavitelji na drugo mesto postavili nepotrebnost sodelovanja zaradi poznavanja lastnega projekta in ideje projekta, na tretje mesto pa ceno uporabe storitev svetovalnih podjetij. Med razlogi za nesodelovanje so se pojavili še pripravljenost dokumentacije, pretekle dobre izkušnje in neučinkovitost dela svetovalnih podjetij, medtem ko se razloga poznavanje razpisa in dobra organizacijska struktura v podjetju nista pojavila med odgovori na anketno vprašanje.

Tudi pri kriterijih, ki jih prijavitelji izpostavljajo pri samostojni pripravi dokumentacije na razpis, je najpomembnejši kriterij usposobljenost kadra v podjetju tako v Sloveniji kot tudi v Bolgariji (glej Sliki 4.14 in 4.15).

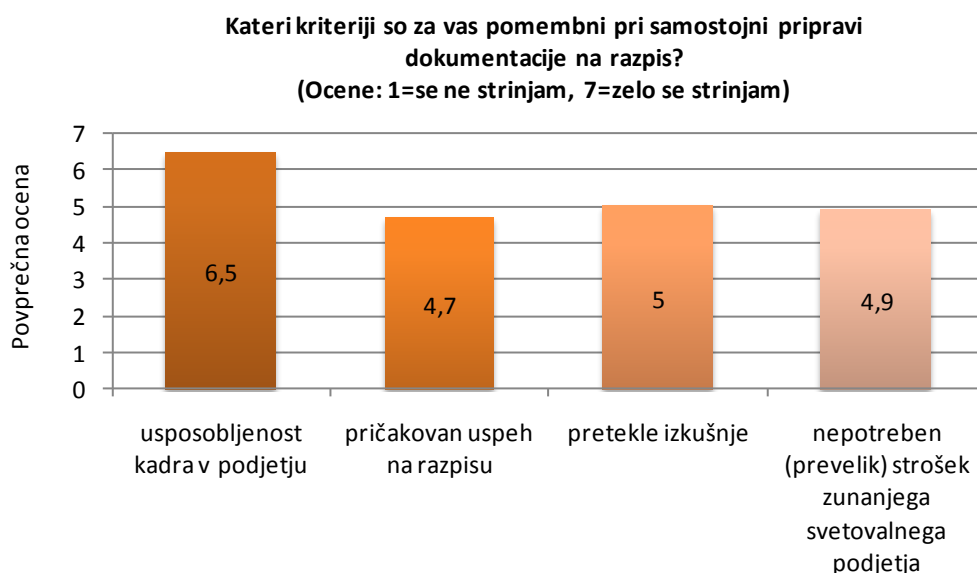


Slika 4.15: Kriteriji za samostojno pripravo dokumentacije v Sloveniji



Slovenski prejemniki sredstev so na drugo mesto postavljajo pričakovani uspeh na razpisu, sledijo pretekle izkušnje, najmanj pomemben kriterij za slovenska podjetja pa je nepotreben (prevelik strošek) svetovalnega podjetja.

Slika 4.16: Kriteriji za samostojno pripravo dokumentacije v Bolgariji



Bolgarski prijavitelji so na drugo mesto uvrstili pretekle izkušnje, sledi nepotreben strošek svetovalnega podjetja, na zadnje mesto pa so uvrstili pričakovani uspeh na razpisu. Bolgarska podjetja pričakovanemu uspehu dajejo manjši pomen kot podjetja v Sloveniji. To lahko povežem s količino javnih razpisov, ki je trenutno na voljo v Bolgariji, saj je ta bistveno večja

od količine razpisov v Sloveniji. Količina in vrednosti razpisov pa so pogojene z dodeljenimi sredstvi s strani strukturnih skladov EU (Evropska komisija 2013), pri čemer Sloveniji pripada bistveno nižji del kohezijskih sredstev kot Bolgariji.<sup>16</sup>

#### **4.3 GLAVNE UGOTOVITVE V PRIMERJALNI ANALIZI ZA PRIJAVITELJE, RAZPISOVALCE IN SVETOVALNA PODJETJA**

Na podlagi postavljene hipoteze in izvedene analize javnih razpisov in analize raziskave za prejemnike sredstev v Sloveniji in Bolgariji lahko izpostavim naslednje ugotovitve:

- a) razpisna dokumentacija je v Bolgariji bolj obsežna kot v Sloveniji,
- b) podjetja v Bolgariji se pri prijavih na javne razpise pogosteje poslužujejo uporabe storitev svetovalnih podjetij kot podjetja v Sloveniji,
- c) zahtevnost razpisne dokumentacije je glavni razlog za uporabo storitev svetovalnih podjetij,
- d) cena storitev svetovalnih podjetij ni ključen razlog pri odločitvi prijaviteljev glede (ne)uporabe teh storitev za pripravo prijavnice dokumentacije,
- e) glede na razširjenost uporabe svetovalnih podjetij v Bolgariji obstaja možnost širitve poslovanja slovenskih svetovalnih podjetij na bolgarski trg.

V nadaljevanju bom vsako izmed ugotovitev povezal rezultati analize raziskave ter navedel razloge, s katerimi bom interpretiral pridobljene rezultate.

##### **4.3.1 Obsežnost razpisne dokumentacije**

Na podlagi postavljenih hipotez in izvedene analize javnih razpisov v Sloveniji in Bolgariji sem ugotovil, da je razpisna dokumentacija pri primerljivih javnih razpisih s področja podjetništva in inovativnosti v Bolgariji bistveno bolj obsežna kot v Sloveniji. V Bolgariji morajo prijavitelji oddati obširnejšo prijavo na razpis, hkrati pa je tudi število dodatnih prilog, ki jih morajo prijavitelji priložiti k vlogi, bistveno večje kot Sloveniji. Obsežnost dokumentacije, ki jo morajo prijavitelji oddati na javni razpis, predstavlja pomemben del pri prijavi, saj obvezni obrazci in priloge predstavljajo vstopni pogoj, da posamezna prijava preide v postopek vsebinskega ocenjevanja. V kolikor prijavitelj ne predloži vseh obveznih

---

<sup>16</sup> Sloveniji je bilo v obdobju 2007-2013 dodeljenih 4,2 milijarde EUR sredstev iz naslova kohezijske politike EU, Bolgariji pa 6,9 milijard EUR (Evropska komisija 2008, 4, 24).

prilog, je najprej pozvan k dopolnitvi vloge, v kolikor tudi po sami dopolnitvi ne pride do predložitve vseh zahtevanih dokumentov, je vloga zavrnjena in se ne vključuje v nadaljnjo vsebinsko obravnavo.

Obseg razpisne dokumentacije in zahtevanega vsebinskega dela prijav ter število prilog, ki se za oddajo na javne razpise s strani razpisovalcev zahteva v Bolgariji, je bistveno večje kot v Sloveniji. Če ta rezultat analize povežem še z bistveno večjim deležem odobrenih prijav glede na skupno število oddanih vlog,<sup>17</sup> ocenjujem, da bolj zahtevna razpisna dokumentacija vpliva na skupno število oddanih prijav, saj se podjetja zaradi obsežnosti in kompleksnosti razpisne dokumentacije na javne razpise prijavljajo v manjšem obsegu, glede na skupna razpisana sredstva. Glede na zahtevan obseg dokumentacije v obeh državah je smotrno, da imajo prijavitelji vsaj idejno strukturo in vsebino svojih projektov pripravljene vnaprej. Roki za prijave na razpise na javne razpise so relativno kratki, podjetja, predvsem MSP, pa navkljub morebitnemu usposobljenemu kadru ne razpolagajo s prostimi kadrovskimi resursi za pripravo tovrstne dokumentacije. Tako je ključnega pomena, da podjetja že vnaprej vedo, kateri projekt bi lahko prijavila na posamezen razpis.

#### **4.3.2 Uporaba storitev svetovalnih podjetij pri prijavi na javne razpise za pridobivanje sredstev iz kohezijske politike EU v Sloveniji in Bolgariji**

Analiza raziskave z vprašalnikom za prejemnike sredstev je pokazala, da je v Bolgariji večji delež prijaviteljev uporabil storitve svetovalnih podjetij za potrebe priprave prijave na javne razpise kot v Sloveniji. V obeh državah so prijavitelji kot najpomembnejši razlog za sodelovanje s svetovalnim podjetjem izpostavili zahtevnost razpisne dokumentacije, pri čemer je bil ta razlog na lestvici strinjanja pri bolgarskih prijaviteljih bistveno večji kot pri slovenskih prijaviteljih. Prijavitelji v obeh državah so kot glavni kriterij za sodelovanje s svetovalnim podjetjem izpostavili pričakovan uspeh na razpisu, najmanj pomemben pa strošek izvedbe storitve. Stopnja zadovoljstva z opravljeno storitvijo svetovalnega podjetja je bila pri bolgarskih prijaviteljih manjša kot pri slovenskih prijaviteljih. Slovenski in bolgarski prijavitelji, ki se niso odločili za uporabo storitev svetovalnih podjetij, pa so med razlogi in kriteriji za tovrstno odločitev največkrat navedli in izpostavili usposobljenost lastnega kadra.

---

<sup>17</sup> Rezultati raziskave so pokazali, da se odstotek odobrenih vlog glede na skupno število oddanih prijav v Sloveniji giblje med 29,7 % in 40,8 %, v Bolgariji pa med 53,5 % in 68,3 %.

Na podlagi izvedene raziskave lahko ugotovim, da je delež prijaviteljev, ki so na preučevanih javnih razpisih prejeli sredstva in so se pri prijavi na javni razpis posluževali uporabe storitve svetovalnega podjetja, relativno visok. Glede na to, da so podjetja v obeh državah kot glavni razlog za sodelovanje s svetovalnim podjetjem izpostavila zahtevnost razpisne dokumentacije, ocenjujem, da bolj obsežna in kompleksna razpisna dokumentacija vpliva na bolj pogosto uporabo storitev svetovalnih podjetij. To trditev lahko povežem tudi z drugim rezultatom raziskave, kjer sem ugotovil, da je bila zahtevnost razpisne dokumentacije kot razlog za sodelovanje s svetovalnim podjetjem na lestvici strinjanja pri bolgarskih podjetjih večja kot pri slovenskih, tako kot je večja tudi razširjenost uporabe storitev svetovalnih podjetij. V povezavi s prejšnjo ugotovitvijo glede obširnosti in zahtevnosti razpisne dokumentacije bi podjetjem svetoval, da se v kolikor nimajo vnaprej pripravljene vsebine projekta in niso večča prijav na javne razpise vsaj v začetnih fazah prijav poslužujejo storitev svetovalnih podjetij. S tem zagotovijo nemoteno obstoječe delo v lastnem podjetju ter dobijo dostop do znanj glede postopkov za prijavo in pridobivanja ustreznih dokazil.

#### **4.3.3 Zahtevnost razpisne dokumentacije kot razlog za uporabo storitev svetovalnih podjetij**

Na podlagi razlogov za sodelovanje s svetovalnim podjetjem ugotavljam, da podjetja kot najpomembnejši razlog izpostavljajo zahtevnost razpisne dokumentacije, med pomembna razloga pa se uvrščata še pomanjkanja časa in pomanjkljiva seznanjenost z razpisom oz. postopki za prijavo. Kot glavni kriterij za sodelovanje s tovrstnimi podjetji prijavitelji izpostavljajo pričakovan uspeh na razpisu, med pomembne sodita še celovito vodenje postopkov za prijavo in hitrost priprave dokumentacije. Na drugi strani podjetja, ki se niso odločila za sodelovanje s svetovalnim podjetjem, kot ključni razlog izpostavljajo usposobljen kader v podjetju, ki lahko samostojno pripravi prijavo na javne razpise.

Glede na zgoraj navedene rezultate ugotavljam, da sta razloga, ki jih podjetja izpostavljajo kot pomembna, to sta kompleksnost postopkov za prijavo in pomanjkanje časa, povezana z obsežnostjo in zahtevnostjo razpisne dokumentacije. Na podlagi velikega deleža podjetij, ki se poslužujejo storitev svetovalnih podjetij in hkrati izpostavljajo zahtevnost razpisne dokumentacije kot glavni razlog za to odločitev, menim, da bi morali biti postopki za prijavo na razpise poenostavljeni, jasnejši in preglednejši, saj se morajo prijavitelji zaradi zahtevnosti

razpisne dokumentacije, pogosto posluževati storitev svetovalnih podjetij. Izboljšave ureditve pridobivanja sredstev iz strukturnih skladov EU bi morale biti usmerjene v poenotenje in poenostavitev razpisne dokumentacije ter v poenostavitev postopkov za prijavo na razpis (Bučar in drugi 2007, 100). Razpisovalci bi se morali zavedati, da z zahtevnimi administrativnimi postopki pogosto onemogočajo uspeh in realizacijo najboljših projektov. Zaradi prekomerne količine administrativnega dela nekateri prijavitelji svojih predlogov niti ne predložijo na javne razpise, na podlagi česar pa je oslabljen sistem za dodeljevanje sredstev, saj ta ne zagotavlja objektivnega izbora najboljših projektov.

#### **4.3.4 Povezanost cene storitve svetovalnih podjetij z (ne)uporabo storitve svetovalnih podjetij**

Med kriteriji za sodelovanje s svetovalnim podjetjem so prejemniki sredstev kot najmanj pomembnega opredelili nizek strošek izvedbe storitve s strani svetovalnega podjetja. Tu je potrebno poudariti, da je bilo to vprašanje zastavljeno samo tistim podjetjem, katerim je bilo sofinancirano odobreno. Tovrstna podjetja so verjetno pripravljena plačati tudi višjo ceno, če si s tem zagotovijo uspeh na razpisu. Na drugi strani podjetja, ki se niso odločila za sodelovanje s svetovalnim podjetjem, njihovo ceno uporabe storitve uvrščajo med bolj pomembne kriterije pri odločitvi za samostojno prijavo na javni razpis.

Na podlagi pridobljenih rezultatov želim izpostaviti, da ima cena storitve svetovalnih podjetij pri podjetjih, ki so niso odločila za sodelovanje s tovrstnimi podjetji, pomembno vlogo predvsem zaradi usposobljenega kadra, ki ga ta podjetja imajo. Z ustrezno usposobljenim kadrom, katerega tudi plačujejo, si verjetno ne želijo ustvarjati dodatnih stroškov, ki bi jih prineslo sodelovanje s svetovalnim podjetjem. V primeru, da tovrstnega kadra v podjetju ne bi imeli, bi bilo verjetno dožemanje storitev svetovalnih podjetji drugačno. Glede na opravljeno raziskavo med prejemniki sredstev, ki so se odločili za sodelovanje s svetovalnim podjetjem, le-ti ceno za opravljeno storitev ne izpostavljajo kot najpomembnejši razlog za sodelovanje. Ob širokem spektru razširjenosti ponudnikov storitev priprav dokumentacij za prijavo na javne razpise bi želel izpostaviti, da podjetja lahko izberejo ponudnika, ki jih s svojimi referencami najbolj prepriča, hkrati pa se dogovorijo tudi za plačilo storitve zgolj v primeru odobrenih sredstev na posamezen javni razpis. Tovrstno plačilo storitve priprave dokumentacije je verjetno večje kot pavšalno plačilo za pripravo dokumentacije, vendar je

vezano zgolj na uspeh pridobitve sredstev, s čimer prijavitelji ne trošijo lastnih sredstev v primeru neuspešnosti prijave.

#### **4.3.5 Širitev poslovanja svetovalnih podjetij na tuje trge**

V Sloveniji se je med prejemniki sredstev na preučevanih javnih razpisih pri pripravi dokumentacije za prijavo na javni razpis 59 % podjetij odločilo za sodelovanje s svetovalnim podjetjem. V Bolgariji se je za tovrstno sodelovanje odločilo 71 % podjetij. Zadovoljstvo z opravljeno storitvijo svetovalnega podjetja je v Sloveniji izrazilo 90 % podjetij, v Bolgariji pa 77 %. Ob tem bi rad ponovno izpostavil, da je bila raziskava narejena med podjetji prejemniki sredstev, torej so bili uspešni v postopku prijave na javne razpise. Na podlagi administrativne zahtevnosti javnih razpisov se širi krog svetovalnih podjetij, s čimer se preko pridobivanja sredstev iz skladov EU posredno zagotavlja nova delovna mesta v gospodarskih družbah, ki se ukvarjajo s tovrstnimi storitvami.

Skladno z opravljeno raziskavo lahko potrdim, da se v Bolgariji večji delež podjetij odloča za uporabo storitev svetovalnih podjetij kot v Sloveniji, ob tem pa je število zadovoljnih podjetij z njihovo opravljeno storitvijo relativno nižje kot v Sloveniji. Na podlagi navedenega ocenjujem, da je priložnost za slovenska svetovalna podjetja širitev na tuje trge, saj imajo svetovalna podjetja zaradi svojih izkušenj delovanja v Sloveniji prednost pred njihovimi konkurenti v državah, kjer se je postopek pridobivanja nepovratnih sredstev iz skladov EU pričel kasneje kot v Sloveniji. Glede na dejstvo, da se v Bolgariji zahteva bistvena bolj obsežna in zahtevna prijavna dokumentacija kot v Sloveniji, ocenjujem, da lahko slovenska svetovalna podjetja uspešno prakso storitve priprave prijavnih dokumentacij, kar dokazuje tudi zelo visok delež prijaviteljev, ki so bili zadovoljni z njihovo opravljeno storitvijo, razširijo na druge tuje trge.

## 5 ZAKLJUČEK

Snovanje magistrskega dela je temeljilo na analizi postopka pridobivanja sredstev kot oblike poslovne diplomacije iz skladov kohezijske politike EU. Pri raziskovanju sem skozi prizmo poslovne diplomacije raziskoval odnos med razpisovalci in prijavitelji na eni strani ter odnos med prijavitelji in svetovalnimi podjetji na drugi.

Hipoteza, ki sem jo zasnoval na podlagi cilja magistrskega dela, se glasi:

*Podjetja v Bolgariji se pri prijavah na javne razpise za pridobivanje sredstev iz skladov kohezijske politike EU relativno pogosteje poslužujejo uporabe storitev svetovalnih podjetij primerjaje s podjetji v Sloveniji.*

Namen magistrskega dela je bil torej preučiti obseg uporabe storitev svetovalnih podjetij pri prijavah na javne razpise iz skladov kohezijske politike EU v Sloveniji in Bolgariji kot dveh malih slovanskih državah z bistveno različno stopnjo gospodarske razvitosti. Za potrebe celovite preučitve cilja magistrske naloge sem najprej preučil kohezijsko politiko EU in njene instrumente ter izpostavil okvir poslovne diplomacije, iz katerega sem izhajal pri nadaljnjem raziskovanju. Iz vidika poslovne diplomacije sem izhajal pri analizi odnosa prijaviteljev do razpisovalcev kot nacionalnih organov ter pri preučitvi razlogov in kriterijev podjetij za (ne)sodelovanje s svetovalnimi podjetji. V nadaljevanju sem preučil poslovno okolje EU, ki je ključno za razumevanje delovanja prijaviteljev na javne razpise iz skladov kohezijske politike EU, ter vzroke za sodelovanje prijaviteljev s svetovalnih podjetij, ki so jih izpostavili avtorji v preteklih raziskavah. V empiričnem delu sem raziskal obseg razpisnih dokumentacij in zahtevanega obsega in količine dokumentov, ki so jih morali prijavitelji oddati na javnih razpisih v Sloveniji in Bolgariji. Nadalje sem raziskal stopnjo sodelovanja prijaviteljev s svetovalnimi podjetji pri pripravi prijav na javne razpise s področja podjetništva in inovativnosti ter analiziral razloge za (ne)sodelovanje prijaviteljev z njimi in kriterije, ki so vplivali na odločitev o njihovem (ne)izboru.

Z analizo raziskave sem ugotovil, da se pri pripravi dokumentacije na javne razpise s področja podjetništva in inovativnosti, tako v Sloveniji kot tudi v Bolgariji, za sodelovanje s svetovalnimi podjetji odloča relativno visok delež prijaviteljev. Raziskava, ki je vključevala podjetja, katerih vloge so bile odobrene na preučevane javne razpise, je pokazala, da je zahtevna razpisna dokumentacija ključen razlog za sodelovanje prijaviteljev s svetovalnimi

podjetji. Na drugi strani, prijavitelji, ki se niso odločili za sodelovanje s svetovalnimi podjetji, kot glaven razlog za svojo odločitev izpostavljajo usposobljenost lastnega kadra. Sodelovanje s svetovalnimi podjetji temelji na pričakovanem uspehu na razpisu ter celovitem vodenju postopkov prijave z njihove strani. Glavni razlog temu je, da javni razpisi zahtevajo velike količine administrativnega dela za potrebe priprave prijavnih dokumentacij in nadalje tudi poročanje o izvajanju projekta. MSP kot večinski akterji v poslovnem okolju EU predstavljajo glavno skupino, katerim se namenjajo sredstva iz skladov kohezijske politike EU za področje podjetništva in inovativnosti, hkrati pa velikokrat zaradi omejenih kadrovskega resursov in zahtevnosti razpisne dokumentacije niso sposobna samostojne priprave prijavnih dokumentacij na javne razpise (Constantinescu 2011, 152–4; De Maeseneire in Claeys 2012, 409).

Na podlagi izvedene analize lahko potrdim v uvodu postavljeno hipotezo, saj sem z raziskavo dokazal, da se podjetja v Bolgariji pri prijavi na javne razpise za pridobivanje sredstev iz skladov kohezijske politike EU relativno pogosteje poslužujejo uporabe storitev svetovalnih podjetij kot podjetja v Sloveniji. Kot glavni razlog za to lahko izpostavljam zahtevnost razpisne dokumentacije, saj je bila ta razlog najpogosteje izpostavljen s strani prijaviteljev, hkrati pa je tudi raziskava javnih razpisov pokazala, da le-ti v Bolgariji zahtevajo večji obseg in bolj zahtevno pripravo prijavnih dokumentacij kot v Sloveniji. Trditev lahko povežem s kvalitativnim kazalcem raziskave, kjer sem ugotovil, da je bila zahtevnost razpisne dokumentacije na lestvici strinjanja pri bolgarskih podjetjih večja kot pri slovenskih, tako kot je bila večja tudi razširjenost uporabe storitev svetovalnih podjetij. Ob tem je potrebno poudariti, da je delež odobrenih vlog glede na skupno število vseh oddanih vlog v Bolgariji bistveno večji kot v Sloveniji, kar lahko povežem z bolj zahtevno razpisno dokumentacijo in vstopnimi kriteriji, na podlagi katerih se podjetja sploh odločajo za kandidiranje na posameznem razpisu.

Glavna sporočilna vrednost magistrskega dela je, da morajo razpisovalci in prijavitelji doseči večjo stopnjo sodelovanja, saj iskanje napak na nasprotnih straneh v nobenem primeru ne more pozitivno učinkovati na delo tako ene kot druge strani. Cilj izboljšanja gospodarske učinkovitosti bi moral biti skupen obema stranema. Obseg uporabe storitev svetovalnih podjetij na javne razpise s področja podjetništva in inovativnosti je dokaz, da so razpisi administrativno prezahtevni, s tem pa se onemogoča izbor vsebinsko najboljših projektov.



Za uspešen nadaljnji razvoj koriščenja evropskih sredstev je ključno sodelovanje javnosti v procesu pridobivanja sredstev kot tudi dojemanje celotnega sistema izvajanja pridobivanja in koriščenja EU sredstev. EU sredstva za mnoge ljudi predstavljajo simbol birokracije, nepreglednih praks, nesmiselnih dejavnosti in zapravljanje denarja. Ta slika je podprta s strani medijev, ki so veliko bolj naklonjeni prikazovanju napak v sistemu pridobivanja EU sredstev kot pa izpostavljanju uspešnih primerov in dobrih praks (Bachtler in Taylor 2003, 51–3; De Maeseneire in Claeys 2012, 410; Gjorgjievski 2008, 75). Zato vse bolj postaja pomembno, da se prične z inovativnim pristopom predstavljanja EU skladov širši javnosti, ne samo v smislu uporabnosti rezultatov uspešnih projektov, temveč tudi v smeri večje vpletenosti širše javnosti v sistem strateškega odločanja in izvajanja posameznih EU programov, kar vključuje tudi kritično presojo administrativne zahtevnosti javnih razpisov.

Pregled literature je pokazal, da je raziskovanje značilnosti sodelovanja med svetovalnimi podjetji in prijavitelji relativno slabo raziskana tema. Večina raziskav se osredotoča na iskanje vzrokov za sodelovanje, ne pa na določitev kriterijev, na podlagi katerih se podjetja odločajo o (ne)sodelovanju s svetovalnimi podjetji pri pripravi dokumentacije kot tudi ne na pojasnjevanje raziskanih vzrokov. Zaradi omejitev, ki sem si jih zastavil v magistrskem delu, bi bilo iz tega vidika smotrno razširiti preučevan vzorec razpisov iz skladov kohezijske politike. Z večjim vzorcem bi pridobili informacije iz celotnega spektra področij kohezijske politike, na podlagi katerega bi lahko analizirali dodatne vzroke za (ne)sodelovanje prijaviteljev s svetovalnimi podjetji, hkrati pa bi pridobili dodatne informacije, ki bi koristile tako prijaviteljem kot tudi razpisovalcem. Prav tako bi bilo potrebno razširiti vzorec preučevanih držav ter EU področja, na katerih lahko prijavitelji iz EU držav neposredno kandidirajo za pridobitev nepovratnih sredstev. S tem bi se zagotovil celovit vpogled v delovanje skladov EU ter raziskali dodatni vzroki za sodelovanje prijaviteljev s svetovalnimi podjetji.

Poleg dodatnih kvalitativnih raziskav bi bilo potrebno nameniti pozornost tudi kvantitativnemu raziskovanju, v smislu razširitve vključenih podjetij v raziskavo. Za analizo celotnega spektra sodelovanja prijaviteljev s svetovalnimi podjetji bi morali v raziskavo vključiti vsa podjetja, ki so oddala vlogo na posamezen razpis, in ne samo prijaviteljev, katerih vloge so bile odobrene na javnih razpisih. Pomemben dejavnik pri raziskovanju bi predstavljala tista podjetja, katerih vloge niso bile odobrene, saj bi se verjetno njihovi odgovori razlikovali od odgovorov tistih podjetij, katerih vloge so bile odobrene. S tem bi

pridobili kakovostne informacije, na podlagi katerih bi bilo ob že uporabljeni tipologiji zagotovljeno izboljšano razumevanje razlogov in kriterijev za sodelovanje s svetovalnimi podjetji pri prijavih na javne razpise iz skladov EU.

## 6 LITERATURA IN VIRI

Agencija Republike Slovenije za okolje. 2010. *Kazalci okolja v Sloveniji*. Dostopno prek: [http://kazalci.arso.gov.si/?data=indicator&ind\\_id=306](http://kazalci.arso.gov.si/?data=indicator&ind_id=306) (20. april 2014).

Asquer, Alberto. 2012. What is corporate diplomacy? And, why does it matter? *Journal of Multidisciplinary Research* 4 (3): 53–63.

Babbie, Earl. 1995. *The Practice of Social Research*. Belmont: Wadsworth Publishing Company.

Bache, Ian. 1999. The extended gatekeeper: Central government and the implementation of EC regional policy in the UK. *Journal of European Public Policy* 6 (1): 28–45.

Bachtler, John in Sandra Taylor. 2003. *The Added Value of the Structural Funds: A Regional Perspective*. Dostopno prek: [www.eprc.strath.ac.uk/iqnet/downloads/IQ-net\\_Reports\(Public\)/IQ\\_Net\\_Added\\_Value.pdf](http://www.eprc.strath.ac.uk/iqnet/downloads/IQ-net_Reports(Public)/IQ_Net_Added_Value.pdf) (27. februar 2014).

Bayne, Nicholas in Stephen Woolcock. 2003. *The new economic diplomacy: decision-making and negotiation in international economic relations*. Aldershot: Ashgate.

Bauer, David. 2007. *The "How To" Grants Manual: Successful Grantseeking Techniques for Obtaining Public and Private Grants*. Westport, CT: Praeger Publishers.

Becker, Sascha. 2012. EU Structural Funds: Do They Generate More Growth? *The CAGE–Chatham House Series* 3 (1): 1–12.

Becker, Sascha, Peter Egger in Maximilian von Ehrlich. 2010. Going NUTS: The Effect of EU Structural Funds on Regional Performance. *Journal of Public Economics* 94 (9–10): 578–590.

--- 2012. Too much of a good thing? On the growth effects of the EU's regional policy. *European Economic Review* 56 (4): 648–668.

Benko, Vlado. 1997. *Znanost o mednarodnih odnosih*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Betlem, Floris. 2012. *Business Diplomacy in international firms*. Dostopno prek: [http://essay.utwente.nl/62492/1/MSc\\_F\\_Betlem.pdf](http://essay.utwente.nl/62492/1/MSc_F_Betlem.pdf) (21. maj 2014).

Brglez, Milan. 1998. Kodifikacija sodobnega diplomatskega prava. V: *Diplomacija in Slovenci*, ur. Milan Jazbec, 59–88. Celovec: Založba Drava.

Bučar, Maja, Primož Karnar, Anja Marija Ciraj in Sabina Kajnč Lange. 2007. *Strukturni skladi v Sloveniji - zadostno izkoriščen vir?* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Bukowski, Andrzej, Kaja Gadowska in Paulina Polak. 2008. Barriers and Obstacles in the Process of Awarding and Implementation of EU Funds in Poland: Systemic Analysis. *Polish Sociological Review* 164 (3): 437–469.

Burkelc, Tadej in Boštjan Udovič. 2012. Gospodarska diplomacija Slovenije: med zmožnostmi (države) in pričakovanji (podjetij). *IB Revija* 3 (45): 27–35.

Cervigni, Raffaello, Oriana Cuccu in Raffaele Miniaci. 2008. Size, Competition and Quality in the Italian Market for Consulting Services. *Journal of Public Procurement* 8 (1): 36–69.

Constantinescu, Nicolae. 2011. The Importance of Financial Consulting in the Development of Small and Medium-Sized Enterprises in the European Union. *Economic Sciences* 4 (1): 151–156.

Creswel, John in Vicki Plano Clark. 2010. *Designing and Conducting: Mixed method Research*. Los Angeles: Sage Publications.

De Maeseneire, Wouter in Tine Claeysb. 2012. SMEs, foreign direct investment and financial constraints: The case of Belgium. *International Business Review* 21 (3): 408–424.

Della Porta, Donatella in Michael Keating, ur. 2008. *Approaches and Methodologies in the Social Sciences: A Pluralist Perspective*. Cambridge: Cambridge University Press.

Demski, Joel. 2003. Corporate Conflicts of Interest. *Journal of Economic Perspectives* 17 (2): 51–72.

Eberlein, Burkard in Dieter Kerwer. 2002. Theorising the New Modes of European Union Governance. *European Integration online Papers (EIoP)* 6 (5): 1–6.

Evropski socialni sklad. 2003. *On-the-spot Control Inspection: Guide for Applicants*. Dostopno prek: <http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=35&langId=en> (15. marec 2014).

Eurostat. 2012. *BDP na prebivalca, potrošnja na prebivalca in indeksi ravni cen*. Dostopno prek: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/GDP\\_per\\_capita,\\_consumption\\_per\\_capita\\_and\\_price\\_level\\_indices/sl](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/GDP_per_capita,_consumption_per_capita_and_price_level_indices/sl) (15. januar 2014).

--- 2013. *GDP per capita in PPS*. Dostopno prek: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00114> (15. januar 2014).

Evropska komisija. 2003. *Internationalisation of SMEs*. Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-observatory/index\\_en.htm#h2-2](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-observatory/index_en.htm#h2-2) (29. januar 2014).

--- 2004. *Working for the Regions*. Dostopno prek [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/presenta/working2004/working2004\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/working2004/working2004_en.pdf) (29. januar 2014).

--- 2008. *Working for the Regions*. Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/presenta/working2008/work\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/working2008/work_en.pdf) (11. februar 2014).

--- 2011. *Funding Innovation in the EU and Beyond: Under a Specific Contract for the Integration of the INNO Policy TrendChart*. Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/facts-figures-analysis/files/innovation-funding-trends-2011\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/facts-figures-analysis/files/innovation-funding-trends-2011_en.pdf) (11. februar 2014).

--- 2013. *Analysis of the budgetary implementation of the Structural and Cohesion Funds in 2012*. Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/budget/library/biblio/documents/2012/sf\\_implem\\_rep\\_2012\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/budget/library/biblio/documents/2012/sf_implem_rep_2012_en.pdf) (8. januar 2014).

--- 2014a. *Cohesion policy 2014-2020*. Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/what/future/index\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/regional_policy/what/future/index_en.cfm) (3. julij 2014).

--- 2014b. *Regional policy: The funds*. Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/thefunds/index\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/regional_policy/thefunds/index_en.cfm) (12. julij 2014).

Evropski parlament. 2014. *Skupna klasifikacija statističnih teritorialnih enot (NUTS)*. Dostopno prek: [http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/sl/displayFtu.html?ftuId=FTU\\_5.1.6.html](http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/sl/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.1.6.html) (15. januar 2014).

Evropski socialni sklad. 2003. *On-the-spot Control Inspection: Guide for Applicants*. Dostopno prek: <http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=35&langId=en> (27. januar 2014).

Feltham, Ralph George. 1998. *Diplomatic handbook*. London: Longman.

Gjerkiš, Primož. 2013. *Diplomsko delo: Kohezijska politika Evropske unije po letu 2013: smeri razvoja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/gjerkis-primoz.pdf> (2. april 2014).

Gjorgjievski, Mate. 2008. The EU Instrument for Pre-Accession Assistance: The path to a successful start. V: *Using IPA and other EU Funds to Accelerate Convergence and Integration*, ur. Petér Balázs, 69–88. Budapest: Central European University.

Grimpe, Christoph. 2012. Extramural research grants and scientists' funding strategies: Beggars cannot be choosers? *Research Policy* 41 (8): 1448–1460.

Gstraunthaler, Thomas. 2010. The business of business incubators: An institutional analysis – evidence from Lithuania. *Baltic Journal of Management* 5 (3): 397–421.

Hillman, Amy, Gerry Keim in Douglas Schuler. 2004. Corporate political activity: A review and research agenda. *Journal of Management* 30 (6): 837–857.

Jazbec, Milan. 2009. *Osnove diplomacije*. Ljubljana Fakulteta za družbene vede.

Kálmán, Judith. 2002. *Possible Structural Funds Absorption Problems*. Dostopno prek: <http://lgi.osi.hu/publications/2002/105/Marcou-Hungary.pdf> (28. januar 2014).

Kostecki, Michel and Olivier Naray. 2007. *Commercial Diplomacy and International Business*. Dostopno prek: [http://www.clingendael.nl/sites/default/files/20070400\\_cdsp\\_diplomacy\\_kostecki\\_naray.pdf](http://www.clingendael.nl/sites/default/files/20070400_cdsp_diplomacy_kostecki_naray.pdf) (12. junij 2014).

Košir, Janez. 2009. *Diplomsko delo: Črpanje evropskih (nepovratnih) sredstev*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Dostopno prek <http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/kosir-janez.pdf> (21. marec 2014).

Kourula, Arno in Salla Laasonen. 2010. Nongovernmental Organizations in Business and Society, Management, and International Business Research. *Business & Society* 49 (1): 35–67.

Lajh, Damjan. 2006. *Evropeizacija in regionalizacija: spremembe na (sub)nacionalni ravni in implementacija kohezijske politike v EU v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

London, Manuel. 1999. Principled leadership and business diplomacy: A practical, values-based direction for management development. *The Journal of Management Development* 18 (2): 170–192.

Malhotra, Namrata in Timothy Morris. 2009. Heterogeneity in Professional Service Firms. *Journal of Management Studies* 46 (6): 895–922.

Marks, Gary, Liesbet Hooghe in Kermit Blank. 1996. European Integration from the 1980s: State Centric v. Multi-level Governance. *Journal of Common Market Studies* 34 (3): 341–378.

Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. 2014. *Javni razpisi*. Dostopno prek: [http://www.mgrt.gov.si/si/o\\_ministrstvu/kako\\_do\\_sredstev/javni\\_razpisi/](http://www.mgrt.gov.si/si/o_ministrstvu/kako_do_sredstev/javni_razpisi/) (23. april 2014).

Ministry of Finance of the Republic of Bulgaria. 2014. *Structural funds*. Dostopno prek: <http://www.minfin.bg/> (27. april 2014).

Moravcsik, Andrew. 1993. Preferences and Power in the European Community: A Liberal Intergovernmentalist Approach. *Journal of Common Market Studies* 31 (4): 473–524.

Mrak, Mojmir. 2004. *Kohezijska politika Evropske unije*. Ljubljana: samozaložba.

Mulec, Breda. 2008. *Kohezijska politika Evropske unije in problemi njene implementacije s poudarkom na Republiki Sloveniji in državah jugovzhodne Evrope*. Ljubljana: Koščak.

Naray, Olivier. 2011. Commercial Diplomats in the Context of International Business. *Hague Journal of Diplomacy* 6 (1/2): 121–148.

Niemann, Arne in Phillipe Schmitter. 2009. Neofunctionalism. V *European Integration Theory*, ur. Antje Wiener in Thomas Diez, 45–67. Oxford: University Press. Dostopno prek: [http://www.politik.uni-mainz.de/cms/Dateien/Niemann\\_Schmitter\\_2009.pdf](http://www.politik.uni-mainz.de/cms/Dateien/Niemann_Schmitter_2009.pdf) (6. april 2014).

Nugent, Neill. 2003. *The government and politics of the European Union*. Durham (North Carolina): Duke University Press.

Ogle, Adetutu, Elaine Groom in Patricia McCrory. 2005. *Barriers to SME Participation and Exploitation of European Funded Research*. Dostopno prek: <http://paperedu.org/docs/index-35024.html> (15. februar 2014).

Ordeix-Rigo, Enric in João Duarte. 2009. From Public Diplomacy to Corporate Diplomacy: Increasing Corporation's Legitimacy and Influence. *American Behavioral Scientist* 53 (4): 549–564.

Palan, Ronen. 1999. Global Governance and Social Closure or Who is to Governed in an Era of Global Governance? V *Approaches to Global Governance Theory*, ur. Martin Hewson in Timothy Sinclair, 55–72. Albany: State University of New York Press.

Podgornik, Ana, Boštjan Udovič in Iztok Simoniti. 2012. *Kulturna diplomacija slovanskih držav v Evropski uniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Postavaru, Nicolae. 2008. Project Management Approach of the European Funds 2007-2013 for Romania. *AACE International Transactions* 10 (1): 1–8.

Rana, Kishan. 2006. *Bilateral diplomacy*. New Delhi: Manas.

Rizopoulos, Yorgos in Dimitros Sergakis. 2010. MNEs and policy networks: Institutional embeddedness and strategic choice. *Journal of World Business* 45 (3): 250–256.

Ruël, Huub, Tim Wolters in Raymond Loohuis. 2013. *Business diplomacy in multinational corporations (MNCs)*. Dostopno prek: <http://www.diis.dk/files/publications/Andet2013/Business%20diplomacy%20in%20MNCs%20-an%20exploratory%20study%20final.pdf> (7. junij 2014).

Saner, Raymond in Lichia Yiu. 2005. Swiss Executives as Business Diplomats in the New Europe: Evidence from Swiss Pharmaceutical and Agro-Industrial Global Companies. *Organizational Dynamics* 34 (3): 298–312.

Saner, Raymond, Lichia Yiu in Mikael Søndergaard. 2000. Business diplomacy management: A core competency for global companies. *Academy of Management Executive* 14 (1): 80–92.

Skok, Martina. 2002. *Aktualne mednarodne teme: Kakšno ekonomsko diplomacijo potrebuje Slovenija?* Ljubljana. Ministrstvo za zunanje zadeve.

Slovenski podjetniški sklad. 2014. *Razpisi*. Dostopno prek: <http://www.podjetniskisklad.si/razpisi.html> (30. april 2014).

Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko. 2007. *Področje evropske kohezijske politike*. Dostopno prek: [http://www.arhiv.svlr.gov.si/si/delovna\\_podrocja/podrocje\\_evropske\\_kohezijske\\_politike/index.html](http://www.arhiv.svlr.gov.si/si/delovna_podrocja/podrocje_evropske_kohezijske_politike/index.html) (16. april 2014).

Služba Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko. 2014. *Zakonodaja in dokumenti*. Dostopno prek: [http://www.svrk.gov.si/si/zakonodaja\\_in\\_dokumenti/](http://www.svrk.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/) (1. avgust 2014).

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

Strange, Susan in John Stopford. 1991. *Rival States, Rival Firms: competition for world market shares*. Cambridge: Cambridge University Press.



Stubbs, Paul. 2005. Stretching Concepts Too Far? Multi-Level Governance, Policy Transfer and the Politics of Scale in South East Europe. *Southeast European Politics* 6 (2): 66–87.

Trobbiani, Riccardo. 2014. *EU structural policies and the role of politics in the decision-making process of funds allocation*. Dostopno prek: <http://www.academia.edu/7478386/> (27. julij 2014).

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

Uredba Komisije (ES) št. 800/2008. Ur. l. EU L 214/3. Dostopno prek: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:214:0003:0047:sl:PDF> (2. april 2014).

Van Warden, Frans. 1992. Dimensions and Types of Policy Networks. *European Journal of Political Research* 21 (1–2): 29–52.

Vlada Republike Slovenije. 2007. *Sprejeta nova finančna perspektiva za obdobje 2007 – 2013*. Dostopno prek: <http://evropa.gov.si/aktualne-teme/2005-12-22/> (7. januar 2014).

Willoughby, Michael, Pedro Carmona in Alexandre Momparler. 2012. The effects of the provision of consulting services on audit reporting quality. *Service Industries Journal* 32 (3): 411–429.

Žagar, Ivan. 2006. *Vodič za izvajanje strukturnih skladov v Sloveniji v programskem obdobju 2004-2006*. Dostopno prek: <http://www.eu-skladi.si/predpisi/navodila/navodila-za-izvajanje-kohezijske-politike-2004-2006> (12. januar 2014).

## **PRILOGE**

### **PRILOGA A: ANKETNI VPRAŠALNIK ZA SLOVENSKE PRIJAVITELJE NA JAVNE RAZPISE**

NASLOV: Uporaba storitev svetovalnih podjetij za pripravo prijave na javni razpis

Q1 - Velikost vašega podjetja

- mikro (0 do 9 zaposlenih)
- malo (10 do 49 zaposlenih)
- srednje (50 do 249 zaposlenih)
- veliko (več kot 250 zaposlenih)

Q2 - Ali ste pri pripravi dokumentacije za prijavo na katerega izmed naslednjih razpisov, na katerem je bilo vašemu podjetju odobreno sofinanciranje, posluževali uporabe storitev zunanjega svetovalnega podjetja?

- P2A 2013 - Subvencije za zagon inovativnih podjetij v letu 2013; razpisovalec: Slovenski podjetniški sklad
  - KROP 2013 - Krepitev razvojnih oddelkov v podjetjih 2013; razpisovalec: Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo
  - P4 2013 - Sofinanciranje nove tehnološke opreme v letih 2013 - 2014; razpisovalec: Slovenski podjetniški sklad
- DA
  - NE

Q3 – Pri pripravi dokumentacije smo se za zunanje svetovalno podjetje odločili zaradi ...

(Ocene: 1=se ne strinjam, 7=zelo se strinjam)

- nepoznavanja razpisa oz. postopkov za prijavo
- zahtevnosti razpisne dokumentacije
- preteklih slabih izkušenj
- pomanjkanja časa
- pomanjkanja znanja

Q4 - Ali ste bili zadovoljni z opravljeno storitvijo zunanjega svetovalnega podjetja?

- DA
- NE

Q5 - Kateri kriteriji so za vas pomembni pri sodelovanju z zunanjim svetovalnim podjetjem?

(Ocene: 1=se ne strinjam, 7=zelo se strinjam)

- hitrost priprave dokumentacije
- pričakovan uspeh na razpisu
- celovito vodenje procesa prijave
- nizek strošek izvedbe storitve
- pomoč pri razvoju projektne ideje

Q6 - Kakšni so bili razlogi, da se pri pripravi dokumentacije niste odločili za sodelovanjem z zunanjim svetovalnim podjetjem?

Q7 - Kateri kriteriji so za vas pomembni pri samostojni pripravi dokumentacije na razpis?

(Ocene: 1=se ne strinjam, 7=zelo se strinjam)

- usposobljenost kadra v podjetju
- pričakovan uspeh na razpisu
- pretekle izkušnje
- nepotreben (prevelik) strošek zunanjega svetovalnega podjetja

## **PRILOGA B: ANKETNI VPRAŠALNIK ZA BOLGARSKE PRIJAVITELJE NA JAVNE RAZPISE**

NASLOV: Използването на услуги на консултански фирми за подготовка за кандидатстване в обществени поръчки

Q1: Размер на вашето дружество

- микро (от 0 до 9 заети)
- малки (от 10 до 49 заети)
- средни (от 50 до 249 заети)
- големи (над 250 заети)

Q2: Дали при подготвяне на документация за кандидатстване на някои от следващите обществени поръчки при, които на вашата фирма е било одобрено съфинансиране сте използвали услугите на консултанска фирма?

- BG161PO003-1.1.05 „Разработване на иновации от стартиращи предприятия”
  - BG161PO003-1.1.03 "Развитие на стартиращи иновативни предприятия чрез подкрепа за внедряване на иновативни продукти, процеси и услуги"
  - BG161PO003-2.1.06 "Технологична модернизация в малки и средни предприятия"
- ДА
  - НЕ

Q3: При подготвяне на документацията използвахме услугите на независима консултанска фирма защото:

(Мнения: 1 = не съм съгласен, 7 = напълно съм съгласен)

непознаване на обществената поръчка или процедурата за кандидатстване

комплексността на обявената документация

слаб опит в миналото

липса на време

некомпетентност

Q4: Дали сте били доволни с предоставената услуга?

- ДА
- НЕ

Q5: Кои критерии са за вас важни при сътрудничество с консултанска фирма?

(Мнения: 1 = не съм съгласен, 7 = напълно съм съгласен)

- периодът, в който е подготвена документацията
- очакван успех при обществената поръчка
- цялостна подготовка на процеса при кандидатстването
- ниска цена на предложените консултански услуги
- помощ при разработването на проектни идеи

Q6: Какви са били причините да при подготовката на документацията не сте сътрудничили с определена консултанска фирма или не сте избрали услугите на консултанска фирма?

Q7: Кои критерии са за вас важни при самостоятелна подготовка на документация за обществена поръчка?

(Мнения: 1 = не съм съгласен, 7 = напълно съм съгласен)

- квалифициран собствен кадър
- очакван успех при обществената поръчка
- предишен опит
- излишни (високи) разходи при използването на услугите на консултански фирми