

Oznaka poročila: ARRS-CRP-ZP-2012-04/1

ZAKLJUČNO POROČILO O REZULTATIH CILJNEGA RAZISKOVALNEGA PROJEKTA

A. PODATKI O RAZISKOVALNEM PROJEKTU

1. Osnovni podatki o raziskovalnem projektu

Šifra projekta	V5-1039
Naslov projekta	Kako povečati kakovost in učinkovitost slovenske ekonomsko-gospodarske diplomacije
Vodja projekta	9610 Marjan Svetličič
Naziv težišča v okviru CRP	3.07.01 Težišče 3.07.01: Kako okrepiti učinkovitost slovenske ekonomsko-gospodarske diplomacije
Obseg raziskovalnih ur	256
Cenovni razred	B
Trajanje projekta	10.2010 - 08.2012
Nosilna raziskovalna organizacija	582 Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede
Raziskovalne organizacije - soizvajalke	
Raziskovalno področje po šifrantu ARRS	5 DRUŽBOSLOVJE 5.06 Politične vede 5.06.02 Mednarodni odnosi
Družbeno-ekonomski cilj	11. Družbenopolitični sistemi, strukture in procesi

2. Raziskovalno področje po šifrantu FOS¹

Šifra	5.06
- Veda	5 Družbene vede
- Področje	5.06 Politične vede

3. Sofinancerji²

	Sofinancerji	
1.	Naziv	Ministrstvo za zunanje zadeve
	Naslov	Prešernova 25, Ljubljana

B. REZULTATI IN DOSEŽKI RAZISKOVALNEGA PROJEKTA

4. Povzetek projekta³

SLO

Cilj projekta je bil analizirati učinkovitost ekonomske in gospodarske diplomacije Slovenije, kako povečati njeno učinkovitost ter tudi z njeno pomočjo preseči gospodarsko krizo. V ta namen so avtorji projekta najprej zasnovali teoretski okvir, kako razumeti gospodarsko diplomacijo, nato so obravnavali njen razvoj v zadnjih 20 letih v Sloveniji. Znotraj razvoja gospodarske diplomacije so se usmerili v to, katere so prednosti in slabosti sedanjega ustroja, katere kompetence morajo imeti gospodarski diplomati za zagotavljanje lastne uspešnosti, in s tem tudi konkurenčnosti slovenskega gospodarstva

V okviru projekta je bila izvedena empirična preverba stanja gospodarske diplomacije. Respondenti so bili gospodarski diplomati (svetniki in vodje DKP), ki so z orodjem samoevalvacije ocenjevali uspešnost gospodarske diplomacije Slovenije. Poleg tega smo svoje ugotovitve preverjali tudi z uporabniki gospodarske diplomacije, podjetji, tako na posebnem posvetu, kot z individualnimi intervjuji.

Ključne ugotovitve raziskave so:

(a) gospodarska diplomacija je bila doslej preveč časa zapostavljena, zato jo velja sedaj razvijati smelo in konsistentno ter okrepiti njen strateški pomen. To pa je mogoče le v okviru jasnejše dolgoročne gospodarske strategije RS;

(b) okrepiti je treba prepoznavnost gospodarske diplomacije med podjetji, saj – kot se je pokazalo – ta po njej ne povprašujejo tudi zato, ker ne poznajo njenih aktivnosti. Podjetja pa morajo opustiti *a priori* negativen odnos do gospodarske diplomacije, saj se je ta v zadnjem obdobju bistveno spremenila in postala uspešnejši servis gospodarstvu;

(c) okrepiti je treba vlaganje v kadre (izobraževanje ...) in za gospodarsko diplomacijo izbirati najboljše kadre, kadre z ustreznimi komunikacijskimi veščinami, (gospodarskimi) izkušnjami in posluhom za poslovanje. To lahko dosežemo tudi s tem, da razširimo nabor kadrov tudi z zunanjimi (ne samo MZZ/MG) kadri;

(d) poenotiti je treba odločevalsko strukturo, razdeliti naloge med ključne akterje (MZZ, MG, GZS, JAPTI, SID, OZS idr.) in okrepiti sodelovanje med institucijami;

(e) podjetja morajo preiti iz reaktivne v proaktivno držo, več povpraševati po uslugah gospodarske diplomacije, ker jo le s (proaktivnim) povpraševanjem vsebinsko krepijo in gradijo njeno učinkovitost, v vseh njenih različnih funkcijah;

(f) podjetja morajo sama določiti ključne prioritete, da lahko gospodarska diplomacija bolje dosega zastavljene cilje oz. jim bolje pomaga;

(g) ministrstvo mora dodelati obstoječi sistem spremljanja kakovosti in merljivosti rezultatov, in najuspešnejše kadre tudi stimulirati z ustreznim nagrajevanjem.

ANG

The aim of the project was to analyse the effectiveness of economic and commercial diplomacy of Slovenia, how to increase its efficiency and also how to use it as a tool to overcome current economic crisis. This was done by first, conceiving the theoretical framework on what commercial diplomacy is, and then presenting its development through the last 20 years. After that, the project group focused on capabilities, relevant for achieving comparative advantages in commercial diplomacy, testing the theoretical presumptions with the empirical questionnaire among economic councillors and heads of diplomatic and consular representations. The respondents evaluated the state-of-the-art of commercial diplomacy. Combining the results of qualitative (focus groups and interviews) and quantitative research, we elaborated the following key findings:

- commercial diplomacy has been neglected for too long, so there is a need to establish a

long-term strategy of its development;

- the Ministry of Foreign Affairs should focus more on the visibility of the commercial diplomacy, because firms are not familiar with its activities. At the same time enterprises should not be *a priori* reluctant towards the commercial diplomacy, as it has changed significantly in the recent years and has become more successful service for enterprises' needs.
- More efforts and financial resources should be directed towards strengthening the investments in human resources (training ...). The posts for commercial diplomacy should be opened also to specialists from outside public administration;
- The cooperation among the key players in the field of commercial diplomacy should be strengthened;
- the companies have to move from reactive to proactive stance, increase their demand for services of commercial diplomacy, since only the (proactive) demand will substantially strengthen and build its effectiveness, in all its various functions;
- Companies should determine their key priorities. This will help the commercial diplomacy to optimize the attainment of stated objectives;
- The MFA should improve the existing system of quality monitoring, and ensure that most successful staff is stimulated by adequate rewards.

5. Poročilo o realizaciji predloženega programa dela na raziskovalnem projektu⁴

Program je bil realiziran skladno z zastavljenimi cilji in zahtevami naročnika. Rezultati, ki smo jih dobili, presegajo zastavljeni program. Konkretni predlogi, ki imajo podporo tudi pri izvajalcih in uporabnikih, bodo pomembno pripomogli k povečanju učinkovitosti gospodarske diplomacije Slovenije.

Glede na to, da smo izhajali iz raziskovalnega vprašanja, kako okrepiti gospodarsko diplomacijo Slovenije, lahko ugotovimo, da je dvajsetletni nekonsistentni razvoj škodil njeni optimizaciji, konkurenčnosti in učinkovitosti. Zato je na polju gospodarske diplomacije obilo neizkoriščenih priložnosti in potencialov, predvsem pa ostaja še vedno odprto vprašanje nabora kadrov. Izhajajoč iz Petričeve (1996) ugotovitve, da mora mala država, ker ima majhen nabor kadrov, veliko bolj vlagati v njihovo izobraževanje in usposabljanje, lahko zaključimo, da bi v »zamujenem« dvajsetletju morali več vlagati v človeške vire (na področju gospodarske diplomacije), saj bi s tem tudi lažje prebrodili aktualno finančno krizo. To, da je izobraževanje pomembno za kadre, ki delujejo v zunanji službi, pokažejo tudi rezultati ankete, ki je bila izvedena med ekonomskimi diplomati. Slednji izpostavljajo velik pomen izobraževanja in usposobljenosti za delovanje na globalnih trgih.

6. Ocena stopnje realizacije programa dela na raziskovalnem in zastavljenih raziskovalnih ciljev²

Ne glede na relativno nizka finančna sredstva, ki jih je projekt dobil, so zaradi sodelovanja raziskovalne skupine tudi v drugih – sorodnih – projektih in programih rezultati presegli zastavljene cilje, so celovitejši in uporabnejši. Program je tako realiziran več kot v celoti, ključni poudarki so izpostavljeni, zastavljeni cilji doseženi. Naročnik je bil vse skozi obveščen o tem, kako se raziskovanje razvija, zato je raziskava še toliko bolj natančna in obsežna. Uporabni rezultati, ki so dobljeni s pomočjo izvedbe empirične raziskave, bodo naročniku in drugim akterjem gotovo v pomoč pri snovanju novih nalog, zadalžitev in pristojnosti gospodarske diplomacije Slovenije. S pomočjo okrogle mize, ki je bila izvedena v okviru raziskave, na kateri so se srečali institucionalni ponudniki in uporabniki/podjetja, smo preverjali splošne teoretično podkrepljene zaključke. Ti so dobili vsesplošno podporo in bodo v septembru obravnavani tudi na Odboru za zunanjo politiko Državnega zbora. Tudi na ta način zagotavljamo prenašanje raziskovalnih rezultatov v prakso.

7.Utemeljitev morebitnih sprememb programa raziskovalnega projekta oziroma sprememb, povečanja ali zmanjšanja sestave projektne skupine⁶

Sprememb ni, raziskava je dosegla in (glede na skromno financiranje) presegla vse zadane cilje. Projekta skupina je vseskozi enaka.

8.Najpomembnejši znanstveni rezultati projektne skupine⁷

		Znanstveni dosežek	
1.	COBISS ID	30869085	Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO	Slovenska gospodarska diplomacija v državah Zahodnega Balkana
		ANG	Slovene commercial diplomacy in the Western Balkan countries
	Opis	SLO	Članek se ukvarja z razvojem gospodarske diplomacije Slovenije v državah Zahodnega Balkana. Tako ugotavlja, da se je gospodarska diplomacija Slovenije do tega območja spreminjala skladno s preferencami podjetij oz. njihove želje po poslovanju v regiji. S tem so se spreminjale tudi značilnosti gospodarske diplomacije, kot tudi njena usmerjenost in učinkovitost.
		ANG	The aim of the article is to present activities of Slovene commercial diplomacy in the Western Balkan markets. The result of the analysis proves that Slovene commercial diplomacy in the Western Balkan markets followed enterprise preferences. Thus, in the first decade of transition (1991-2000) commercial diplomacy focused only on ex-Yugoslav markets, while non-ex-YU (Western Balkan) markets became interesting only after the year 2000. The article argues that this can be explained by the reactivity (instead of proactiveness) of Slovene enterprises, which stems from the Slovene national character.
	Objavljeno v	Elsevier; Communist and Post-Communist Studies; 2011; Vol. 44, no. 4; str. 357-368; Impact Factor: 0.211; Srednja vrednost revije / Medium Category Impact Factor: 0.828; WoS: OE, UU; Avtorji / Authors: Udovič Boštjan	
Tipologija	1.01 Izvirni znanstveni članek		
2.	COBISS ID	30996829	Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO	V imenu objektivnosti
		ANG	In the name of "objectivity": reporting of Slovene media on commercial diplomacy
	Opis	SLO	Članek analizira poročanje slovenskih medijev o gospodarski diplomaciji v obdobju januar-junij 2011. V njem avtorja prikažeta temeljne značilnosti medijskega poročanja o gospodarski diplomaciji, s poudarkom na prisotnosti gospodarske diplomacije v medijih, ključnih novinarskih virih ter odnosu dominantnih novinarskih virov in medijev do gospodarske diplomacije. Ugotovitve članka so naslednje: Gospodarska diplomacija v slovenskih medijih ni osrednja tema javne razprave, prav tako je poročanje o njej redko (le 2,3 odstotka vseh prispevkov o zunanji politiki). Ključni novinarski viri, ki o njej razpravljajo, so politične elite, predvsem uslužbenci Ministrstva za zunanje zadeve, ki so tudi njen osrednji akter. Viri, ki zastopajo gospodarske interese, so razmeroma manj prisotni v medijih, pri čemer je njihov odnos do gospodarske diplomacije prav tako pozitiven; edini vir iz te skupine, katerega odnos do gospodarske diplomacije je negativen, je interesno združenje GZS. Odnos medijev do gospodarske diplomacije temelji predvsem na objektivizaciji poročanja, kar pomeni, da v večini primerov mediji o gospodarski diplomaciji poročajo skopo, dogodkovno, skoraj popolnoma odsotno je njeno komentiranje, tisti, ki aktivnosti gospodarske diplomacije komentirajo, pa do nje običajno zavzamejo pozitiven odnos.
			The article analyses how Slovenian media reported on commercial

			<p>diplomacy from January to June, 2011. The authors present the main features of media reporting on the subject, such as the presence of commercial diplomacy in the media, key journalistic sources, and the attitudes of dominant journalistic sources and media to commercial diplomacy. Commercial diplomacy is not the main subject of public debate in Slovenian media; reporting on the subject represents only 2.3% of the total number of items on foreign policy. Key journalistic sources debating the commercial policy pertain to political elites, in particular the representatives of the Ministry of Foreign Affairs, who happen to be also its core actors. Sources representing economic interests are increasingly less present in the media; their attitudes towards commercial diplomacy, however, are equally positive, with the Chamber of Commerce as the only exception. In most cases, media reports on commercial diplomacy are indigent, event-related, and without additional commentary, whereas actors involved in commercial diplomacy usually tend to take a positive stance towards it.</p>
	Objavljeno v		Evropski inštitut za komuniciranje in kulturo; Javnost; 2011; Vol. 18, supl.; str. S65-S82; Impact Factor: 0.339; Srednja vrednost revije / Medium Category Impact Factor: 0.881; WoS: EU; Avtorji / Authors: Udovič Boštjan, Turnšek Maja
	Tipologija		1.01 Izvirni znanstveni članek
3.	COBISS ID	2961780	Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO	Zgodovina razvoja slovenske gospodarske diplomacije
		ANG	The historical development of Slovene commercial diplomacy
	Opis	SLO	<p>Namen članka je zgoščeno prikazati zgodovinski in institucionalni razvoj gospodarske diplomacije Republike Slovenije od leta 1991 do danes. Glede na to, da gre za analizo dvajsetletnega obdobja, ki se je začelo šele leta 1991 in posledično redke dostopnosti virov, skuša članek graditi študijo razvoja na treh - medseboj dopolnjujočih se - metodoloških pristopih: uradnih (primarnih) virih, ki jih dopolnjuje s polstrukturiranimi intervjuji in sekundarnimi viri v obliki spominov (memoarov). Članek ugotavlja, da lahko razvoj gospodarske diplomacije Slovenije razvrstimo v pet faz, pri čemer sta prva (1990-1992) in zadnja faza (2009-) najpomembnejši, saj se je v njunem okviru gospodarska diplomacija najbolj razvila oziroma je bila krepko povezanah politično diplomacijo. Rezultat pričujoče analize je tudi podatek, da se je skoraj 15 let gospodarska diplomacija umetno ločevala od politične diplomacije, pri čemer velja posebej poudariti tako vsebinsko kot institucionalno ločevanje (tj, premikanje med različnimi državno-upravnimi organi), kar je škodilo njenemu razvoju in njeni učinkovitosti. Slednje je Slovenija najbolj občutila v času aktualne krize, ko je gospodarska diplomacija šele začela ustvarjati okolje, ki bi minimiziralo stroške in povečalo koristi. Če bi se gospodarska diplomacija razvijala evolutivno - in ne revolucionarno, kot se je na Slovenskem - potem bi tudi začetke gospodarske krize lažje prebrodili.</p>
		ANG	The article is a concise presentation of the historical and institutional development of Slovene commercial diplomacy since 1991 to date. The author divides the development of commercial diplomacy of Slovenia in five stages, while the first and the last stage are the most important.
	Objavljeno v		Inštitut za zgodovino delavskega gibanja; Prispevki za novejšo zgodovino; 2011; Letn. 51, št. 3; str. 63-79; A': 1; Avtorji / Authors: Udovič Boštjan
	Tipologija		1.01 Izvirni znanstveni članek
4.	COBISS ID	30297693	Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO	Kompetence za ekonomsko diplomacijo in mednarodno poslovanje
		ANG	Competences for economic diplomacy and international business; convergence or divergence

Opis	SLO	Članek ugotavlja ali so kompetence, ki jih potrebuje sodobni ekonomski diplomat, podobne ali različne od tistih, ki jih potrebuje mednarodni poslovnež, ter ali so se ekonomski diplomati z obstoječimi kompetencami sposobni soočiti z izzivi tektonsko spreminjajočega se okolja. Priče smo obojestranski konvergenca potrebnih kompetenc; ekonomski diplomati prevzemajo vse več vrlin mednarodnih poslovnežev, ti pa morajo biti vse boljši diplomati. Posebna pozornost je namenjena zvezi med notranjimi in mednarodnimi ekonomskimi odnosi, globalni naravnosti, vlogi varnosti ter dolgoročnega planiranja ter toleranci do napak. Ugotavlja se, da so kompetence ekonomskih diplomatov malih držav razlikujejo od tistih iz velikih držav in da sta med ključnimi kompetencami radovednost in pripravljenost na spremembe. Da bi zadovoljili potrebe, bi morali tudi spremeniti izobraževanje tako ekonomskih diplomatov kot mednarodnih poslovnežev.
	ANG	The article discusses whether competences needed for effective contemporary economic diplomacy are different from or similar to those needed by international businessmen, and whether economic diplomats are capable of responding to the challenges of tectonic changes in the world with the competences they now possess. It concludes that a convergence of competences between economic diplomats and international businessmen is taking place; diplomats are increasingly using competences of international managers, and international managers increasingly need diplomatic skills. Special attention is given to: relations between internal and international economic relations, the need for global mindsets, the business intelligence role of economic diplomats and long-term planning. Competences of economic diplomats from small countries are different from those of their large-country counterparts. One basic competence is flexibility, the readiness to change and to adjust to changes. To adjust to changes, there is also a need for reforms in training of economic diplomats and international businessmen.
Objavljeno v	Fakulteta za upravo; Uprava; 2011; Letn. 9, št. 1; str. 123-167; Avtorji / Authors: Svetličič Marjan	
Tipologija	1.02 Pregledni znanstveni članek	

9. Najpomembnejši družbeno-ekonomsko relevantni rezultati projektne skupine⁸

Družbenoekonomsko relevantni dosežki		
1.	COBISS ID	Vir: vpis v poročilo
Naslov	SLO	Svetovalna dejavnost političnim odločevalcem in podjetjem ter članstvo v strokovnih združenjih
	ANG	Consultancy for state-entities and enterprises and membership in scientific associations
Opis	SLO	Člani projektne skupine (Marjan Svetličič, Boštjan Udovič in Milan Brglez) so člani številnih posvetovalnih teles, kot tudi svetujejo državnim in zasebnim institucijam pri njihovem udejstvovanju v gospodarski diplomaciji.
	ANG	Members of the project team (Marjan Svetličič, Boštjan Udovič in Milan Brglez) are members of several advisory bodies, as well as they are advising government and private institutions in their engagement in the commercial diplomacy.
Šifra	F.34 Svetovalna dejavnost	
Objavljeno v	MZZ, MGRT, GZS, JAPTI, UNIDO, UNCTAD	
Tipologija	2.15 Izvedensko mnenje, arbitražna odločba	

2.	COBISS ID		Vir: vpis v poročilo
	Naslov	SLO	Urednikovanje tematski številki revije Teorija in Praksa na temo diplomacije
		ANG	Guest-editors in Teorija in Praksa (the topic of Diplomacy)
	Opis	SLO	Milan Brglez in Boštjan Udovič sta bila gostujoča urednika tematske številke revije Teorija in praksa na temo diplomacije (št. 3/2011). Revija TiP je vključena v bazo SCOPUS.
		ANG	Milan Brglez and Boštjan Udovič were the guest-editor of the Teorija in Praksa on the topic of Diplomacy. Teorija in praksa is included in the database SCOPUS.
	Šifra	C.03 Vabljeni urednik revije (guest-associated editor)	
	Objavljeno v	Teorija in praksa št. 3/2011	
	Tipologija	4.00 Sekundarno avtorstvo	
3.	COBISS ID		Vir: vpis v poročilo
	Naslov	SLO	Okrogla miza o gospodarski diplomaciji
		ANG	Round table on commercial diplomacy
	Opis	SLO	Okrogla miza o gospodarski diplomaciji je potekala 7. junija 2012 na Fakulteti za družbene vede. Na njej so sodelovali strokovnjaki iz akademije in praktiki. Soočili so poglede na delovanje gospodarske diplomacije in oblikovali sklepe o njenih prihodnjih aktivnostih.
		ANG	Bringing together academics and practitioners on a round table in June 2012 was an achievement for the future development of commercial diplomacy in Slovenia. The idea was approved also by the president of the Committee for Foreign Policy in the National Assembly. That is why the project group will present the results of the research project also to Slovene Parliamentarians.
	Šifra	B.01 Organizator znanstvenega srečanja	
	Objavljeno v	Fakulteta za družbene vede, naročnik.	
	Tipologija	3.13 Organiziranje znanstvenih in strokovnih sestankov	

10. Drugi pomembni rezultati projektne skupine²

V nadaljevanju navajamo znanstvene/strokovne članke, ki so nastali kot del raziskovalnega projekta:

1. BRGLEZ, Milan. K slovenskim diplomatskim študijam. Teorija in praksa (tisk. izd.), maj-jun. 2011, letn. 48, št. 3, str. 545-561.
2. BRGLEZ, Milan.. Zunanja politika ni le stvar politike: možne smernice razvoja slovenske zunanje politike. Dnevnik, 1. okt. 2011, letn. 61, št. 228, Dnevnikov objektiv, str. 13.
3. BURKELC, Tadej, UDOVIČ, Boštjan. Gospodarska diplomacija Slovenije: med zmožnostmi (države) in pričakovanji (podjetij). IB revija (Ljublj., tisk. izd.), 2011, letn. 45, št. 3, str. 27-35.
4. PFAJFAR, Lea, UDOVIČ, Boštjan. Med deklarativnimi zavezami in realnostjo: upravljanje človeških virov na Ministrstvu za zunanje zadeve Republike Slovenije. Družboslovne razprave (tisk. izd.), sep. 2011, letn. 27, št. 67, str. 23-40.
5. RAŠKOVIČ, Matevž, SVETLIČIČ, Marjan. Pomen poznavanja nacionalnega značaja in kulturnih posebnosti za slovensko gospodarsko diplomacijo: primer Hrvaške in Srbije. Teorija in praksa (tisk. izd.), maj-jun. 2011, letn. 48, št. 3, str. 776-799.
6. SVETLIČIČ, Marjan. Diplomacija in mednarodno poslovanje v 21. stoletju : komplementarnost ali nadomestnost. Teorija in praksa (tisk. izd.), maj-jun. 2011, letn. 48, št. 3, str. 604-627.
7. UDOVIČ, Boštjan, BRGLEZ, Milan. Slovenske diplomatske študije med diplomatsko prakso in teorijo. V: UDOVIČ, Boštjan et al. Diplomacija med teorijo in prakso (Zbirka Acta diplomatica

- 1). Ljubljana: Založba FDV, 2011, str. 11-47.
8. UDOVIČ, Boštjan. The problem of hard-currency savings in Ljubljanska banka d. d., Ljubljana: between politics and (international) law. Studia Historica Slovenica (tisk. izd.), 2011, letn. 11, št. 1, str. 185-213.
9. UDOVIČ, Boštjan. Je zgodovina diplomacije res prvenstveno (le) politična?. Družboslovne razprave (tisk. izd.), apr. 2012, letn. 28, št. 69, str. 7-24.

11. Pomen raziskovalnih rezultatov projektne skupine¹⁰

11.1. Pomen za razvoj znanosti¹¹

SLO

Z vidika znanosti je raziskava pomembna z večih strani. Prvič, je prva tovrstna CELOVITA raziskava v Sloveniji, ki preučuje slovensko gospodarsko diplomacijo – njene začetke, razvoj, oblikovanje, odprta vprašanja, kadrovske politike, kot tudi teoretične ugotovitve preverja v praksi. Drugič, je primerljiva (uporablja primerljiva orodja s svetovnimi raziskavami s tega področja, prim. Inštitut Clingendael). Tretjič, kombinira kvalitativno s kvantitativno metodologijo, pri čemer ju uporablja v okviru pojasnjevanja družbenega fenomena, ki ga preučuje. Četrtič, njen prispevek k znanosti je tudi v tem, da kombinira znanja s področja zgodovine diplomacije, kadrovske študij, družboslovne metodologije, diplomatskih študij, filozofije družbenih ved in mednarodnega poslovanja. Gre torej za interdisciplinarno raziskavo. Končno, raziskava postavlja temelje prihodnjim raziskavam na tem področju, saj natančno prikaže razvoj gospodarske diplomacije Slovenije, hkrati pa skuša ugotoviti, katere danosti so se v teh dvajsetih letih spremenile (npr. tektonske spremembe in premik ekonomskih dejavnikov iz Zahodnega sveta v Azijo), ter kako bi se morala diplomacija male države, kar Slovenija je, nanje odzvati. Končno, njeni rezultati so visoko uporabni.

ANG

In terms of scientific development, the research is important in several aspects. First, it is the first kind of integrated research in Slovenia, which studies the Slovenian commercial diplomacy - its origins, development, structure, outstanding issues, staff policies, as well as theoretical findings verified in practice. Second, it is comparable (using comparable tools in global research in this area, cf. Clingendael Institute) with other worldwide research. Third, it combines qualitative with quantitative methodology, using them in the context of explaining the social phenomena under study. Fourth, its contribution to science is also in the fact that it combines the knowledge of the history of diplomacy, human resources studies, social science methodology, diplomatic studies, philosophy, social sciences and international business. It is therefore an interdisciplinary research. Finally, the study lays the foundations for future research in this area, since it describes the development of Slovenia's commercial diplomacy in detail, while attempting to find out which features have changed in the last twenty years (e.g. tectonic changes and the shift of economic factors from the West towards Asia), and how a small nation's diplomacy, which Slovenia is, should react to them. Finally, the results of the study are also highly applicable.

11.2. Pomen za razvoj Slovenije¹²

SLO

Z vidika razvoja Slovenije je raziskava pomembna na mikro in makro ravni. Na mikro ravni je njena dodana vrednost predvsem v tem, da smo raziskovalci (a) evidentirali probleme v podjetjih, v povezavi z gospodarsko diplomacijo, (b) preko okrogle mize in sporadičnih izvlečkov delov raziskave obveščali podjetja o delovanju gospodarske diplomacije, njenih prednostih in priložnostih, (c) pomagali podjetjem najti stik z uradnimi institucijami, da bi lažje prišlo do kontakta, ki bi dal rezultate, (d) obveščali predstavnike institucij, kje podjetja potrebujejo pomoč in katere so še odprta vprašanja, ki znižujejo učinkovitost gospodarske diplomacije ter (e) ustvarili prostor za razmišljanje in soočenje idej o prihodnjih potrebah gospodarstva ter razvoju gospodarske diplomacije. Na makro ravni bodo rezultati projekta pripomogli k (a) dvigu učinkovitosti gospodarske diplomacije, (b) povečanju sodelovanja med podjetji in uradnimi institucijami (z odpravo ad hoc negativnega odnosa podjetij do uradnih institucij), (c) prepoznavanju gospodarske diplomacije kot enega paradnih konjev MZZ, (d) spremembi razmišljanja o odnosu med »diplomacijo« in »mednarodnim poslovanjem«, in končno (e) pripomogli krepitvi

konkurenčnosti gospodarstva, in s tem blaginje državljanov Slovenije.

ANG

In the light of Slovenia's development the study is important on the micro and macro levels. At the micro level, we find its value added in particular in the fact that we have (a) evidenced the problems in relations between enterprises and commercial diplomacy; (b) helped enterprises to marginalise the prejudices towards the commercial diplomacy and to find a way of future collaboration; (c) informed the representatives of institutions, where do companies need help and where are still open issues, lowering the effectiveness of commercial diplomacy, and (d) created a space for reflection and meeting of ideas on the future needs of the economy and development of commercial diplomacy.

At the macro level, the project results will contribute to (a) increase the efficiency of commercial diplomacy, and cooperation between companies and official institutions (including the elimination of ad hoc negative attitude of the business towards the official institutions), (b) strengthen the identity of commercial diplomacy as a flagship of the MFA; (c) change in thinking about the relationship between "diplomacy" and "international business", and finally (d) strengthen the competitiveness of the economy, and by that contribute to the welfare of the citizens of Slovenia.

12.Vpetost raziskovalnih rezultatov projektne skupine.

12.1.Vpetost raziskave v domače okolje

Kje obstaja verjetnost, da bodo vaša znanstvena spoznanja deležna zaznavnega odziva?

- v domačih znanstvenih krogih
- pri domačih uporabnikih

Kdo (poleg sofinancerjev) že izraža interes po vaših spoznanjih oziroma rezultatih?¹³

Slovenska podjetja, Državni zbor RS in Ministrstvo za gospodarski razvoj ter tehnologijo.

12.2.Vpetost raziskave v tuje okolje

Kje obstaja verjetnost, da bodo vaša znanstvena spoznanja deležna zaznavnega odziva?

- v mednarodnih znanstvenih krogih
- pri mednarodnih uporabnikih

Navedite število in obliko formalnega raziskovalnega sodelovanja s tujini raziskovalnimi inštitucijami:¹⁴

Sodelujemo z Inštitutom Clingendael, mednarodnim združenjem TEPSA, EADI in Fakulteto političnih nauka Beograd (Srbija).

Kateri so rezultati tovrstnega sodelovanja:¹⁵

Pričakovane objave v visoko kotiranih znanstvenih revijah in znotraj Discussion Papers Inštituta Clingendael ter gostujoča predavanja.

C. IZJAVE

Podpisani izjavljam/o, da:

- so vsi podatki, ki jih navajamo v poročilu, resnični in točni
- se strinjamo z obdelavo podatkov v skladu z zakonodajo o varstvu osebnih podatkov za potrebe ocenjevanja in obdelavo teh podatkov za evidence ARRS
- so vsi podatki v obrazcu v elektronski obliki identični podatkom v obrazcu v pisni obliki
- so z vsebino letnega poročila seznanjeni in se strinjajo vsi soizvajalci projekta
- bomo sofinancerjem istočasno z zaključnim poročilom predložili tudi študijo ali elaborat, skladno z zahtevami sofinancerjev

Podpisi:

*zastopnik oz. pooblaščen oseba
raziskovalne organizacije:*

in

vodja raziskovalnega projekta:

Univerza v Ljubljani, Fakulteta za
družbene vede

Marjan Svetličič

ŽIG

Kraj in datum:

Ljubljana	3.8.2012
-----------	----------

Oznaka prijave: ARRS-CRP-ZP-2012-04/1

¹ Zaradi spremembe klasifikacije je potrebno v poročilu opredeliti raziskovalno področje po novi klasifikaciji FOS 2007 (Fields of Science). Prevajalna tabela med raziskovalnimi področji po klasifikaciji ARRS ter po klasifikaciji FOS 2007 (Fields of Science) s kategorijami WOS (Web of Science) kot podpodročji je dostopna na spletni strani agencije (<http://www.arrs.gov.si/sl/gradivo/sifranti/preslik-vpp-fos-wos.asp>). [Nazaj](#)

² Podpisano izjavo sofinancerja/sofinancerjev, s katero potrjuje/jo, da delo na projektu potekalo skladno s programom, skupaj z vsebinsko obrazložitvijo o potencialnih učinkih rezultatov projekta obvezno priložite obrazcu kot priložnico (v skeniranem PDF formatu) in jo v primeru, da poročilo ni polno digitalno podpisano, pošljite po pošti na Javno agencijo za raziskovalno dejavnost RS. [Nazaj](#)

³ Napišite povzetek raziskovalnega projekta (največ 3.000 znakov v slovenskem in angleškem jeziku) [Nazaj](#)

⁴ Napišite kratko vsebinsko poročilo, kjer boste predstavili raziskovalno hipotezo in opis raziskovanja. Navedite ključne ugotovitve, znanstvena spoznanja, rezultate in učinke raziskovalnega projekta in njihovo uporabo ter sodelovanje s tujimi partnerji. Največ 12.000 znakov vključno s presledki (približno dve strani, velikosti pisave 11). [Nazaj](#)

⁵ Realizacija raziskovalne hipoteze. Največ 3.000 znakov vključno s presledki (približno pol strani, velikosti pisave 11) [Nazaj](#)

⁶ V primeru bistvenih odstopanj in sprememb od predvidenega programa raziskovalnega projekta, kot je bil zapisan v predlogu raziskovalnega projekta oziroma v primeru sprememb, povečanja ali zmanjšanja sestave projektne skupine v zadnjem letu izvajanja projekta (obrazložitev). V primeru, da sprememb ni bilo, to navedite. Največ 6.000 znakov vključno s presledki (približno ena stran, velikosti pisave 11). [Nazaj](#)

⁷ Znanstveni in družbeno-ekonomski dosežki v programu in projektu so lahko enaki, saj se projektna vsebina praviloma nanaša na širšo problematiko raziskovalnega programa, zato pričakujemo, da bo večina izjemnih dosežkov raziskovalnih programov dokumentirana tudi med izjemnimi dosežki različnih raziskovalnih projektov.

Raziskovalni dosežek iz obdobja izvajanja projekta (do oddaje zaključnega poročila) vpišete tako, da izpolnite COBISS kodo dosežka – sistem nato sam izpolni naslov objave, naziv, IF in srednjo vrednost revije, naziv FOS področja ter podatek, ali je dosežek uvrščen v A'' ali A'. [Nazaj](#)

⁸ Znanstveni in družbeno-ekonomski dosežki v programu in projektu so lahko enaki, saj se projektna vsebina praviloma nanaša na širšo problematiko raziskovalnega programa, zato pričakujemo, da bo večina izjemnih dosežkov raziskovalnih programov dokumentirana tudi med izjemnimi dosežki različnih raziskovalnih projektov.

Družbeno-ekonomski rezultat iz obdobja izvajanja projekta (do oddaje zaključnega poročila) vpišete tako, da izpolnite COBISS kodo dosežka – sistem nato sam izpolni naslov objave, naziv, IF in srednjo vrednost revije, naziv FOS področja ter podatek, ali je dosežek uvrščen v A'' ali A'.

Družbenoekonomski dosežek je po svoji strukturi drugačen, kot znanstveni dosežek. Povzetek znanstvenega dosežka je praviloma povzetek bibliografske enote (članka, knjige), v kateri je dosežek objavljen.

Povzetek družbeno ekonomsko relevantnega dosežka praviloma ni povzetek bibliografske enote, ki ta dosežek dokumentira, ker je dosežek sklop več rezultatov raziskovanja, ki je lahko dokumentiran v različnih bibliografskih enotah. COBISS ID zato ni enoznačen izjemoma pa ga lahko tudi ni (npr. v preteklem letu vodja meni, da je izjemen dosežek to, da sta se dva mlajša sodelavca zaposlila v gospodarstvu na pomembnih raziskovalnih nalogah, ali ustanovila svoje podjetje, ki je rezultat prejšnjega dela ... - v obeh primerih ni COBISS ID). [Nazaj](#)

⁹ Navedite rezultate raziskovalnega projekta iz obdobja izvajanja projekta (do oddaje zaključnega poročila) v primeru, da katerega od rezultatov ni mogoče navesti v točkah 7 in 8 (npr. ker se ga v sistemu COBISS ne vodi). Največ 2.000 znakov vključno s presledki. [Nazaj](#)

Zaključno poročilo o rezultatih ciljnega raziskovalnega projekta - 2012

¹⁰ Pomen raziskovalnih rezultatov za razvoj znanosti in za razvoj Slovenije bo objavljen na spletni strani: <http://sicris.izum.si/> za posamezen projekt, ki je predmet poročanja [Nazaj](#)

¹¹ Največ 4.000 znakov vključno s presledki [Nazaj](#)

¹² Največ 4.000 znakov vključno s presledki [Nazaj](#)

¹³ Največ 500 znakov vključno s presledki (velikosti pisave 11) [Nazaj](#)

¹⁴ Največ 500 znakov vključno s presledki (velikosti pisave 11) [Nazaj](#)

¹⁵ Največ 1.000 znakov vključno s presledki (velikosti pisave 11) [Nazaj](#)

Obrazec: ARRS-CRP-ZP/2012-04 v1.00c
E7-E0-1A-BB-0F-D4-83-AA-18-FE-AF-D8-A7-EB-79-5F-E1-E4-C6-3C



Center za mednarodne odnose
Fakulteta za družbene vede
Univerza v Ljubljani

Boštjan Udovič, Marjan Svetličič in Milan Brglez

Poročilo o raziskavi CRP V5-1039
»Kako povečati kakovost in učinkovitost
slovenske ekonomsko-gospodarske
diplomacije«

Ljubljana, 2012

KAZALO

Predgovor	3
1 Uvod in umestitev proučevanja (slovenske) ekonomsko-gospodarske diplomacije v (slovenske) diplomatske študije	4
1.1 Proučevanje diplomacije v svetu in na Slovenskem	5
1.2 Diplomatske študije kot akademsko in strokovno polje ter položaj ekonomsko-gospodarske diplomacije	7
2 Zgodovinski razvoj gospodarske diplomacije v Sloveniji	11
2.1 Uvod	11
2.2 Paragospodarska diplomacija in začetki slovenske osamosvojitve	11
2.3 Od mednarodnega priznanja do razdvojitve gospodarske in politične diplomacije	13
2.4 Prenos in umestitev gospodarske diplomacije na Ministrstvu za gospodarstvo	17
3 Stanje in »težave« gospodarske diplomacije po spremembi leta 2009	21
3.1 Prestrukturiranje gospodarske diplomacije: <i>lectio divina</i> gospodarske krize	21
3.2 Promocija gospodarske diplomacije (kot »nove« aktivnosti MZZ) navznoter in navzven	24
3.3 Odprta vprašanja	27
3.3.1 Presek med »ponudbo« in »povpraševanjem«	27
3.3.2 Kadrovska politika in izbor primernih kadrov	29
4 Pomen primernih kompetenc za gospodarsko diplomacijo in mednarodno poslovanje: kaj mora biti skupnega podjetniku in diplomatu	31
4.1 Uvod	31
4.2 Kompetence za gospodarsko diplomacijo in mednarodno poslovanje	32
4.3 Primerjava kompetenc po posameznih vidikih	34
4.3.1 Zveza med notranjimi in zunanjimi ekonomskimi odnosi	34
4.3.2 Globalno mišljenje, globalna naravnost	35
4.3.3 Tveganja in varnostna kultura	36
4.3.4 Dolgoročno planiranje/scenariji	37
4.4 Konvergenca kompetenc	37
4.5 Posebnosti malih držav	39
5 Kako okrepiti učinkovitost slovenske gospodarske diplomacije: empirična analiza	41
5.1 Uvod in metodologija izvedbe raziskave	41
5.2 Demografski podatki respondentov	42
5.3 Rezultati raziskave	43
5.3.1 »Kam sodi« gospodarska diplomacija in »njene značilnosti«	43
5.3.2 Oblike dela in čas porabljen zanje	51
5.3.3 Obnašanje podjetij in pomen gospodarske diplomacije za njihovo delovanje	54
6 Zaključki in predlogi	58
7 Literatura in viri	62
8 Priloge	70

Predgovor

Poročilo, ki je pred vami, ni samo rezultat Ciljnega raziskovalnega programa Poročilo o raziskavi CRP V5-1039 »Kako povečati kakovost in učinkovitost slovenske ekonomsko-gospodarske diplomacije«, ampak rezultat širšega področja raziskovanja in večletnega dela raziskovalcev na Centru za mednarodne odnose Fakultete za družbene vede. CRP V5-1039 formalno trajal le 20 mesecev, bil je financiran (le) v višini 16.000 € (pri čemer je Agencija za raziskovalno dejavnost zagotovila 8.000 €, naročnik, tj. MZZ pa 8.000 €).

Poročilo smo pripravili trije avtorji: doc. dr. Boštjan Udovič, prof. dr. Marjan Svetličič in doc. dr. Milan Brglez. Pri njegovem snovanju smo se – za pomoč – obračali tudi na druge kolege iz znanosti in stroke, kot tudi na akterje, ki delujejo v gospodarski diplomaciji, pa seveda tudi podjetja, ki jim je gospodarska diplomacija namenjena. Pri tem je skorajda nemogoče navesti vse, ki so pomagali, da smo projekt uspešno pripeljali do konca, a vseeno bi radi izpostavili vsaj tiste, ki stojijo projektu ob strani že od vsega začetka.

Tako gre zahvala sogovornikom in drugim vpletenim iz MZZ (po abecednem vrstnem redu) veleposlaniku Milanu Balažicu, veleposlanici Dragoljubi Benčina, mag. Andreju Bergincu, mag. Gašperju Dovžanu, veleposlaniku Zvonetu Draganu, veleposlaniku Jožefu Drogeniku, veleposlaniku Vladimirju Gaspariču, mag. Iztoku Grmeku, veleposlaniku Jožefu Kuniču, Miljanu Majhnu, veleposlaniku Borisu Soviču, veleposlaniku Janezu Šumradi, veleposlaniku Stanislavu Raščanu, prof. dr. Iztoku Simonitiju, drugim zaposlenim na ZDG in MZZ ter vsem predstavnikom podjetij, s katerimi smo imeli intervjuje oz. so sodelovali na posvetu na Fakultete za družbene vede, 7. junija 2012. Prav posebna zahvala gre tistim ekonomskim svetovalcem ter vodjem DKP, ki so si – kljub zahtevnem delovnem mestu – vzeli čas in odgovarjali na anketo, ki je eden od temeljev te raziskave.

Posebna zahvala gre mag. Matevžu Raškoviću iz Ekonomske fakultete, ki je Poročilo prebral in dal nanj koristne pripombe ter ga dopolnil, zlasti v vidikih mednarodnega poslovanja, ki so za delovanje gospodarske diplomacije zelo pomembni.

Upamo, da bo poročilo koristno za uporabo ter da bo prispevalo k izboljšanju delovanja gospodarske diplomacije Slovenije. Slednja je namreč lahko koristna le, če je kakovostna. A njeno kakovost lahko zagotavljamo le v trikotniku MZZ (in ostali institucionalni akterji) – podjetja – znanstvene ustanove (univerza). Tako je naloga MZZ (in ostalih institucionalnih akterjev), da bolje predstavljajo to, kaj počnejo; naloga podjetij je, da začnejo proaktivno povpraševati po uslugah gospodarske diplomacije, naloga univerz pa, da kritično ovrednotijo (kot zunanji opazovalci), kaj je dobro in kaj bi veljalo izboljšati. Glede na omejen nabor kadrov, ki v Sloveniji izhaja iz njene majhnosti (in seveda tudi finančnih omejitev), je le sodelovanje v tem trikotniku pot do skupnega uspeha. In ker smo vsi na isti ladji ... moramo veslati vsi v isto smer, če želimo kam priti.

Upamo, da bo to poročilo pripomoglo h hitrejši plovbi in boljšem izkoriščanju danosti za razvoj gospodarstva in blaginje Slovenije.

Avtorji

Ljubljana, avgust 2012

1 Uvod in umestitev proučevanja (slovenske) ekonomsko-gospodarske diplomacije v (slovenske) diplomatske študije

Vzporedno z delom na ciljem raziskovalnem projektu, ki naj bi odgovoril, »/k/ako povečati kakovost in učinkovitost slovenske ekonomsko-gospodarske diplomacije«, je skozi angažma članov (Udovič in Brglez, 2011a; 2011b; Udovič *et al.*, 2011) raziskovalne skupine potekalo tudi delo na kartiranju (*mapping*) področja, ki smo ga delovno poimenovali slovenske diplomatske študije (Brglez, 2011). Izhajali smo namreč iz premisleka, da ne moremo preprosto pričakovati, da že sam obstoj določenih diplomatskih praks, med katere seveda sodi tudi ekonomsko-gospodarska diplomacija, samoumevno vodi v ustrezno refleksijo o njej. Tako, kot se je bilo treba truditi za lastno zunanjo politiko in diplomacijo v »praksi« zadnjih dvajset let, tudi njuno osmišljanje (ali »teorija«) ne bo nastalo kar samo od sebe. Odziv na našo pobudo je vsekakor presegel pričakovanja. Ob že omenjenih objav v posebni številki *Teorije in prakse* (št. 3/2011) ter zborniku (Udovič *et al.*, 2011), se jih je nekaj zvrstilo tudi v *Družboslovnih razpravah* (Crnčec, 2011; Mancevič, 2011; Požgan in Bojinovič Fenko, 2011; Udovič, 2011c), poleg tega pa je nedavno izšel še en zbornik (Jazbec, 2012a), za katerega lahko rečemo, da konstruktivno kritično zaokrožuje naš izhodiščni poskus ovrednotenja doseženega na področju slovenskega proučevanja diplomacije.

Tudi sicer je pravo znanstveno proučevanje diplomacije, vključno z ekonomsko-gospodarsko, znotraj znanosti o mednarodnih odnosih zaradi strukturnega razmika med »prakso« in »teorijo« novejšega datuma. Če lahko pričetke znanosti o mednarodnih odnosih iščemo v času po koncu prve svetovne vojne, bi težko našli jasno razpoznavno mednarodno skupnost interdisciplinarnih proučevalcev diplomacije pred koncem hladne vojne. Zato in zaradi odziva na našo pobudo smo lahko upravičeno optimistični, da bo ob ustreznem trudu in naraščajočem znanju (vsaj v kvantitativnem smislu, o čemer priča v tem projektu uporabljena slovenska literatura) mogoče v Republiki Sloveniji strukturno lažje premostiti »mladostni« zaostanek za mednarodnimi standardi razvitosti »teorije in prakse« (ekonomsko-gospodarske) diplomacije, na točki teoretične refleksije kot pa na točkah praktične institucionalne utirjenosti. Slovenska zunanja politika in diplomacija sta pač stari le dvajset let, vatli, s katerimi ju diplomatsko ocenjujemo, pa imajo petstoletne (če ne še daljše – Black, 2011) korenine. Tudi sicer je slednji »zaostanek« sorazmerno manjši v znanstvenem proučevanju tako diplomacije kot tudi njenega ekonomsko-gospodarskega »dela«, saj smo, kot bomo videli v nadaljevanju, imeli razvite nekatere vidike »teorije« pred njihovo realizacijo v »praksi« suverene države.

Slednjo izhodiščno tezo skušamo v nadaljevanju podkrepiti (i) s pregledom proučevanja (ekonomsko-gospodarske) diplomacije v svetu in pri nas, ki ga v primerjavi s prvo objavo (Brglez, 2011a) nadgrajujemo s preglednim orisom ter prvim ovrednotenjem strokovnega in znanstvenega odziva na našo (Udovič in Brglez, 2011a) pobudo po kartiranju slovenskih diplomatskih študij. Prav tako (ii) ponovno (tokrat bolj specifično kot v Brglez, 2011a) analiziramo strukturo znanstvenega polja diplomatskih študij. Še zlasti slednji (tj. ii) korak se nam namreč zdi bistven za razumevanje konceptualnih problemov, s katerimi se soočajo tako diplomatske študije na splošno kot konkretnije proučevanje ekonomsko-gospodarske diplomacije.

1.1 Proučevanje diplomacije v svetu in na Slovenskem

V primerjavi z analizo zunanje politike kot poddiscipline znanosti o mednarodnih odnosih (Benko, 1977; 1987; 2007; Bučar, 2001; Hudson, 2005; 2008; Kajnč, 2008; Bojinović Fenko, 2010), ki povezuje in ločuje mednarodno in notranjo politiko, lahko diplomacijo konceptualno »razumemo kot spretnost, znanost, sposobnost, proces, prakso, funkcijo in institucijo /.../« (Vukadinović, 1994: 109; Nicholson, 1988: 3–4). Ta večpomenskost izhaja iz vsaj dvojne narave diplomacije (White, 2001). Po eni strani gre iz makro perspektive svetovne politike za proces komunikacije in mirnega reševanja sporov, saj predstavlja konstitutivno institucijo sodobne mednarodne skupnosti (Benko, 1998; 2012b; Jönsson in Hall, 2005). Hkrati pa je mogoče diplomacijo pojmovati iz mikro perspektive posameznih mednarodnih agensov,¹ še zlasti držav, kot eno od sredstev izvajanja zunanje politike (na to očitno pozabljajo Smith, Hadfield in Dunne, 2008). Funkcije, ki jih pri tem diplomacija v odnosu do zunanje politike izvršuje, so opredeljene v Dunajski konvenciji o diplomatskih odnosih iz leta 1961 (500 UNTS 95, 3. člen):

- predstavljanje države pošiljateljice v državi sprejemnici;
- zaščita interesov države pošiljateljice in njenih državljanov (fizičnih in pravnih oseb) v mejah, ki jih dopušča mednarodno pravo;
- pogajanja z vlado države sprejemnice;
- obveščanje z vsemi dopustnimi sredstvi o pogojih in dogajanju v državi sprejemnici ter poročanje o tem državi pošiljateljici;
- spodbujanje prijateljskih odnosov med državo pošiljateljico in državo sprejemnico ter razvoj njunih ekonomskih, kulturnih in znanstvenih odnosov; ter
- izvajanje konzularnih (najenostavneje upravnih) funkcij, ki jih podrobneje, a še vedno primeroma opredeljuje Dunajska konvencija o konzularnih odnosih iz leta 1963 v 5. členu (596 UNTS 469).

Kljub takšni jasnosti, ki je bila kodificirana (Brglez, 1998) že v času hladne vojne, pa diplomatske študije, če jih jemljemo kot interdisciplinarno celoto akademskega proučevanja, pravzaprav nimajo razvite zgodovine. Seveda lahko takšno trditev zlahka relativiziramo, saj sodi npr. zgodovina diplomacije med temeljne poddiscipline, iz katerih naj bi se kot sinteza izoblikovala znanost o mednarodnih odnosih (Benko, 1997), diplomatsko pravo pa je še pred koncem prve svetovne vojne sistematično in vplivno razdelal Sir Ernest Satow (2011). Žal se niti ti poddisciplini in njuni zgodovini nista tudi realno srečali na sintetični način, k čemer danes v svetu težijo diplomatske študije. Slednje so se kot samostojno področje raziskovanja tako izoblikovale šele konec prejšnjega stoletja (Jönsson, 2002; Jönsson in Langhorne, 2004a; 2004b; 2004c), čeprav so tudi že pred tem ostajali zametki, ki pa niso imeli nadaljevalcev (Genet 1931–1932).

Gre za področje akademskega in strokovnega interesa, kjer je izrazito težko govoriti celo o obstoju ustrezne teorije (Aron, 1962; Der Derian, 1987; Kissinger, 1994; Constantinou, 1996; Berridge, Keens-Soper in Otte, 1999; Neumann, 2009; Sharp, 2009), saj se že diplomatska zgodovina (Hamilton in Langhorne, 1995; Black, 2011) in racionalistično obravnavanje mednarodnih pogajanj (npr. Raiffa, 1982; Avenhaus in Zartman, 2007) medsebojno sploh ne upoštevata. K tej razdrobljenosti prispevajo še obravnave številnih področij diplomacije, ki so večinoma bolj praktično

¹ Agens pomeni zgolj nekoga, ki (družbeno) deluje. Zapisan je tako namesto akterja, ki poudarja »igranje« strukturno določenih ali vsaj razločenih vlog, kot namesto subjekta (v znanosti o mednarodnih odnosih ga vse pre pogosto preprosto predpostavljamo) (prim. Brglez, 2008).

kot akademsko naravnane: zlasti javna (Dizard, 2004; Melissen, 2005; Gilboa, 2006; Mor, 2007; Snow in Taylor, 2009) in kulturna diplomacija (Sertafy, 1991; Shaffer, 2006; Paulmann, 2007), ekonomska in gospodarska diplomacija (Hirschman, 1980; Baldwin, 1985; Prvulović, 2001; Bayne in Woolcock, 2003; Kostecky in Naray, 2007; Udovič, 2009b), evropska diplomacija (Davis Cross, 2007; Hocking in Batora, 2008), okoljska diplomacija (Broadhead, 2002; Betsill in Corell, 2008), multilateralna diplomacija (Sabel, 2006; Walker, 2009) ter primerjave delovanj zunanjih ministrstev (Steiner, 1982; Hocking in Spence, 2002; Batora, 2008). K njim je mogoče priključiti tudi diplomacijo malih držav (Cooper in Shaw, 2009) ter njihovo vlogo v globalnem upravljanju/vladanju (Cooper, Hacking in Maley, 2008). Ob tem velja posebej izpostaviti tudi področje diplomatskega in konzularnega prava (Dembinski, 1988; Sen, 1988; Murty, 1989; Nahlik, 1991; Amerasinghe, 2008), kjer pa so bolj sistematično »pokriti« bilateralni vidiki (Denza, 2008; Lee in Quigley, 2008), tako da se je za poglobljeno razumevanje multilateralnih vidikov sodobnega diplomatskega prava potrebno zateči h kontekstualizaciji znotraj mednarodnega institucionalnega prava (Amerasinghe, 2008; Schermers in Blokker, 2011).

Situacija polja diplomatskih študij v Sloveniji je bilo pred našim pozivom (Udovič in Brglez, 2011a) primerljiva s svetovnimi trendi, čeprav ni bilo pravega zavedanja o diplomatskih študijah, ki bi bilo podprto s sklicevanjem na ustrezna referenčna dela. Namesto diplomatskih študij smo tako do sedaj imeli dokaj veliko strokovnega in precej manj akademskega pisanja o diplomaciji. Navedeno trditev je mogoče preveriti tudi s pregledom literature o diplomaciji v Republiki Sloveniji ter v nekdanji skupni državi, kjer smo se (vsaj v začetku in vsaj idejno) zgledovali v izoblikovanju svoje diplomatske prakse. Med njo zlasti izstopa mednarodnopravna literatura, kjer govorimo o diplomatskem in konzularnem pravu (Tomšič, 1949; Bartoš, 1956; Mitić, 1978; Brglez, 1998; Cerar, 2001; Türk, 2005; Bohte in Sancin, 2006). Čeprav ne bi mogli reči, da je kvalitetnejša od tiste, ki je mednarodno uveljavljena, pa velja, da jo drugi »naši« pristopi k diplomaciji v primerjavi z običajnim v svetu bolj upoštevajo (pohvalno je, da celo obravnava ekonomske in gospodarske diplomacije – Udovič 2009). V »naši« literaturi so tako prevladovala strokovna dela, bodisi izkušnje iz prakse diplomatov in zunanjih ministrov (Čačinovič, 1985; 1994; Rupel, 1992; Kosin, 2000; Kunič, 2004), bodisi učbeniki s posameznih segmentov diplomatskih študij (Vrhunec, 1989; Simoniti, 1994; 1995a; 1995b; Jazbec, 1997; 2002; 2007; 2009; Nick 1997; Berković 2006), ki so jih nekateri kombinirali z bolj znanstvenim pristopom k sami diplomaciji (Janković, 1988; Vukadinović, 1995; Benko, 1998; Jazbec, 1998; 2001; Plavšak Kranjc, 2005; Bučar, 2007; Drnovšek-Zorko, 2008; Jazbec *et al.*, 2009) ali s proučevanjem slovenske zunanje politike (Bučar, 1992; Brinar in Bučar, 1994; Mrak, Rojec in Silva-Jáurequi, 2004; Bučar in Udovič, 2007; Udovič, 2009a; Svetličič in Kajnc, 2009; Petrič, 2010; Bojinović Fenko 2010). Prav tako smo lahko šele nedavno opazili pravi interes za zgodovino slovenske diplomacije in zunanje politike (Lipušček, 2003; Petrič *et al.*, 2007; Rahten, 2009; Rupel, 2011a), kjer smo do sedaj imeli le prevod treh Potemkinovih (1947–1948) zbornikov.

Čeprav naš poziv ni spodbujal k polemčnosti, dokler se kvalitetno ne opravi »kartografsko« delo, pa se tudi temu akademsko ni dalo izogniti. Najprej smo napako naredilo sami (Brglez, 2011a), ko nismo med začetke teoretiziranja v polju diplomatskih študij na Slovenskem umestili tudi Jazbeca (1998), kar na tem mestu popravljamo. Ob tem smo zaradi pretirane abstraktnosti pristopa zanemarili obstoj slovenske sociologije diplomacije, ki se tudi v mednarodnem merilu inventivno loteva

proučevanja delovanja diplomatske organizacije² (Jazbec, 2001; 2012a; 2012b; Mal, 2012), odpira pa tudi (notranje, družbeno-spolno zastavljene) kritičnejše pristope k diplomatski praksi (Jazbec *et al.*, 2009; Dee in Volk, 2012; Jogan, Stefanović Kajzer in Božović, 2012). Prav tako se ni bilo mogoče, tudi skozi uredniško delo ne, izogniti nekaterim bolj personaliziranim navzkrižnim strokovnim pogledom na razvoj slovenske diplomacije (npr. Rupel, 2011b; Simoniti, 2011).

Vsekakor lahko brez podrobne evalvacije vsakega prispevka na naš poziv (to si zaslužijo, a ne na tem mestu), ugotovimo, da je v zadnjem letu prišlo do nadaljnji razvoja slovenskih diplomatskih študij. Na novo se je razvilo proučevanje diplomacije EU (Brozina, 2011; Gruban Ferlež, 2012), pomena globalnega vladanja za diplomacijo (Šabič, 2011), kulturne diplomacije (Požgan in Bojinović Fenko, 2012), drugotirne in paradiplomacije (Knez in Simoniti, 2011; Jazbec, 2011), izseljenske diplomacije (Žigon, 2011), slovenskega (diplomatskega) protokola (Avguštin, 2011), okoljske diplomacije (Crnčec, 2012; Fister, 2012), diskurzivnega proučevanja diplomacije (Gorenc, 2011; Fister, 2012) in uporabe socialnih omrežij v javni diplomaciji (Najžar, 2012). Prav tako se je nadaljevalo proučevanje diplomatskega in konzularnega prava (Petrič, 2011; Sancin, 2011; Udovič, Žigon in Moe 2011), zgodovine slovenske diplomacije (Rahten, 2011; Rahten in Šumrada, 2011; Lipušček 2012), konzularne prakse (Bergelj, 2011), vključno s častnimi konzuli (Smole 2011), subtilne bilateralne diplomacije in psihološko-kognitivnih pristopov (Kunič, 2011; Aupič, 2012). S prispevkom o slovenski preventivni diplomaciji (Zupančič in Udovič, 2011a) se je avtorjema celo uspelo prebiti v revijo, ki je indeksirana v SSCI (Zupančič in Udovič, 2011b).

Še posebej pa velja izpostaviti nadaljnje izoblikovanje polja ekonomsko-gospodarske diplomacije. Kot povsem novi temi sta se pokazali diplomacija naravnih virov (Mancevič, 2011) ter pomen politične kulture za razvoj gospodarske diplomacije (Raškovič in Svetličič, 2011). Nadaljevalo se je proučevanje poslovnih pristopov k diplomaciji (Jaklič, 2011; Svetličič, 2011a; 2011b), mednarodnega razvojnega sodelovanja, ki se razlikuje od ekonomsko-gospodarske diplomacije (Bučar, 2011), slovenske ekonomsko-gospodarske diplomacije na zahodnem Balkanu (Udovič, 2011a; 2011b), odnosa slovenskih podjetij do slovenske gospodarske diplomacije (Udovič in Raškovič, 2010; Burkelc in Udovič, 2011), zgodovine ekonomsko-gospodarske diplomacije (Udovič 2011c; 2012) ter medijske pokritosti gospodarske diplomacije (Udovič in Turnšek, 2011).

1.2 Diplomatske študije kot akademsko in strokovno polje ter položaj ekonomsko-gospodarske diplomacije

Ne glede na orisano interdisciplinarna zasnovanost diplomatskih študij niti pred niti po pozivu k razpravi še ni privedla do skupnega konceptualnega razumevanja, o čem govorimo, ko govorimo o diplomaciji. Ta »teoretski« manko onemogoča tako stroko (diplomati in diplomatke bi kot praktiki in praktičarke po definiciji morali biti strokovnjaki in strokovnjakinje) kot tudi akademsko sfero, ki si diplomacijo in znotraj nje ekonomsko-gospodarsko diplomacijo jemlje za predmet proučevanja, ter seveda obojestransko koristno razpravo med njima. Čeprav se teoretična refleksija prej pričakuje iz akademski logov, bi bilo arogantno predpostaviti,

² V primerjavi s tem gre pri Benku (1998; 2012a; 2012b) za zgodovinsko-historični (holistični) pristop k instituciji diplomacije, kjer v točki diplomacije pojmovno razvija oz. elaborira diahrone in sinhrono notranje povezave s specifično znanj, ki bi jih lahko rekli »slovenska šola mednarodnih odnosov«.

da ni prisotna tudi v praksi diplomacije.³ Zato bi veljalo razlikovati med diplomatsko teorijo in teorijo diplomacije.

Pri tem z diplomatsko teorijo razumemo refleksijo notranjega pogleda na diplomatsko delovanje s strani (večinoma) praktikov in praktičark. Slednja pristopa do diplomacije instrumentalno in skuša normativno določati merila dobre diplomacije, pri čemer pa same institucije diplomacije niti načeloma ni pripravljena problematizirati ali spremeniti. V primerjavi s tem skuša teorija diplomacije razumeti slednjo »od zunaj«⁴ kot konstitutivno institucijo (in prakso) za reprodukcijo mednarodne skupnosti s potencialno vsemi problemi, ki jo prinaša njena konfliktna in kooperativna strukturiranost. Po njej diplomacija prispeva k raznolikim strukturam dominacije in gospostva, zato jo je mogoče (celo treba) problematizirati in spreminjati. Kakorkoli, nobenemu od teh dveh teoretičnih pogledov ne bo škodilo diplomacije umestiti znotraj mednarodne politične ekonomije (Miller, 2008; Lovec, 2011).

Glede na povedano, bi nekako pričakovali, da proučevalci in praktiki ekonomsko-gospodarske diplomacije slednje ne problematizirajo. Morda je mogoče razlog za to iskati v pristajanju na obstoječi mednarodni red z vsemi njegovimi pomanjkljivostmi. Morda pa niso pripravljene problematizirati globalne gospodarske ureditve in načina, kako ta socializira posamezne države, s tem pa omejuje/omogoča tudi možnosti in priložnosti, ki jih ima njihova ekonomsko-gospodarska diplomacija. Kakorkoli: v proučevanju ekonomsko-gospodarske diplomacije bo potrebno v razmerju do države slednjo razumeti (po včasih uporabnih pozitivističnih zgledih) v njeni inherentni dvojnosti: država je tako odvisna kot neodvisna spremenljivka (Lovec, 2011). Ali, če smo nekoliko manj abstraktni: ustrezna strategija (in taktika) ekonomsko-gospodarske diplomacije mora biti umeščena v zunanjepolitično strategijo države, ta pa v strategijo razvoja države, ki upošteva konstitutivna vrednotna načela dane družbe, teritorialno in institucionalno izoblikovane v državi (idealno jih izraža vsakokratna ustava; Brglez, 2011b).

Poleg razlikovanja med različnima pojmovanjema teorije v proučevanju in poučevanju diplomacije velja izpostaviti tudi, da različni disciplinarni vhodi v diplomatske študije s sabo prinašajo tudi raznorodno pojmovanje diplomacije, ki bi ga bilo treba vsaj razumeti, če ga že ni mogoče preseči. Za njegovo opredelitev si bomo pomagali z meta-teoretsko »sintezo«⁵ družbenih teorij (Brglez, 2008), v katero bomo umestili tudi različna razumevanja diplomacije ter disciplin znotraj diplomatskih študij, ki so jim ta razumevanja najbližje. Pri tem opozarjamo, da je takšno tipologiziranje predvsem hevrstično uporabno za razumevanje, zakaj se različni disciplinarni vhodi v diplomatske študije med sabo skoraj ne upoštevajo, bi pa lahko spodbudilo tudi bodoče preseganje disciplinarnih zamejitev.

Predlagana meta-teoretska »sinteza«⁶ upošteva dve izhodišči, tj. ontološko in epistemološko. Ti kategoriji sta popolnoma nevtralni do vsebine diplomacije. V osnovi ontološko razumevanje med holizmom in individualizmom zadeva pogled raziskovalca na to, kaj obstaja v družbenem svetu (Wendt, 1999: 22) in kako so entitete med seboj povezane. Pri tem je bistvenega pomena obravnava izvora temeljne dinamike v družbenem sistemu; individualizem poudarja, da je ta izvor v

³ Guzzini (2001) predpostavlja, da naj bi se različnih teorij mednarodnih odnosov učili (zaradi razvijanja sposobnosti medkulturnega komuniciranja) predvsem diplomati, konzulom pa kot »uradnikom«⁷ naj ne bi koristile. Celotno, če pogojno sprejmemo to razlikovanje (ki se žal prepogosto stereotipizira v praksi) za namen argumentacije, bi sledilo, da se morajo konzuli še toliko bolj učiti teorij zaradi »življenja«⁸ v druge življenjske svetove; oz. da je takšno mišljenje prej konstitutivni del problemov kot pa rešitev v mednarodnih odnosih.

⁴ Notranji in zunanji pogled načeloma nimata nič opraviti s prakso tistega, ki ga zavzame. Tudi diplomati in diplomatke lahko miselno zavzamejo »zunanjo«⁹ držo, obratno pa velja tudi za akademske p/r/oučevalke in p/r/oučevalce.

namernih ali nenamernih učinkih individualnih dejanj, holistični pogled pa poudarja, da je izvor v stalno (re)producirani družbeni mednarodni strukturi (Guzzini, 1998: 197). Struktura je lahko v tem drugem primeru razumljena kot objektivizirana v pomenu naravnih zakonov, torej materialno, ali pa v bolj interpretativni perspektivi kot intersubjektivne prakse, ki se morajo za reprodukcijo izvajati in razumeti skozi posamezna govorna dejanja in/ali diskurz.

Poleg ontološkega obstaja tudi z njim povezano epistemološko razločevanje, ki temelji na proučevanju predmeta »od zunaj« (pozitivizem) ali »od znotraj« (interpretativni pristopi) (Hollis in Smith 1990). Prvi pristop postavlja vprašanja, zakaj racionalni in kognitivni akterji nekaj naredijo, in temelji na razlaganju dejavnikov "naravoslovnih" načinov raziskovanja. Drugi sprašuje: kako? Pri tem skuša akterje razumeti kot interpretativne in refleksivne, delujoče v intersubjektivnem svetu pomenov, pri čemer je tudi raziskovalec ali raziskovalka del družbene realnosti, ki jo proučuje. Prikaz pristopov v okviru omenjenih štirih pogledov za analizo diplomacije je ponazorjen v spodnji sliki.

Slika 1: Prikaz pristopov v okviru štirih pogledov na analizo diplomacije

epistemologija ONTOLOGIJA	pojasnjevanje MATERIALIZEM	razumevanje IDEALIZEM
holizem STRUKTURA	STRUKTURNI POGLED (zunanje strukture) diplomacija kot regulativna institucija	DRUŽBENO- INSTITUCIONALNI POGLED (kolektivna pravila) diplomacija kot konstitutivna institucija
individualizem DELOVANJE	POGLED Z VIDIKA DELOVALCA (racionalne izbire) diplomacija kot instrument	pristopi v okviru POGLEDA Z VIDIKA INTERPRETACIJE AKTERJA (smotrne izbire) diplomacija kot praksa

Vir: Preoblikovano na podlagi Brglez (2008: 66; 2011).

Na ta tudi v drugih družbenih vedah primerljiv način je mogoče razumeti tudi aktualne pristope v diplomatskih študijah. Paradigmatičen primer strukturane pogleda je delo Murtyja (1989), ki mednarodnopravno in racionalistično obravnava diplomacijo kot regulativno institucijo ohranjanja mednarodnega reda, pa tudi nekaterih klasikov političnega realizma (npr. Kissinger, 1994). Pogled z vidika delovalca je mogoče predstaviti z nedavnim delom Leguey-Feilleuxa (2009), ki izpostavlja diplomacijo kot racionalni instrument zunanjepolitičnega delovanja. Na tej točki se mu pridružujejo tako teoretske obravnave ekonomsko-gospodarske diplomacije kot tudi specializirano področje proučevanja pogajanja/kupčevanje (*bargaining*), ki oba izhajata iz racionalistične teorije iger (Putnam, 1988; Moravcsik, 1997). Družbeno-institucionalni pogled predstavlja delo Jönssona in Halla (2005), ki konstitutivnost diplomacije kot institucije mednarodne skupnosti obravnavata z vidika komunikacije, predstavljanja in reprodukcije mednarodne skupnosti (znotraj katere je zlasti pomembna praksa priznavanja subjektov mednarodnega prava). V to »polje« bi

prav tako lahko uvrščali tudi področje diplomatskega in konzularnega prava, če/ko je seveda tudi teoretično osmišljeno. Končno imamo tudi predstavnika pogleda z vidika interpretacije akterja. To sta pogojno Sharp (2009), ki na podlagi tradicije angleške šole izpostavlja zlasti reflektivno diplomatsko prakso, in Neumann (2009), ki se diplomacije loteva antropološko.⁵ Morda pa bi v tem »polju« še prej lahko našli tako dela iz zgodovine diplomacije kot tudi biografska dela sami diplomatov in diplomatke, če bi se jih predhodno potrudili teoretsko osmisлити.

Še bolj kot gornja abstraktna teoretična izvajanja pa danes diplomatske študije v svetu in pri nas razdvaja na videz preprosto vprašanje: koga sploh šteti za diplomata oz. diplomatke? Od odgovora nanj je namreč odvisna širina polja, ki naj bi ga diplomatske študije proučevale. Izbira med oženjem polja proučevanja na zgolj uradne predstavnike (in predstavnice) subjektov mednarodnega prava in njegovim nerazpoznavnim širjenjem do pojma »državljan-diplomat« (Sharp, 2001/2004; Bolewski, 2007: 69–71), ki še presega vključenost predstavnikov in predstavnic podjetij in nevladnih organizacij v diplomatsko prakso, ne zgleda privlačna. Bolje bo tako širše v diplomatskih študijah kot ožje pri proučevanju ekonomsko-gospodarske diplomacije upoštevati ali vsaj dopuščati oba pristopa, še najbolje pa proučevati, kako se prakse tovrstnih akterjev in akterk prepletajo.

To je tudi povsem v duhu spoznanj enega od ustanoviteljev diplomatskih študij, katerega učbenik je bil na začetku (Berridge, 1992) povsem državocentričen, danes (Berridge, 2010) pa priznava, da izvajanje diplomacije ni več omejeno le na profesionalne diplomate in diplomatke, zaradi česar je spremenil tudi strukturo svojega učbenika.

⁵ Gre za edinega nam znanega politologa, ki ga tudi antropologi štejejo za »svojega«.

2 Zgodovinski razvoj gospodarske diplomacije v Sloveniji⁶

2.1 Uvod

O zgodovinskem razvoju gospodarske diplomacije⁷ Slovenije je težko govoriti zaradi treh značilnosti. Prvič, Slovenija kot samostojna država obstaja šele 20 let, kar pomeni, da obstaja, zaradi bližnje preteklosti, o tem malo relevantnih dostopnih dokumentov. Drugič, podatki, ki pa so dostopni, jih je možno dobiti predvsem v obliki »ustnih virov«, kar otežuje oz. celo onemogoča njihovo preverjanje, saj so vezani predvsem na vpetost akterjev v gospodarsko diplomacijo.

Ne glede na to skuša to poglavje dokaj sinhrono prikazati temeljne črte razvoja slovenske gospodarske diplomacije, s ciljem dobiti uvid v predmet raziskovanja, kot ga obravnavamo v nadaljevanju. To poglavje je zasnovano na kombinaciji treh virov. Uradno dostopni dokumenti, ki predstavljajo »hrbtenico« raziskave (npr. pravilniki ipd.) so dopolnjeni s (personalnimi) intervjuji (s posamezniki, ki so sodelovali pri snovanju slovenske gospodarske diplomacije)⁸ in spomini nekdanjih diplomatov, veleposlanikov, ministrov ipd. Vse skupaj zaokrožam v enovito celoto razvoja gospodarske diplomacije v obdobju 1991–2008. Čas po letu 2009 in odprta vprašanja, ki jih poraja aktualna struktura gospodarske diplomacije, bodo obravnavana v naslednjem poglavju.

2.2 Paragospodarska diplomacija in začetki slovenske osamosvojitve

Sistem izvajanja diplomatskih aktivnosti je postal za Slovenijo pomemben šele s sprejemom Ustave Socialistične federativne republike Jugoslavije in Ustave Socialistične republike Slovenije leta 1974, ko je bila na matične enote federacije prenesena pravica, da tudi same delno sodelujejo pri ustvarjanju skupne jugoslovanske zunanje politike. Čeprav je zunanja politika, kot ključna aktivnost države, ostajala še vedno v rokah centralne oblasti v Beogradu (271. člen, 2. odstavek Ustave SFRJ), pa so federalne enote dokaj hitro začele razvijati lastne zunanjepolitične odnose, ki bi jih lahko imenovali para-zunanja politika (prim. Jazbec, 2009). To je formalno omogočal 3. odstavek 317. člena Ustave SRS, ki je predvideval, da

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

V tem okviru velja zlasti izpostaviti pomen slovenskih manjšin kot tudi zdomcev in izseljencev,⁹ ki so bili priročen izgovor, ko se Slovenija sama, prostovoljno širila svoje aktivnosti na področje zunanje politike in marsikdaj tudi prišla v navzkrižje interesov, stališč s centralno oblastjo (Intervju 1). K tem aktivnostim je

⁶ Natančnejša analiza zgodovinskega razvoja je bila objavljena v članku Boštjana Udoviča (2011): Zgodovina razvoja slovenske gospodarske diplomacije : od politike h gospodarstvu? *Prispev. novejšo zgod.* (51) 3: 63–79.

⁷ Gre za diplomacijo država – podjetje, kar pomeni, da prihaja do sodelovanja med državo in podjetjem, s ciljem, da država pomaga (s svojo intervencijo) podjetju sklepati posle na tujih trgih. Več v Udovič (2009a).

⁸ Intervjuje bom navajal kot intervju 1, intervju 2 ... zaradi želje intervjuvancev, da se njihovo ime ne razkrije.

⁹ Ena pomembnih zunanjepolitičnih potez je bila ustanovitev Delovne skupnosti dežel in regij vzhodnoalpskega območja Alpe-Jadran leta 1978

gotovo pripomogel tudi osrednji organ za udejanjanje »mednarodnega sodelovanja«, tj. Republiški sekretariat za mednarodno sodelovanje (RSMS), ki je bil ustanovljen na osnovi Zakona o republiških upravnih organih (UL SRS 39/1974) in je začel z delom februarja 1975. V okviru RSMS, ki je bil leta 1980 preimenovan v Republiški komite za mednarodno sodelovanje (UL SRS 5/1980),¹⁰ katerega naloge so pokrivala tudi mednarodne ekonomske odnose s tujino.

Čeprav se zdi, da je s tem preoblikovanjem strukture, ki se je ukvarjala z ekonomskimi odnosi s tujino, bil storjen velik korak naprej, pa je treba povedati, da je uradna struktura (na področju mednarodnih ekonomskih odnosov) »zamujala« za slovenskimi podjetji, ki so začela s svojo internacionalizacijo že konce 60-ih in jo nadaljevala v začetku 70-ih let.

Jakličeva in Svetličič (2003) ugotavljata, da je internacionalizacija slovenskih podjetij potekala v večih fazah, pri čemer je bila zelo pomembna prva faza, ko so se podjetja skušala izviti iz jugoslovanskega gospodarskega prostora in so se začela internacionalizirati v tujino. Začetke internacionalizacije slovenskih podjetij sta omogočala *Zakon o ustanavljanju podjetij v tujini* (UL SFRJ 39/1972) in *Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o ustanavljanju podjetij v tujini* (UL SFRJ 17/1973), ki sta – če posplošimo – bila osnova za začetke poslovne in gospodarske diplomacije Slovenije. Namreč, skladno s tema zakonoma so podjetja lahko vzpostavljala svoja predstavništva v tujini, ta pa so – v začetkih slovenske osamosvojitve – odigrala pomembno vlogo pri krojenju in oblikovanju diplomatskih aktivnosti Slovenije. Prav tako je Slovenija, zaradi teh predstavništev imela pomembno orodje za širjenje svoje gospodarske mreže, saj so nova podjetja, ki so želela delovati v tujini, nemalokrat začela s svojim delovanjem (napol tajno) prav v okviru teh predstavništev (Intervju 1).

V času krize, ki je prevevala SFRJ po letu 1980, so aktivnosti internacionalizacije delno zamrle, predstavništva, ki so bila oblikovana v tujini pa so se konsolidirala, tako da je bilo možno preko njih vršiti tudi klasične diplomatske funkcije, čeprav te – formalno – niso bile dovoljene. Država se je pri vodenju svojih aktivnosti v mednarodnih (ekonomskih) odnosih še posebej naslanjala tudi na zdomce, izseljence oz. zamejce, ki so veliko pripomogli tako k politični kot gospodarski prepoznavnosti Slovenije. Glede na to, da je bila Slovenija majhna država, večinoma nepoznana, so prav te aktivnosti slovenskih »paradiplomatov« omogočile, da se je že pred koncem »jugoslovanske zgodbe« pojavila na svetovnem prizorišču.

Demokratske volitve aprila 1990 in zmaga političnih strank, ki so bile vključene v koalicijo DEMOS, na področju vodenja gospodarske diplomacije niso spremenile veliko. Novoimenovani republiški sekretar za mednarodno sodelovanje dr. Dimitrij Rupel je, ko je nastopil funkcijo, nadaljeval na področju gospodarske diplomacije »prakso svojih predhodnikov«, kar pomeni, da se je posluževal vez, znanstev in ustaljenih povezav (slovenskih podjetij) v tujini (npr. Iskra, Ljubljanska banka idr.), da je predstavljal resnico o dogajanjih v SFRJ (Intervju 1 in 2).¹¹

Še več, dobre štiri mesece po nastopu DEMOS-ove vlade je ta vlada imenovala svoje »uradne predstavnike«. Ker takrat Slovenija ni mogla imeti svojih

¹⁰ Temelj za to je bil Zakon o organizaciji in delovnem področju republiških upravnih organov in republiških organizacij ter samostojnih strokovnih služb (Uradni list Socialistične Republike Slovenije št. 5/1980).

¹¹ Rupel (2011: 125) navaja, da je na predvolilnem shodu v Cankarjevem domu, 27. marca 1990, povedal sledeče: »Slovenci trenutno nimajo pomembnega vpliva na jugoslovansko zunanjo politiko oz. znaša ta vpliv 3 %, kar je zdaleč pod ravni enakovarnosti in daleč pod ravni slovenskih potreb, če si hočemo zagotoviti stike z deželami, s katerimi največ gospodarsko sodelujemo. /.../ Da bi lahko vodili uspešno zunanjo politiko, si moramo poleg običajnih zunanjepolitičnih pristojnosti pridobiti tudi pristojnosti v zunanji trgovini /.../«.

veleposlaništev, so ti uradni predstavniki nastopali sočasno v dveh funkcijah – gospodarski (kot vodja gospodarskega predstavništva) in politični (kot vodja državnega/političnega biroja).¹² Tako sta bili funkciji gospodarske in politične diplomacije prepleteni, kot nikoli prej. Posamezniki, ki so imeli številne gospodarske izkušnje in so bili tudi mednarodno prepoznavni so »čez noč« postali politični predstavniki Slovenije, s ciljem, da poleg povečevanja menjave in krepitve trgovinskih vezi, skrbijo za tudi za politične odnose med državami.

Z razglasitvijo Temeljne Ustavne listine o samostojnosti in neodvisnosti in objavo Zakona o zunanjih zadevah (UI RS 1/1991)¹³ je Slovenija še dejavneje krenila na pot zasledovanja lastnih ciljev v zunanji politiki, med katerimi je bil kot ključni cilj izpostavljeno mednarodno priznanje države. Moratorij, ki je bil dosežen z Brionskim memorandumom, akterjev slovenske zunanje politike ni ustavil, da bi ne delovali *podtalno* in se sestajali s tujimi diplomati in državniki (Intervju 1, 4). Rezultat intenzivne prisotnosti v tujini je bil viden tudi 'fizično'. Tako je – še pred priznanjem, tj. konec leta 1991 – Slovenija imela 8 političnih predstavništev, 4 skupna predstavništva države in podjetij, enega pooblaščenca vlade in več kot deset posebnih pooblaščenecv ministra za zunanje zadeve (MZZ, 2000).¹⁴ Običajno so bili pooblaščenca Izvršnega sveta oz. ministra za zunanje zadeve predvsem posamezniki, ki so v tej državi že delovali in so bili tudi močno vpeti v gospodarske aktivnosti. S tem se je želelo predvsem voditi politično diplomacijo skozi gospodarske povezave. Lahko bi rekli, da je bila v prvi fazi razvoja slovenske gospodarske diplomacije slednja »nad« politično diplomacijo oz. da je bila politična diplomacija v veliki odvisnosti od gospodarske diplomacije.

2.3 Od mednarodnega priznanja do razdvojitve gospodarske in politične diplomacije

Mednarodno priznanje Slovenije, ki se je zgodilo v več fazah (začenši z decembrom 1991), ko so Slovenijo priznale predvsem države Evropske skupnosti, je v Sloveniji vodilo do sprememb odnosa med politično in gospodarsko diplomacijo. Če sta bili v času iskanja mednarodnega priznanja ti močno povezani, pa se je njuna povezanost začela krhati kmalu potem, ko smo mednarodno priznanje dosegli.

¹² 29. avgusta 1990 je vlada SRS za prvega slovenskega predstavnika imenovala dr. Lojzeta Sočana, vodjo predstavništva Ljubljanske banke v Bruslju. Sledilo je imenovanje Ivana Goleta, predstavnika Slovenijalesa v Moskvi; Štefana Lončarja, direktorja predstavništva Ljubljanske banke v Pragi; dr. Jožefa Kuniča, vodjo Ljubljanske banke v Abidžanu. Vsi štirje so bili sočasno predstavniki slovenskega gospodarstva in slovenske politike. Oktobra 1990 je vlada SRS začela z imenovanjem prvih (le) političnih pooblaščenecv, in sicer 24. oktobra 1990 je imenovala dr. Petra Milloniga (Washington); 29. oktobra 1990 dr. Karla Smolleta (Dunaj); 8. decembra 1990 Franca Zlatka Dreua (Luksemburg); 31. januarja 1991 dr. Štefana Faleža (Sveti Sedež); 8. maja 1991 Keitha Charlesa Milesa (London) (MZZ, 2000). Več o teh imenovanjih tudi v Rupel (1992).

¹³ Več o procesu nastajanja zakona v Rupel (1992: 94).

¹⁴ 30. junija 1990 je Izvršni svet pooblastil dr. Danila Turka za vzpostavljanje stikov s predstavniki mednarodnih organizacij v Ženevi. Poleg pooblaščenecv Izvršnega sveta so v tujini obstajali tudi »pooblaščenca« ministra za zunanje zadeve. Tako je minister 12. februarja 1991 za svojega pooblaščenca v Italiji imenoval Jožka Štruklja, 28. maja pa še Marjana Fratnika; 8. maja 1991 Petra Ilga (kot pooblaščenca v Singapurju); 14. maja 1991 Hermana Rigelnika (kot pooblaščenca na Bavarskem); 25. junija 1991 Zlatka Aureliusa Verbiča (kot pooblaščenca v Kanadi); 1. julija 1991 Božidarja Finka in 13. julija 1991 dr. Marka Kremžarja (kot pooblaščenca v Argentini); 6. julija 1991 Milana Smoleja (kot pooblaščenca na Finskem); 9. julija 1991, Antona Koviča (kot pooblaščenca na Švedskem) in Bena Lukmana (kot pooblaščenca v Franciji).

Izvršni svet je 30. junija 1991 imenoval Bojana Brezigarja, kot posebnega pooblaščenca Izvršnega sveta (IS) v Furlaniji-Juljski krajini; v drugi polovici leta 1991 pa je bil dr. Iztok Simoniti imenovan za pooblaščenca IS v Rimu. Branko Zupanc je bil 6. septembra 1991 imenovan za pooblaščenca za odprtje biroja Slovenije v Nemčiji, še v jeseni pa je vodja biroja postal dotedanji veleposlanik Jugoslavije v Nemčiji, dr. Boris Frlec (več na MZZ, 2000).

V začetku leta 1992, ko so Slovenijo priznale države evropske dvanajsterice, je bila DEMOS-ova koalicija pred težkimi preizkušnjami, kar se je pokazalo v zamenjavi predsednika vlade Lojzeta Peterleta aprila 1992, ko ga je nadomestil dr. Janez Drnovšek. Na področju zunanje politike do velikih sprememb ni prišlo, saj je minister ostal dr. Dimitrij Rupel. V okviru delovanja za mednarodno priznanje je slovenska diplomacija pripravljala tudi teren za vstop Slovenije v različne mednarodne organizacije. Tako je Slovenija dokaj hitro po osamosvojitvi postala članica različnih multilateralnih organizacij: Mednarodnega denarnega sklada (januar 1993); GATT-a (oktober 1994; STO, julij 1995) in CEFTA (januar 1996). To hitrost vključevanja velja pripisati predvsem različnim akterjem na področju zunanje politike (sočasno s takratnim ministrom), ki so skušali karseda zaščititi interese slovenskega gospodarstva, včasih celo s »preskakovanjem vrstnega reda«. Intervjuvanci so to obdobje orisali takole:

Mnogokrat smo morali po svetu hoditi z zemljevidom, da smo podjetjem/državam pokazali, kje sploh smo, oz. kam sodimo. Pa nemalokrat smo takoj naleteli na gluh ušesa z odgovorom: »Počakajte, da vas najprej priznamo«. Tega časa nismo imeli. Včasih smo celo »stali na glavi«, da bi prišli do nekoga, da bi dobili sestanek ali pa da bi sklenili kakšen posel. /.../ Imeli smo, če danes gledam, ogromna pooblastila. Šli smo na teren, se zmenili, ni bilo nič papirologije. Pač domenili smo se, pogosto smo delali na svojo roko (zakonodaje namreč ni bilo veliko), seveda legalno, ampak po občutku. Podjetja so znala to ceniti. Bila so proaktivna. In ni bilo malo rezultatov. Posli so stekli, priznanja so prišla, Slovenija je postala prepoznavna. Bilo je lažje, ker smo vedeli, da je to nujno za preživetje. Dejansko smo bili predvsem navdušeni, da nekaj lahko naredimo. Delali smo iz osebnega navdušenja in to se je poznalo.

7. aprila 1992 so nas priznale Združene države Amerike, 22. maja 1992 pa je Slovenija postala polnopravna članica Organizacije združenih narodov. Politične stranke so se bolj ali manj pripravljale na jesenske volitve. Te pa so nepovratno spremenile ustroj gospodarske in politične diplomacije, čeprav v začetku samo na simbolni ravni.

Volitve konec leta 1992 in vzpostavitev vlade leta 1993 so s seboj prinesle novoustanovljeno Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj (MEOR), ki ga je vodil dr. Davorin Kračun. V okvir tega ministrstva je zapadel tudi tisti del MZZ, ki je vse od vzpostavitve nacionalnih »MZZ« leta 1975 bil del zunanje politike, in sicer ekonomski odnosi s tujino. To, da je do tega premika prišlo lahko razumemo na dva načina; prvič, novoustanovljeno ministrstvo se je lahko bolj posvetilo vprašanju ekonomskih odnosov s tujino, sočasno pa je prenos tega področja na drugo ministrstvo pomenil, da se »umetno« ločujeta funkciji politične in gospodarske diplomacije. Drug pogled pa je izrazito osebne narave. Po mnenju intervjuvanca (Intervju 6) so ekonomski odnosi s tujino prešli na novo ministrstvo zaradi tega, ker naj takratni (novi) minister za zunanje zadeve Lojze Peterle ne bi želel v okviru svojega ministrstva »imeti ekonomskim tem«, sočasno pa mu jih takratni predsednik vlade dr. Janez Drnovšek ni želel prepustiti, saj je želel imeti vpliv nanje.¹⁵

Ne glede na to, kaj je bil razlog, da so ekonomski odnose s tujino prenesli iz MZZ na MEOR, dejstvo ostaja, da je bil to prvi korak k temu, da je začela pomembnost gospodarske diplomacije v slovenski (zunanji) politiki, usihati. Čeprav je bila državna sekretarka na MEOR mag. Vojka Ravbar, ki je prej bila zadolžena za

¹⁵ Rupel (1992: 132) opozarja, da so bili z gospodarsko diplomacijo že od vsega začetka politične težave. Namreč – kot navaja – je želel predsednik DEMOS-ove vlade Lojze Peterle gospodarsko diplomacijo z Zakonom o vladi prenesti na Republiški komite za trgovino in cene, da bi s tem opolnomočil ministrstva, ki so bila v kvoti SKD. Temu se je Rupel uprl in – s pomočjo opozicije – dosegel, da je gospodarska diplomacija ostala del RKMS.

gospodarsko diplomacijo v kabinetu predsednika vlade (KPV) in na RKMS, močno vpeta v delovanje gospodarske diplomacije in je aktivno sodelovala z MZZ pri dejavnostih ekonomske in gospodarske diplomacije (prim. Udovič, 2009a), pa sta se začeli politična in gospodarska komponenta diplomacije vse bolj razdvajati. MZZ se je v svojem bistvu začel ukvarjati predvsem s politično diplomacijo, medtem ko je MEOR prevzel vse vaje v roke na področju gospodarske diplomacije. Takšna razdelitev ne bi bila nujno slaba, če ne bi med ključnima akterjema včasih prišlo do »trzljajev«, ki so škodovali predvsem razvoju gospodarske diplomacije in konkurenčnosti slovenskih podjetij (Intervju 5). Situacija se je toliko bolj zapletla, ko je na prizorišče gospodarske diplomacije vstopila Gospodarska zbornica Slovenije,¹⁶ ki je začela sama vzpostavljati svoja – vzporedna – predstavništva, namesto, da bi (se) vzpostavljala komplementarna tistim, ki so že obstajala v okviru MZZ.¹⁷

Disperzija pristojnosti je vodila tudi do razpršitve odgovornosti za delovanje gospodarske diplomacije. Usklajena dvotirnost med MZZ in MEOR in akterstvo GZS so gospodarsko diplomacijo pripeljale v trotirnost. Vprašanje, ki se je začelo postavljati, je bilo, kako se v takšnem razvoju ogniti podvajanju del, večanju stroškov, predvsem pa pomanjkanju učinkovitosti (na kar opozarja tudi Čačinovič, 1994). Poskus preboja je bila ideja o sklenitvi dogovora med vsemi tremi institucijami o delovanju na področju gospodarske diplomacije. Iz tega je nastal osnutek, poznan kot *Sporazum o sodelovanju pri vzpostavljanju in delovanju predstavništev Republike Slovenije* (v nadaljevanju *Sporazum 1997*). Sporazum 1997 je imel pomembne implikacije za morebiten razvoj gospodarske diplomacije, predvsem pa za njeno »utirjanje«.

Tako je drugi člen Sporazuma 1997 predvideval, da se bodo pogodbene stranke usklajevale o (a) organizacijskih oblikah gospodarskih predstavništev (določenih v členu 3), (b) delu, oblikah in vsebinah dela, (c) kadrovanju in usposabljanju gospodarskih predstavnikov in (d) o medsebojnih pravicah in obveznostih podpisnic sporazuma. V tretjem členu je bilo določeno, da se s tem sporazumom vzpostavljata dve obliki predstavništev gospodarske diplomacije (osnova – čeprav Sporazum 1997 tega nikjer ne piše – je bila avstrijska struktura gospodarske diplomacije), in sicer (i) gospodarsko predstavništvo v okviru diplomatsko-konzularnih predstavništev in (ii) samostojno gospodarsko predstavništvo. Člen 3 je še določal, da organizacijsko obliko in lokacijo gospodarskega predstavništva določi usklajevalna skupina, v skladu z zunanjepolitično in zunanjeekonomsko strategijo Slovenije, upoštevajoč interese gospodarstva in načelo racionalnosti. Četrty člen je določal, katere so skupne naloge in kdo so člani usklajevalne skupine, peti člane vsebino nalog gospodarskega predstavništva, šesti pa načelo kadrovanja.

Čeprav je bil Sporazum 1997 zasnovan smelo, pa ni bil nikoli sklenjen, saj se podpisniki niso uspeli poenotiti okoli 6. člena, ki govori o kadrovanju v institucije gospodarske diplomacije (Čepin, 2003: 51–52). Je pa dodana vrednost Sporazuma 1997 že to, da je prikazal dejansko stanje, ki je takrat obstajalo v Sloveniji, in sicer, da so poleg institucij gospodarske diplomacije na MZZ že obstajale tudi vzporedne institucije, poznane kot samostojna gospodarska predstavništva.

¹⁶ Kot ugotavlja Grudnova (2005: 49) se je Gospodarska zbornica Slovenije (GZS) že leta 1992 (torej pred ustanovitvijo MEOR) zavzemala, da bi prevzela organizacijo in koordinacijo vzpostavitve mreže diplomatskih predstavništev, a ideja ni zaživela.

¹⁷ Na to, da bi bilo za slovenski diplomatski ustroj primerno, da bi MZZ in GZS bolj sodelovala pri oblikovanju gospodarske diplomacije, opozarja tudi Čačinovič (1994: 126), ko pravi »dvojna predstavništva podvojijo denarne izdatke. Predstavniki zbornice niso predstavniki teh ali onih interesov, potemtakem ne more biti ovir za skupna predstavništva (GZS in MZZ – op. B. U.)«.

Ker do podpisa Sporazuma 1997 ni prišlo, je gospodarska diplomacija naprej potekala po dotodaj ustaljeni poti; MZZ in MEOR sta se delno usklajevala, GZS je vodila svojo mrežo predstavništev. V celoti je gospodarska diplomacija začela izgubljati na pomenu, saj se je Slovenija začela vse bolj usmerjati v prilagajanje svoje zakonodaje *acquisu*, kar pa je terjalo predvsem aktivnosti politične diplomacije, sočasno pa so se trgi držav nekdanje Jugoslavije stabilizirali, kar je podjetja, ki so do takrat poslovala predvsem na trgih EU, ponovno spodbudilo, da so se vrnila na svoje izvirne trge. Tretjič, podjetja so vse bolj čutila pomanjkanje koordinacije med ključnimi akterji gospodarske diplomacije, zato so se začela vedno bolj zanašati sama nase. Gospodarska diplomacija je posledično izgubljala »povpraševalce« in tudi zato postajala vse bolj nepomembna.

Spomladi leta 2000 je Slovenija ponovno zabeležila politično krizo, podobno tisti, ki se je odvijala spomladi leta 1992. Drnovškova vlada je s konstruktivno nezaupnico padla, izvoljena je bila vlada dr. Andreja Bajuka, ki je vladala do rednih volitev konec leta 2000, ko je predsednik vlade ponovno postal dr. Janez Drnovšek. Pomembna sprememba v »novi« Drnovškovi vladi je bila ukinitvev MEOR in vzpostavitev Ministrstva za gospodarstvo (MG), ki je združeval poprejšnja dva ministrstva. S to reorganizacijo je MG dobilo pristojnosti tudi nad gospodarsko diplomacijo. A v realnosti se ni nič spremenilo. MZZ in MG sta nadaljevala poprejšnje odnosov med MZZ in MEOR, GZS je vodila vzporedno mrežo lastnih predstavništev. Ker pa so bila ta podjetjem »bližje« (Udovič, 2009a), je skušal MG – po analogiji, da Ministrstvo za gospodarstvo pač bolj razume interese gospodarstva kot MZZ – pridobiti vedno več pooblastil na področju gospodarske diplomacije. K temu je delno prispeval tudi dokument Primerna zunanja politika, ki ga je vlada sprejela 10. oktobra 2002, ki je izpostavljal pomen sodelovanja institucij na področju gospodarske diplomacije. A do resnih sprememb ni prišlo.

Prelomno leto za razvoj gospodarske diplomacije je bilo leto 2004. Konec februarja 2004 sta MZZ in MG sklenila *Sporazum o medsebojnem sodelovanju med Ministrstvom za zunanje zadeve in Ministrstvom za gospodarstvo o medsebojnem sodelovanju na področju ekonomske diplomacije* z dne 27. 2. 2004, ki je predvideval, da so

diplomati za ekonomsko področje iz MG v času razporeditve v DKP premeščeni v MZZ in se po prenehanju mandata ponovno premestijo v MG /.../. Prosta delovna mesta diplomatov za ekonomsko področje v DKP se hkrati objavijo v MZZ in MG. Strokovno usposobljenost in izpolnjevanje zahtevanih pogojev kandidatov presoja interna natečajna komisija, ki jo imenuje minister, pristojen za zunanje zadeve. Če interna komisija ugotovi, da nihče od prijavljenih kandidatov ne izpolnjuje zahtevanih pogojev oziroma da kandidati nimajo zadostne strokovne usposobljenosti, se izvede interni natečaj v organih državne uprave (3. člen, odst. 1 in 3).

Na podlagi tega Sporazuma (2004) je minister za zunanje zadeve dr. Dimitrij Rupel sprejel *Pravilnik o izbirnem postopku za prosta mesta diplomatov za ekonomsko področje*, ki je nadomestil *Sporazum* med Ministrstvom za zunanje zadeve in Ministrstvom za ekonomske odnose in razvoj, številka 021-03/93-4 z dne 26. 2. 1993, in je stopil v veljavo 16. 5. 2005. Ta je določal:

[da imajo prednost pri izbiri kandidati, ki] imajo najmanj štiri leta delovnih izkušenj na področju mednarodnih odnosov, praviloma na ekonomskem področju bodisi na Ministrstvu za zunanje zadeve, Ministrstvu za gospodarstvo, Gospodarski zbornici Slovenije ali drugi gospodarski instituciji /.../ (2. člen, 3. odstavek 2. alineja)

To je pomenilo, da je izbor implicitno preferiral posameznike, ki so delovali na MG, ki so že po svojih predispozicijah imeli večjo možnost uspeha pri prijavljanju na nezasedena mesta ekonomskih svetovalcev v tujini. Na to implicitno opozarja tudi tretji člen, ko določa način objave prostih delovnih mest (v katerem ne gre za prvo objavo na MZZ in potem šele na MG, ampak za sočasno objavo internih razpisov na obeh ministrstvih):¹⁸

Postopek za izbiro kandidatov za prosta delovna mesta diplomatov za ekonomsko področje v DKP se začne s hkratno objavo prostih delovnih mest v Ministrstvu za zunanje zadeve in Ministrstvu za gospodarstvo (3. člen, 1. odstavek).

To dejanje je sicer rešilo odnose in načine izbire kadrov za gospodarsko diplomacijo med MZZ in MG, ni pa rešilo položaja in dejavnosti GZS. Poleg naštetega je poleti leta 2004 vlada Antona Ropa predlagala, Državni zbor je pa sprejel, Zakon o spodbujanju neposrednih investicij in internacionalizaciji podjetij (ZSTNIIP) (UL RS 86/2004), ki je določal podporne instrumente za pospeševanje izhodne internacionalizacije ter ukinil Agencijo za gospodarsko promocijo in tuje investicije (AGPTI) in ustanovil Javno agencijo za podjetništvo in tuje neposredne investicije (JAPTI), ki je postala nosilni steber bodoče spodbujanja internacionalizacije. JAPTI je bilo poverjeno tudi to, kar je bilo že določeno v Sporazumu 1997, in sicer, da lahko vzpostavlja svoja predstavništva v tujini. Ker je (bila) JAPTI izvajalska agencija ukrepov za MG, je ta sklep pomenil, da se je težišče gospodarske diplomacije skorajda v popolnosti premaknilo na MG, MZZ je v gospodarski diplomaciji (p)ostajal le obrobni igralec.

2.4 Prenos in umestitev gospodarske diplomacije na Ministrstvu za gospodarstvo

Kot že omenjeno so bili koraki k prehodu gospodarske diplomacije na MG storjeni že s Sporazumom 2004 in sprejemom ZSTNIIP. Slednji je v prvem odstavku 14. člena omogočal, da novoustanovljena JAPTI, če presodi, da je to ekonomsko upravičeno, vzpostavi lastno gospodarsko predstavništvo. Ta določba je bila osnova, da je vlada Janeza Janše avgusta 2005 sprejela *Program predstavništva slovenskega gospodarstva* (v nadaljevanju PPSG), ki naj bi zasledovali cilje, ki jih v razvitih državah počne gospodarska diplomacija. Za zasledovanje teh ciljev naj bi se oblikovale tri oblike gospodarskih predstavništev:

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

Prva oblika (točka a) je že obstajala. To so bili ekonomski svetovalci, ki so bili izbrani na podlagi Sporazuma (2004) in Pravilnika (2005). Prav tako druga oblika (b) ni bila nobena novost, saj so to delno pokrivala predstavništva GZS, sicer le v štirih državah, a vseeno.¹⁹ Pomembna je bila tretja oblika, ki bi delovala bolj po »tržnih načelih«, a se ni nikoli vzpostavila. Čeprav je bil PPSG zasnovan dokaj smelo, pa je v sebi vključeval kar nekaj nekonsistentnosti, ki bi jih morali odpraviti, če bi želeli

¹⁸ Seveda MZZ ni želel izbora popolnoma prepustiti MG-ju, zato je v izborni komisijo imenoval dva svoja člana, enega pa je imenoval MG (4. člen, 2. odstavek Pravilnika 2004)

¹⁹ Leta 2007 je zaradi pomanjkanja denarja (ukinitve obveznega članstva leta 2006) GZS svoja predstavništva v tujini zaprla.

utrditi gospodarsko diplomacijo, ki bi bila v prvi vrsti vodena s strani JAPTI. Gotovo je bila ena od nekonsistentnosti v PPSG položaj »študenta praktikanta«, ki naj bi bil eden od pomembnih stebrov izvajanja gospodarske diplomacije.²⁰

Kljub temu da je bila ideja PPSG o ustanovitvi Predstavništev slovenskega gospodarstva (PSG) primerna za delovanje (kot tudi za pocenitev in rast učinkovitosti) gospodarske diplomacije v Sloveniji, pa je ob snovanju PSG JAPTI soočala s kar nekaj težavami. JAPTI je v Uradnem listu (UL RS 71/2006) dne 7. julija 2006 objavil razpis za prosta delovna mesta vodje gospodarskih predstavništev. Ta razpis je bil objavljen pred sprejetjem *Uredbe o organizaciji, upravljanju in načinu delovanja predstavništev Javne agencije Republike Slovenije za podjetništvo in tuje neposredne investicije* (v nadaljevanju Uredba),²¹ ki jo je vlada sprejela (še) 23. avgusta 2006 in je bila v Uradnem listu objavljena 8. septembra 2006 (UL RS 94/2006), in je bil zato razveljavljen. Na podlagi Uredbe je JAPTI 15. septembra 2006 v Uradnem listu (UL RS 96/2006) objavil drug razpis, ki je bil zelo podoben prvemu, a se je od njega delno razlikoval (več o tem v Udovič, 2009b).

Čeprav bi lahko v obdobju 2005–2007 govorili celo o četvertirni diplomaciji (MZZ, MG, GZS in JAPTI), pa zaradi ukinjanja predstavništev GZS in vzpostavljanja predstavništev JAPTI, ki sta tekla kot komplementarna procesa, še vedno govorimo o trotirni diplomaciji, a s poudarkom na vplivu MG na njen razvoj. Prva štiri PSG (odprta v Milanu, Düsseldorfu, Istanbulu in Bukarešti) so začela z delom v začetku leta 2007; julija 2007 je vlada RS dala predhodno soglasje za ustanovitev treh novih PSG JAPTI, in sicer na Kitajskem (Šanghaj), v Braziliji (São Paulo) in v Ruski federaciji (Kazan).²² PSG v São Paulu in v Kazanu sta začela delovati oktobra 2007; PSG v Šanghaju pa je bil uradno odprt ob obisku vladne delegacije (z gospodarstveniki) na Kitajskem (novembra 2007). Marca 2008 je vlada dala soglasje k odprtju PSG JAPTI v Kuvajtu, a do odprtja ni prišlo, čeprav je bil razpis za vodjo PSG objavljen v Uradnem listu RS (29/2008). Prav tako je vlada dala soglasje za odprtje PSG v Bombaju (Indija), Sofiji (Bolgarija) in Barceloni (Španija), bil je celo objavljen razpis za vodjo predstavništva (UL RS 105/2008), a do tega ni prišlo. Konec leta 2008 so v Sloveniji potekale parlamentarne volitve, po katerih so stranke SD,

²⁰ V PPSG je bil profil študenta praktikanta prikazal zelo nazorno. Ta naj bi se menjal vsakih šest mesecev, PSG naj bi mu kril vse službene stroške in stroške nočitve, lahko (!) pa bi mu tudi izplačal nagrado od 100 do 200 evrov. Študent praktikant bi drugače delal zastonj, celo stroške prevoza na PSG in nazaj bi si moral plačati sam. Kandidati naj bi bili izbrani na javnem natečaju in naj bi poznali jezik države, v kateri je PSG ter študirali na »ustrezni študijski usmeritvi«. Katera smer na slovenskih fakultetah bi bila »ustrezna«, ni bilo jasno.

Sogovorniki so povedali, da se običajno odločajo med pravniki in ekonomisti, morda tudi študenti mednarodnih odnosov. Od pogojev za zaposlitev študenta praktikanta je najbolj *bodlo v oči* zaposlovanje študentov za šest mesecev in obveznost študenta, da sam poravnava lastne prevozne stroške prihoda na PSG in nazaj domov. Vemo namreč, da se človek v šestih mesecih komaj navadi delati na določenem delovnem mestu, tako da je od njega težko pričakovati, da bo v uvajalnem obdobju svoje delo opravljal odlično. Poleg tega PPSG ni predvideval, kaj se zgodi, če bi želel študent (ali delodajalec) prej kot v šestih mesecih prekiniti delovno razmerje ali pa, če bi delodajalec želel zadržati študenta, ker je z njegovim delom zadovoljen. Ko sem pri pristojnih iskal odgovore na to vprašanje, so mi dejali, *da »je šest mesecev dovolj dolga doba, da študent pokaže, kaj zna (uvajalna doba je po mnenju nekaterih tri tedne). Potem je čas, da omogoči drugemu prakso na PSG«*. Pristojne sem potem podobno povprašal, če bo za vodje predstavništev veljalo enako načelo omejenosti mandata, pa so mi dejali, *da »to ni smiselno, kajti da, če človek dela dobro, ga je potrebno obdržati«* (Udovič, 2007: 125).

²¹ Uredba v 10. členu določa, da je komisija, ki bo odločala o primernosti kandidatov za izbor vodje gospodarskega predstavništva, sestavljena iz treh članov: predstavnika Javne agencije (JAPTI), ministrstva za zunanje zadeve (MZZ) in ministrstva za gospodarstvo (MG). Tretja alineja 10. člena določa, da administrativnega sodelavca in lokalno osebeje izbere na podlagi prijave na javni natečaj direktor JAPTI-ja, na predlog vodje predstavništva slovenskega gospodarstva.

Zanimiv je podatek, da naj bi skladno z oceno finančnih posledic PSG v letu 2006 stala 263 milijonov SIT (1,1 milijona €).

²² Razpis za vodje predstavništev je bil objavljen v Uradnem listu RS 85/2007.

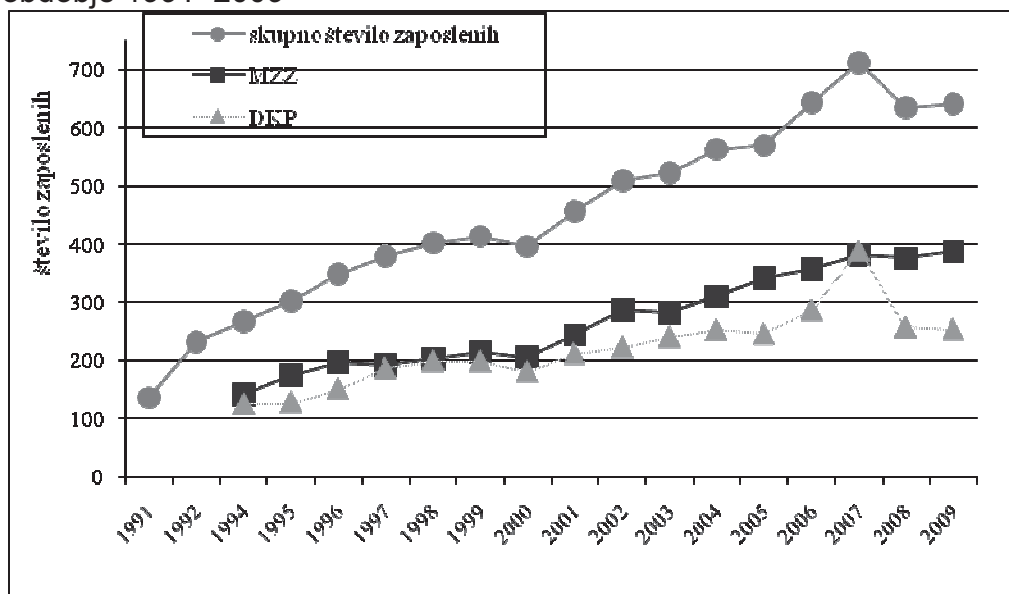
Zares, LDS in DeSUS oblikovale koalicijo, ki se je v svoji koalicijski pogodbi zavezala, da bo gospodarska diplomacija ob vzpostavitvi vlade prešla na MZZ. In to se je tudi zgodilo.

Vprašanje, ki se v okviru analize tega obdobja poraja je, kakšno vlogo – če sploh je imel MZZ v snovanju in oblikovanju gospodarske diplomacije v letih 2004 do 2008. Podjetja so pogosto poročala, da je težava slovenske gospodarske diplomacije predvsem v tem, da se JAPTI (prej pa GZS) in MZZ obnašajo kot konkurenti in ne kot akterji, ki zasledujejo podobne koristi (Udovič, 2009b). To so mi potrjevali tudi sogovorniki iz ene in druge strani (tj. MZZ in JAPTI), ki so poudarjali, da jim druga stran ne posreduje informacij, ki jih ima oz. jih celo namensko skriva (Udovič, 2009c). Če bi na podlagi teh podatkov lahko trdili, da je bil MZZ (tudi po lastni volji) marginaliziran na področju vodenja gospodarske diplomacije, pa tega ne morem trditi za »uradno politiko MZZ-ja«. Minister Rupel je namreč pogosto (v letih 2004–2008 več kot 100-krat) interveniral na področje gospodarske diplomacije, pri čemer je poudarjal predvsem pomen veleposlanikov in DKP mreže za izvajanje gospodarske diplomacije (prim. Pojbič, 2011 za natančnejšo analizo). Te intervencije so bile sinhrono z njegovim zapisom iz leta 2002, ko je izpostavljaj,

da bo morala Slovenija tudi v prihodnje posvetiti bistveno večjo pozornost gospodarski diplomaciji in v tem okviru predvsem iskanju informacij o potencialnih splošnih možnostih in pogojih za prodor na določene trge. /.../ Podpora gospodarskih interesov mora postati prioriteta delovanja slovenskih veleposlanikov. Že obstoječo mrežo ekonomskih svetnikov je potrebno dopolniti, povečevati pa tudi njeno učinkovitost in profesionalnost (Rupel, 2002: 214).

A realnost je bila drugačna. Na sliki 1 prikazujemo število zaposlenih na MZZ na dan 31. 12, ki kaže strmo rast zaposlovanja v MZZ v letih 1991–2009, pri čemer je bila večina zaposlovanja predvsem v korist »političnim diplomatom«, saj je raven ekonomskih ostajala več ali manj enaka (tabela 1).

Slika 1: Število zaposlenih v diplomatski organizaciji RS na dan 31. december po letih za obdobje 1991–2009



Vir: Dopolnjeno na podlagi Mal (2009: 118).

Tabela 1: Pomen gospodarske diplomacije skozi predstavništva in kadrovske politiko

	2004	2005	2006	2007	2008
Indeks rasti zaposlenosti (2004=100) – celota (na dan 31. 12.)	100	101	114	126	113
Indeks rasti zaposlenosti (2004=100) – zunanja služba (na dan 31. 12.)	100	98	113	154	102
Število veleposlaništev	39	39	39	39	44
Delež gospodarskih predstavnikov glede na zaposlene v zunanji službi	9	7	8	3	8
Število DKP/gospodarskega predstavnika	1,78	2,17	1,85	1,95	2,2

Vir: Izračunano na podlagi podatkov iz letnih poročil MZZ (2004–2008).

Še bolj slikovito prikazujeta stagniranje gospodarske diplomacije na MZZ izseka iz letnih poročil MZZ za leti 2004 in 2008, ki ju navajamo:

IZSEK 2004:

Republika Slovenija ima 39 veleposlaništev, ki poleg držav akreditacije nerezidenčno pokrivajo še 40 držav. /.../ 31. decembra 2004 je bilo na MZZ skupno zaposlenih 563 uslužbencev, od tega 253 v zunanji službi. V 20 DKP je bilo 22 diplomatov, ki je pokrivalo gospodarsko področje (v predstavništvih, kjer ni diplomatov za gospodarsko področje, opravljajo te naloge drugi diplomati) ter 31 predstavnikov za vojaško oz. obrambno področje.

IZSEK 2008:

Skupno število zaposlenih na MZZ je 634, od tega 258 v zunanji službi. /.../ Slovenija ima 44 veleposlaništev; v 20 DKP je 20 diplomatov, ki se je ukvarja z gospodarskim področjem (v predstavništvih, kjer ni diplomatov za gospodarsko področje, opravljajo te naloge drugi diplomati). Za vojaško oz. obrambno področje je na DKP zaposlenih 42 predstavnikov Ministrstva za obrambo Republike Slovenije (14 obrambnih atašejev na veleposlaništvih in 28 vojaških predstavnikov v stalnih predstavništvih Republike Slovenije). V treh diplomatskih predstavništvih službujejo trije policijski atašeji.

Čeprav sliko stanja gospodarske diplomacije delno izboljšujejo aktivnosti GZS in JAPTI, pa se moram zavedati, da sta bili glavni težavi gospodarske diplomacije v letih 1991–2008 predvsem njena stagnacija in rivalstvo med ministrstvom o tem, kdo bo njen nosilni organ. Sočasno pa se je malo naredilo predvsem na njeni konkurenčnosti, prijaznosti do uporabnika in fleksibilnosti. Te tri zadeve so bile s strani njenih uporabnikov omenjene kot največja slabost tudi v več diskusijah (prim. Udovič, 2009c in Svetličič ter Udovič, 2012). Prelom, ki se je zgodil z zavezo strank SD, Zares, LDS in DeSUS, da se gospodarska diplomacija »premakne« nazaj na MZZ, ki naj bi postal njen krovni (a ne edini!) organ, je bila v tem kontekstu nuj(n)a. Bilo je namreč treba presekati gordijski vozal rivalstva med institucijami, kajti pošteno povedano, do pravega prenosa gospodarske diplomacije na MG, kjer bi MG imel polna pooblastila, v strukturi uprave, kot jo v Sloveniji imamo, ne bi moglo nikoli priti.

3 Stanje in »težave« gospodarske diplomacije po spremembi leta 2009²³

Leta 2008 ni nihče pričakoval, kaj se bo zgodilo s krizo, ki se je v začetku 2008 začela v Združenih državah Amerike, še manj pa, da bo s tako silo pljusnila tudi v Evropo in seveda Slovenijo. Prvič v zgodovini smo imeli resnično priložnost občutiti sopovezanost sveta in globalizacijo krize po vsem razvitem svetu. Le hitro rastoča gospodarstva skoraj niso bila prizadeta, čeprav je kriza, za zamikom, oplazila tudi njih. Podobno kot svet tudi v Sloveniji nismo pričakovali, da nas bo kriza zadela s tako močjo, kot se je pokazala že v zadnjem četrtletju 2008, še posebej pa v prvih mesecih leta 2009.

3.1 Prestrukturiranje gospodarske diplomacije: *lectio divina* gospodarske krize

Koalicijska vlada, ki se je oblikovala po volitvah septembra 2008, je v Koalicijsko pogodbo (tč. 15.2) vnesla določilo o tem, da bo gospodarska diplomacija (z vsemi njenimi agregati) prenesena nazaj na Ministrstvo za zunanje zadeve, s sledečimi besedami:

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

Politične stranke so se poenotile, da gospodarsko diplomacijo prenesejo na MZZ, in da ta postane krovni organ razvoja gospodarske diplomacije v prihodnje. A seveda zapisano je bilo dokaj zahtevno uresnič(eva)ti. Prva zadeva, ki se je pokazala kot problematična, je bilo vprašanje kadrov, ki naj bi iz MG prešli na MZZ. Minister Matej Lahovnik je bil sicer pripravljen predati gospodarsko diplomacijo, a brez kadrov in finančnih virov. Seveda je bilo jasno, da se z dotakratno kadrovsko strukturo, ki je konec leta 2007 predstavljala sedem oseb v notranji službi, gospodarske diplomacije ne da voditi. Druga težava je bilo vprašanje prevzema PSG JAPTI in njihovega statusa potem, ko bodo postali del MZZ strukture. Tretja dilema, ki se je pojavila pa je bilo vprašanje, kako spremeniti »stanje duha« in odnos do gospodarske diplomacije. Menimo, da je bila od vseh treh zadev ta najbolj problematična in še danes ni docela rešena.

Vprašanje kadrov se je, kljub določenim težavam, reševalo dokaj hitro. Potem ko je vlada na svoji 16. seji, dne 5. marca 2009, sprejela Sklep (Vlada RS, 2009a), da se ustanovi Direktorat za gospodarsko diplomacijo in mednarodno razvojno

²³ Natančnejša analiza je bila objavljena v člankih Boštjana Udoviča in Maje Turnšek (2011): V imenu objektivnosti : prevlada elitnih uradnih virov v medijskem poročanju o gospodarski diplomaciji Slovenije. *Javnost (Ljublj.)* 18 (suppl.): S65–S82; ter Boštjana Udoviča (2011): Če želimo biti uspešni, moramo biti drzni: slovenska gospodarska diplomacija. *Dnevnik*, 26. mar. 2011, letn. 61, št. 71, str. 14, fotogr.

sodelovanje (ZGD) je sledilo tromesečno obdobje pogajanj med MZZ in MG o tem, koliko in katere kadre premestiti iz MG na MZZ. Sporazum med ministrstvom je bil podpisan 1. septembra 2009. Z njim so na MZZ prenesli 23 javnih uslužbencev: od tega sedem v zunanji službi in 16 v notranji službi. Prav tako je MG na MZZ prenesel sredstva za delovanje gospodarske diplomacije (v letu 2009) v višini 267.000 €, pri čemer so stroški za plače znašali 119.000 €, materialni stroški pa 28.000 € (člen 4 Sporazuma med MZZ in MG). Simbolično pomembnejši člen pa je bil člen 8, ki je na MZZ prenesel celotno pristojnost za odločanje in izbiranje kandidatov za opravljanje funkcije ekonomskega svetnika v tujini (podtočka c). Čeprav je Sporazum predvideval, da se prosta delovna mesta za ekonomskega svetovalca objavijo sočasno na MZZ in MG, pa je bila za izbor zadolžena in pooblaščen kadrovska komisija MZZ.

Predstavništva slovenskega gospodarstva, ki so bila odprta v okviru JAPTI, so bila s Sklepom 51. seje vlade (Vlada, 2009b) uvedena v postopno zaprtje oz. bolje rečeno preoblikovanje.²⁴ Čeprav naj bi se preoblikovanje zgodilo do konca leta 2010, pa do tega ni prišlo. Tako lahko rečemo, da se je prenos PSG JAPTI na MZZ odvijal v treh fazah: v prvi fazi, tj. do konca 2010 je bilo na MZZ preneseno predstavništvo v Nemčiji (Düsseldorf), na Kitajskem (Šanghaj), v Romuniji (Bukarešta) in v Turčiji (Carigrad). Druga faza se je zgodila 24. marca 2011, ko je vlada RS zaprla predstavništvi JAPTI v Milanu in São Paulu. S koncem letu 2012 pa je pod MZZ zapadlo tudi PSG Kazan. Zanimivo je to, da so morala biti PSG JAPTI preoblikovana po različnih merilih, ki jih je določala država sprejemnica. Tako je PSG v Milanu postalo »gospodarski urad« znotraj konzulata, PSG v Bukarešti je postalo del veleposlaništva, PSG v Carigradu je postalo Generalni konzulat, PSG v Kazanu in PSG v São Paulu sta postala dislociran gospodarski oddelek veleposlaništva, PSG v Šanghaju je postalo Konzulat RS, enako tudi PSG Düsseldorf. Slednji bo na podlagi sklepa vlade RS zaprt s 15. septembrom 2012 (UL RS 45/2012).

Tabela 2 prikazuje spremembe v ravni zaposlenosti v letih 2009–2012 na področju gospodarske diplomacije.

Tabela 2: Gibanje števila zaposlenih (v gospodarski diplomaciji) v letih 2009 do 2012

	2009	2010	2011	2012 (s SVEZ) (30. 6. 2012)	Indeks 2011/2009	Indeks ²⁵ 2012/2009
Vsi zaposleni	641	648	637	714	99	111
Zunanja služba	254	265	265	270	104	106
Ekonomski svetovalci (zunanja služba)	22	26	25	23 ²⁶ +2 lokalno zaposlena	114	104
Ekonomski svetovalci (notranja služba)	23	26	24	26	104	113

Vir: Lasten prikaz na osnovi KS MZZ (2012).

Preskok pri številu kadrov je viden predvsem v notranji službi. Če je leta 2008 bilo v notranji službi zaposlenih sedem posameznikov, pa jih je bilo leta 2009 (zaradi prenosa kadra iz MG) 22, leto pozneje pa 26. V letih 2011 in 2012 je ta številka stagnirala, predvsem zaradi ukrepov vlade, ki so omejevali zaposlovanje.

²⁴ Bolj natančno je vlada dala soglasje JAPTI za zaprtje PSG v Bukarešti in Carigradu 28. januarja 2010 in v Düsseldorfu 28. oktobra 2010.

²⁵ Indeks 2012/2009 je treba razumeti kot le delno informacijo, saj pokriva zaposlene do 30. 6. 2012.

²⁶ V ZDA od 1. junija lani, Slovenija nima več stalnega ekonomskega svetovalca.

Z večjim številom kadrov je gospodarska diplomacija MZZ dobila tudi večje pristojnosti in naloge, med katerimi izpostavljamo (a) obuditev zasedanj meddržavnih komisij za gospodarsko sodelovanje, (b) organiziranje vhodnih in izhodnih poslovnih delegacij (ob obiskih visokih državnih predstavnikov) ter (c) promocija Slovenije kot destinacije za tuje neposredne investicije ter pomoč podjetjem pri delovanju na tujih trgih. Večje število zaposlenih je prineslo tudi novo obliko sistematizacije Direktorata za gospodarsko diplomacijo in razvojno sodelovanje, in sicer je bil direktorat v začetku razdeljen na tri sektorje: za mednarodno razvojno pomoč, za gospodarsko diplomacijo in za mednarodne odnose v kulturi, po zadnji spremembi leta 2011, pa je direktorat razdeljen na dva sektorja: za gospodarsko promocijo in za bilateralno gospodarsko sodelovanje.

Poleg sprememb znotraj strukture MZZ je prišlo na področju gospodarske diplomacije tudi do sprememb pri drugih aktivnostih, ki so bile povezane z gospodarsko diplomacijo. Ministrstvo se je odločilo, da bo k sodelovanju pri razvijanju gospodarske diplomacije pritegnilo tudi druge deležnike, ki se ukvarjajo s področjem mednarodne menjave (Gospodarska zbornica Slovenije, Obrtna zbornica Slovenije, Kmetijsko-gozdarska zbornica Slovenije, Slovenska izvozna družba, JAPTI, Ministrstvo za gospodarstvo idr.). Poleg koordinacijskih sestankov med deležniki, je minister za zunanje zadeve Samuel Žbogar ustanovil *Strateški svet za gospodarsko diplomacijo* (SSGD), katerega člani so bili predvsem predstavniki podjetij. Leta 2009 je SSGD imel prvo sejo, in to še pred formalno ustanovitvijo ZDG (Banutai, 2011), druga seja pa je bila marca 2010, tretja seja pa marca 2011. Razpad koalicije in predčasne volitve so vodile do nastanka nove vlade. Novi minister Karl Erjavec takšnega sveta ni ustanovil, je pa postal sopredsedujoči *Strateškemu svetu za gospodarsko sodelovanje s tujino*, skupaj z ministrom za gospodarski razvoj in tehnologijo Radovanom Žerjavom.

Leti 2010 in 2011 sta bili za gospodarsko diplomacijo pomembni tudi zaradi novosti, ki jih je vzpostavljala sama. Gre za troje aktivnosti: odprtje poslovnih pisarn (*plug-in*) pisarn, vzpostavitev Sklada za gospodarsko diplomacijo (poznane kot Projektni gospodarski sklad; nadalje PrGS) in uvedba »smernic« za delovanje ekonomskih svetovalcev in veleposlanikov v državi sprejemnici. Slednja je bila pomembna predvsem z vidika merjenja učinkovitosti, o čemer bo govora v nadaljevanju.

Ideja poslovnih pisarn je bila predvsem v tem, da bi na zainteresiranih DKP podjetja za mesec dni dobila »zastonj« v najemne prostore, za zagon svojega podjetja/aktivnosti v dotični državi. MZZ je poslovne pisarne vzpostavil v Carigradu, Bruslju, Budimpešti, Moskvi, Parizu, Šanghaju, New Delhiju, Tokiu in Washingtonu.²⁷ Čeprav so se na začetku pojavljali določeni pomisleki o skladnosti teh aktivnosti z Dunajsko konvencijo o diplomatskih odnosih (in vprašanjem nedotakljivosti prostorov diplomatskih misij) na strani MZZ, se je kaj hitro razkrila realnost slovenskega gospodarskega prostora. Na razpis, ki je bil objavljen, se ni prijavilo nobeno podjetje.²⁸

Sklad za gospodarsko diplomacijo (oz. PrGS) je bila tudi novost, ki jo je ZGD uvedel s ciljem, da bi denar, ki je bil namenjen reprezentanci, bom usmerjeno trošil. Tako je celoten znesek za gospodarsko diplomacijo v okviru proračunskega leta znašal 300 tisoč €, ki so bili skozi vse leto na voljo vsem DKP, za organizacijo

²⁷ Razpis za prvo polovico leta 2012 je bil objavljen na spletni strani MZZ 5. oktobra 2011, rok za prijavo je bil 31. oktober 2011.

²⁸ Kaj je razlog ni jasno, sklepamo lahko to, da je enomesečni rok prekratka doba (uveden je bil zato, da bi imelo to priložnost čimveč podjetij), ali pa, da podjetja nasploh niso zainteresirana. Čeprav v to dvomimo, bo takšen porazen rezultat terjal še nadaljnjo analizo.

dogodkov, ki so bili neposredno povezani z gospodarsko diplomacijo. Minister za zunanje zadeve je marca 2011 izdal Navodilo o postopku in kriterijih za dodeljevanje sredstev iz Projektnega gospodarskega sklada, v katerem je določil postopek prijave, ključne/prednostne naloge in najvišji znesek porabe sredstev na dogodek. Pomembno je bilo to, da so DKP-ji konkurirali za sredstva iz PrSG, kar je pomenilo, da so bile sofinancirane le najboljše prijave, prav tako pa niso obstajale omejitve navzgor, kolikokrat se sme isti DKP prijaviti oz. kolikokrat mu smejo biti odobrena sredstva.²⁹ Tako je že presek na koncu lanskega leta pokazal, da so bila pri prijavih in pri uspešnosti dobljenih projektov nekatera DKP bolj angažirana kot druga, kar bi lahko posredno tudi kazalo na vprašanje učinkovitosti delovanja DKP oz. prijaviteljev.

Tretja novost, ki je bila vzpostavljena že v drugi polovici leta 2010, pa so bile t. i. operativne smernice za delovanje DKP v državi sprejemnici. Te smernice niso bile pomembne le same po sebi, ker so izpostavljale ključne sektorje, aktivnosti na področju internacionalizacije slovenskih podjetij v določeno državo idr., ampak so bile pomembne tudi z vidika merjenja uspešnosti/učinkovitosti ekonomskih svetovalcev in veleposlanikov, pri udeleževanju gospodarske diplomacije. Tako je bila k smernicam priložena priloga, v kateri je bilo določeno, katere aktivnosti na področju gospodarske diplomacije mora izvajati posamezni DKP in kolikokrat letno. Na podlagi teh smernic so ekonomski svetovalci in veleposlaniki pripravljali četrletna (polletna) poročila o opravljenih aktivnostih, ki so bila osnova tudi za njihovo ocenjevanje z vidika vpetosti v gospodarsko diplomacijo.

3.2 Promocija gospodarske diplomacije (kot »nove« aktivnosti MZZ) navznoter in navzven

Premik v miselnosti je običajno tisto, kar je najtežje doseči. In tudi v primeru prenosa gospodarske diplomacije na MZZ in vzpostavljanje njenih aktivnosti je bilo podobno (Intervju 2, 3). V začetku so se pojavljala vprašanja v stilu »Kaj je tega treba?«, »A sedaj bomo res to počeli?«, »Pa saj nismo trgovski potniki!« ipd., na katera je takratno vodstvo ministrstva (v najširšem pomenu) reagiralo z metodo obveščanja, notranje obveščeni in pozitivnega poročanja o prednostih gospodarske diplomacije. Vodstvo ministrstva je vse skozi, v vseh javnih intervencijah (prim. Udovič in Turnšek Hančič, 2011), zagovarjalo, da je gospodarska diplomacija integralni del diplomacije, in s tem MZZ. To je pomenilo, da je postala tudi v notranji organizaciji MZZ gospodarska diplomacija tema, o kateri se je debatiralo.

Simboličen preskok k integraciji gospodarske diplomacije (nazaj) v MZZ se je zgodil z novelacijo Zakona o zunanjih zadevah (ZZZ-1C), ki je bil sprejet v Državnem zboru 15. decembra 2009 (UL RS 108/2009), kjer je zakonodajalec v 2. člen dodal vmesni odstavek 3 (dotedanji 3. in 4. odstavek sta postala 4. in 5.), ki pravi:

Ministrstvo za zunanje zadeve **usklajuje način uveljavljanja in zaščite gospodarskih interesov** [odebelili av.] Republike Slovenije v tujini z drugimi, za načrtovanje in izvajanje gospodarskega sodelovanja pristojnimi organi in institucijami /.../.

Novelacija je doletela še en člen Zakona o zunanjih zadevah, in sicer 16. člen, kjer je bil med prvi in drugi odstavek vrinjen še en odstavek (kar je pomenilo, da je dotedanji drugi postal tretji odstavek), v katerem je bilo določeno:

²⁹ O odobritvah sredstev, skladno s 3. členom *Navodila*, odloča ožji kolegij generalnega direktorja ZGD.

Lokalno osebje lahko pod pogoji, ki jih določi minister, opravlja posamezne strokovne naloge na kulturnem in **gospodarskem področju** [odebelili av.] ter na področju odnosov z javnostmi.

Obe določbi sta pomembni predvsem zato, ker sta tudi zakonsko določili, da je MZZ ključen odgovoren akter za izvajanje gospodarske diplomacije. Čeprav morda nimata »realne vrednosti«, pa sta imeli (in še imata) vpliv predvsem na to, kako se razume in kam se gospodarska diplomacija uvršča.

Od simbolike je MZZ hitro prešel tudi k dejanjem osveščanja notranje javnosti o pomenu gospodarske diplomacije. Januarja 2010 so na MZZ organizirali posvet ekonomskih svetovalcev, s ciljem okrepiti medsebojno komunikacijo (tj. prenos dobrih praks) in krepiti njihovo prepoznavnost navzven. Zato je bil posvet formalno razdeljen na dva dela: »notranji«, v okviru katerega so se ekonomski svetovalci pogovarjali predvsem o svojih nalogah in omejitvah, s katerimi so se srečevali pri svojem delu, in »zunanji«, v okviru katerega so se ekonomski svetovalci srečali s podjetji/podjetniki (v okviru GZS), ki so se zanimali za poslovanje na trgih izbranih držav. Junija 2010 je MZZ organiziral 1. posvet častnih konzulov, avgusta 2010, pa so o pomenu gospodarske diplomacije spregovorili tudi na srečanju veleposlanikov (bolj poznano kot »Dnevi slovenske diplomacije«). Zaradi finančnih omejitev je bilo v letu 2011 izvedeno samo srečanje ekonomskih svetovalcev, medtem ko je bilo srečanje veleposlanikov lani ukinjeno, letos pa bo izvedeno. Ena od letošnjih tematik na srečanju veleposlanikov naj bi bila tudi gospodarska diplomacija.

Aktivnosti notranje promocije, kot tudi vidne spremembe navzven, niso ostale brez medijskih učinkov.

Analiza, ki sta jo izvedla Udovič in Turnšek Hančičeva (2011: 62–82) je pokazala, da je gospodarska diplomacija v letu 2011 pridobivala na prepoznavnosti (z večanjem prostora v medijih), kar pripisujeta predvsem dejstvu, da so bili njeni glavni sporočevalci »elitni uradni viri«, tj. visoki uradniki Ministrstva za zunanje zadeve, vlade ali Urada Predsednika republike,³⁰ ki so – zaradi pomembnih zunanjepolitičnih vprašanj – nasploh imeli visoko medijsko prisotnost. Pri tem avtorja poudarjata (*ibid.*), da so mediji privzeli idejo, da je primerno, da je gospodarska diplomacija del MZZ,³¹ kot tudi so o njej in njenih aktivnostih poročali predvsem pozitivno.³²

³⁰ Po analizi Udoviča in Turnšek Hančičeve (2011) je imel dominantno vlogo pri sporočanju o gospodarski diplomaciji minister za zunanje zadeve, ki je slednjo omenil v vseh svojih intervjujih za tiskanje in televizijske medije.

³¹ To pomeni, da se medijski sporočevalci o primernosti ureditve gospodarske diplomacije sploh niso spraševali, ampak so (nekritično) privzeli logiko, da gospodarska diplomacija sodi na MZZ. Čeprav to v tistem trenutku ni bilo najpomembnejše, pa je to vprašanje postalo medijsko pomembno v začetku leta 2012, ko se je vzpostavljala nova vladna koalicija, ki je želela gospodarsko diplomacijo prenesti na Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. Mediji so se do »poskusa prenosa« *a priori* opredelili negativno.

³² Za primer takega poročanja navajamo izjave iz medijev: [novinar J. B.]: »Gospodarska diplomacija je eden ključnih dejavnikov za uspeh slovenskega gospodarstva, za katero je značilna izrazita izvozna usmerjenost« (Dnevnik, 4. 2. 2011); [novinar M. B.]: »Slednji [gospodarstveniki – op. av.] s strani MZZ v zadnjem času na splošno občutijo večjo učinkovitost gospodarske diplomacije /.../« (Dnevnik, 7. 2. 2011); [novinar J. S.]: »Edino, kar šteje, je gospodarska diplomacija« (Delo, 4. 6. 2011) (Udovič in Turnšek Hančič, 2011: 78–79)

Tabela 3: Navajanje virov o gospodarski diplomaciji v medijih (januar–junij 2011)

POLITIČNI VIRI					GOSPODARSKI VIRI					
Avtor izjave		Število prispevkov, v katerih je vir naveden	Število prispevkov, v katerih je vir dobil največjo možnost govora	Število prispevkov s fotografijo vira	Povprečna velikost izjave****	Avtor izjave	Število prispevkov, v katerih je vir naveden	Število prispevkov, v katerih je vir dobil največjo možnost govora	Število prispevkov s fotografijo vira	Povprečna velikost izjave****
Ministrstvo za zunanje zadeve (MZZ)	Minister za zunanje zadeve Samuel Žbogar	18	9	5	2,4	Predstavniki slovenskih podjetij	21	2	2	2
	Notranja služba*	17	6	1	1,7					
	Zunanja služba**	13	6	1	2					
Predsednik RS Danilo Türk		5	0	1	1,2	Predstavniki tujih podjetij	3	0	1	2
Predsednik vlade RS Borut Pahor		4	3	3	2	Poslovni klubi	2	0	0	3
Ministrica za gospodarstvo Darja Radič		1	0	0	2	Predstavniki Gospodarske zbornice Slovenije	6	2	2	2,8
Poslanci		2	2	1	3	Interesna združenja	3	0	2	1,5
Drugi javni funkcionarji		3	0	1	2,5	Častni konzuli	4	0	0	2,5
Tuji javni funkcionarji		22	4	3	1,8	Tuje gospodarske in trgovinske zbornice	4	0	0	1,3
Skupaj		85***	30	16	2,1	Skupaj	43***	4	7	2,2

* Npr. zunanji minister, uradni govorec MZZ, drugi zaposleni.

** Npr. veleposlaniki, konzuli oz. predstavniki PSG JAPTI.

*** Število prispevkov, v katerih so viri navedeni, je večje od števila vseh analiziranih prispevkov (n = 76), ker so v istem prispevku lahko povzeti različni viri.

**** Možne vrednosti velikosti izjave akterjev so: 1 – manjše od povedi, 2 – poved do odstavka in 3 – več kot odstavka. Vrednosti torej niso numerične, in je treba upoštevati dejstvo, da so izjave, ki so opredeljene z vrednostjo 3 (večje od odstavka), disproporcionalno večje od vrednosti 1.

Vir. Udovič in Turnšek Hančič (2011: 76).

Da je gospodarska diplomacija postala »zvezda stalnica« pri zastopanju gospodarskih interesov, se je pokazalo tudi v volilni tekmi. Kar nekaj političnih strank je namreč v svojih programih prvič omenilo pomen in učinkovitost delovanja gospodarske diplomacije za premagovanje gospodarske krize v Sloveniji. Tako so SDS v volilnem programu izpostavljala, da »Razvojna in humanitarna pomoč, gospodarska diplomacija in promocija slovenske kulture lahko uspešno delujejo le na medresorski ravni« (Program 10+100: 32) ter da je treba »preurediti obstoječi sistem gospodarske diplomacije (ibid.: 82), v sodelovanju z Gospodarsko in Obrtno zbornico, MG, MZT, Japti, STO« (ibid.: 84–85); SD je izpostavljala, da bo v mandatu 2011–2015 »večji poudarek na gospodarski diplomaciji« ter da bo »gospodarska diplomacija ostala prioriteta delovanja ministrstva za zunanje zadeve« (Naprej–Volilni program SD: 40). NSi je v svojem volilnem programu gospodarsko diplomacijo vezala predvsem na vprašanje »prednostnih tržišč« (Vrnimo upanje Sloveniji: 32), Državljska lista Gregorja Viranta pa je o gospodarski diplomaciji (ki jo sami imenujejo ekonomska diplomacija) zapisala: »Slovenska zunanja politika bo morala v bistveno večji meri namenjena področjem, ki so vitalnega pomena za slovenske državljane in gospodarstvo. Zato bomo posodobili delovanje ekonomske diplomacije

in jo prilagodili trgu« (DLGV, 2011). DeSUS je v svojem volilnem programu zapisal, da se bo posvetil »spremljanju izvozno uvozne bilance in takojšnjem ukrepanju ob izvoznem neravnovesju. Podpori izvoznim prizadevanjem z jasno opredeljeno gospodarsko diplomacijo in vlogo gospodarskih zbornic« (DeSUS, 2012). SLS in PS formalno – v svojih volilnih programih – gospodarske diplomacije nista omenjali.

V televizijskem soočenju, ki je na nacionalni televiziji potekalo 29. novembra 2011, so se predstavniki SLS, DLGV, DeSUS zavzeli za preoblikovanje gospodarske diplomacije. Radovan Žerjav iz SLS je izpostavil, da je gospodarska diplomacija premalo obrnjena v gospodarski del in da jo je treba okrepiti; Janez Šušteršič iz DLGV je poudarjal, da ni smisla v tem, da se DKP-ji zapirajo, ampak da morajo postati bolj gospodarsko proaktivni; Karl Erjavec iz DeSUS pas je izpostavil, da je treba diplomacijo predvsem usmerjati na nove trge, ker so tam gospodarske priložnosti (RTVSLO, 2011).

Koalicijska pogodba med strankami aktualne koalicije SDS, NSi, SLS, DeSUS in DLGV (je) v točki 2.3 predvideva(la), da bo pri vzpostavitvi vlade prišlo do prenosa gospodarske diplomacije (nazaj) na Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, a do tega ni prišlo. Pristojna ministra sta se domenila, da gospodarska diplomacija ostane na MZZ, da pa morata obe ministrstvi »s tesnim sodelovanjem zagotavljati učinkovito pomoč gospodarskim subjektom pri vstopu na tuje trge« (100 dni vlade, 2012).

3.3 Odprta vprašanja

Ko govorimo o gospodarski diplomaciji – najsibodi o preteklih izkušnjah, kot tudi o današnji strukturi in njenih težavah – ne moremo mimo vprašanj, ki so pomembna za celoten ustroj slovenske zunanje politike, kot tudi dviga slovenske konkurenčnosti in primernega izhoda iz krize. V tem razdelku se bomo osredotočili na dve ključni izhodišči, ki sta bili tudi osnova za oblikovanje ankete, predstavljene v petem poglavju: (1) presek med ponudbo gospodarske diplomacije in povpraševanjem podjetij ter (2) vprašanje izbora primerne kadrovske politike za delovanje gospodarske diplomacije.

3.3.1 Presek med »ponudbo« in »povpraševanjem«³³

Prvo vprašanje, ki ga želimo izpostaviti je najpomembnejše vprašanje srečanja med ponudbo in povpraševanjem. S tem želimo izpostaviti probleme in dileme, ki se pojavljajo ob tem, kar gospodarska diplomacija ponuja in po katerih uslugah se povprašuje. Kot navajajo številni sogovorniki (Intervju 2, 4 in drugi neformalni pogovori) je prav v tem ključ (ne)uspešnosti slovenske gospodarske diplomacije. Kako torej zmanjšati vrzel med pričakovanji (podjetij) in zmožnostmi (države)? Kako okrepiti zmožnosti in »prizemljiti« pričakovanja? Kaj je tisto, kar bo približalo delo ministrstva k željam uporabnikov, katerim je gospodarska diplomacija v prvi vrsti namenjena? Ta vprašanja so tista, ki jih velja nasloviti, če želimo gospodarsko diplomacijo narediti konkurenčno, sodobno in predvsem koristno. A da bi to dosegli, morata obe strani narediti svojo domačo nalogo. Pa začnimo najprej z vidika institucionalne strukture. Za prihodnji razvoj gospodarske diplomacije je nujno, da jo ustalimo. Njeno premikanje »sem ter tja«, kot nas učijo pretekle lekcije, ni koristilo nikomur, še najmanj pa ni pomagalo k večanju koristnosti gospodarske diplomacije. Gospodarska diplomacija ne sme biti odvisna od prestrukturiranja ministrstev, volitev ali menjave ključnih odločevalcev, ampak mora postati »način življenja«. Gotovo je

³³ O tem tudi v Jaklič (2011).

primeren zgled za to, kako mora celotna država delovati v korist gospodarske diplomacije in gospodarskega razvoja, Francija.³⁴

Čeprav bi kdo lahko oporekal, da se Slovenija s Francijo ne more primerjati, ker je Francija velika, Slovenija pa mala država, lahko ravno zato še bolj trdimo, da mora imeti Slovenija močno, usposobljeno in konkurenčno gospodarsko diplomacijo. Ta bo takšna le, če postane del celotne državne aktivnosti – od predsednika države navzdol. Pri tem se je treba zavedati, da je aktivnost države pomembna na vseh trgih – ne le na trgih, kjer je velika moč države, ampak tudi na trgih, kjer v veliki meri tržni mehanizmi delujejo. Namreč, na trgih, kjer je moč države velika (Ruska federacija, Južnoameriške države, arabske države, Kitajska idr.), lahko s primernim pristopom (naših) odločevalcev podjetjem omogočimo kandidiranje in pridobitev poslov v vseh sferah gospodarske aktivnosti. Še »težje naloge« imajo akterji gospodarske diplomacije v državah, kjer naj bi tržno gospodarstvo delovalo. Naloge, ki bi se jim morala slovenska gospodarska diplomacija na teh trgih še bolj posvetiti, lahko razvrstimo v tri kategorije: (a) pridobivanje informacij *ex ante* o bodočih razpisih državnih podjetij ali vlade (in o tem obveščati slovenska podjetja), (b) lobiranje v multilateralnih institucijah (npr. Evropskem parlamentu, STO) za sprejem določenih zakonov/ukrepov, ki bi bili v korist slovenskih podjetij, (c) koalicijsko povezovanje v mednarodnih ekonomskih institucijah in vplivanje na oblikovanje ekonomskih aranžmajev oz. finančnih determinant (npr. obrestna mera).

A četudi gospodarska diplomacija izvede vse te storitve, to samo po sebi nima pomena, če vsega, kar je naredila, ne predstavi zainteresiranim podjetjem. To mora tudi postati ena od ključnih prioritet slovenske gospodarske diplomacije, saj pomanjkanje pretoka informacij neupravičeno vodi do slabega ocenjevanja (delovanja) gospodarske diplomacije s strani podjetij. Če podjetja ne vedo, kaj gospodarska diplomacija dela, potem mislijo, da »nič ne dela«. Zato mora gospodarska diplomacija karseda vidno in pogosto predstavljati svoje aktivnosti, kot tudi svoje napore, sočasno pa svoje aktivnosti neprestano usklajevati s potrebami podjetij. In ravno ta aktivnost je tista, ki jo morajo podjetja spodbujati.

Če smo gospodarski diplomaciji »naložili«, da mora osveščati porabnike (tj. podjetja), kaj počne, pa morajo podjetja povpraševati po uslugah gospodarske diplomacije. Osnova za to je, da stopijo iz reaktivne v proaktivno držo, kar pomeni, da sporočajo gospodarski diplomaciji, kje, in v kakšni obliki potrebujejo njeno pomoč. Analize (Udovič, 2011a; 2011b) kažejo, da se na strani podjetij pojavlja t. i. problem ciljnega povpraševanja, s čimer bi lahko označili to, da podjetja na ne najbolj primeren zaprosijo predstavnike gospodarske diplomacije za pomoč. Takšne aktivnosti podjetij lahko ilustriramo s tremi oblikami obnašanj podjetij (Intervju 6, 7):

- a) Podjetje naslovi na ekonomskega svetnika prošnjo za pomoč pri pridobivanju poslovnih partnerjev preko pridobitve njihovih e-poštnih naslovov. Ko ekonomski svetnik predlaga, da bi se podjetje bolj izjasnilo, kakšna je njihova tržna strategija vstopa na določen trg, podjetje ne poda dodatnih predlogov in komunikacija se tu ustavi. Kot rezultat ekonomski svetovalec podjetju posreduje e-poštne naslove. Običajno je takšna pomoč gospodarske diplomacije neučinkovita.

³⁴ V okviru preučevanja gospodarske diplomacije se je v teoretičnem pomenu celo oblikovala t. i. Francoska šola gospodarske diplomacije, ki jo predstavlja de la Carrière (1998: 2–24). Ta šola poudarja, da ima gospodarska diplomacija tri naloge: (a) da ščiti gospodarstvo, (b) da podpira/oskrbuje gospodarstvo in (c) da uporablja gospodarstvo v korist svojega političnega državištva. Znana je tudi Mitterandova krilatica, ki jo je izrekel ob svojem obisku v Arabskem svetu malo zatem, ko je nastopil svoj prvi mandat, da je »državni obisk brez sklenitve poslov nekoristna potrata denarja«.

- b) Drug primer je nadaljevanje prvega. Potem, ko se ekonomski svetovalec s podjetjem dogovori, katera podjetja bi bila na izbranem trgu primerna za širitev njihove dejavnosti in se ideja razvija v smer, da bi se slovensko podjetje sedaj podalo s svojimi proizvodi v državo sprejemnico, iz tega podjetja sporočijo, da je to za njih predrago oz. da si oni tega niso tako zamislili in naj sedaj ekonomski svetovalec stopi do »izbranih podjetij« v državi sprejemnici in se »dogovori« za posel. Zadeva se posledično ustavi na tej točki.³⁵
- c) Tretji primer, ki sta ga navedla intervjuvanca, je, da podjetje začne svojo internacionalizacijo z zelo ambicioznimi načrti, a pri tem ne konzultira lokalnega ekonomskega svetovalca/veleposlanika. Na DKP se obrne šele, ko pride do zapletov, ki jih samo ne more rešiti. Posledično od akterjev gospodarske diplomacije pričakuje hitro in učinkovito rešitev, če do te ne pride, so akterji razumljeni kot »nesposobni«, gospodarska diplomacija pa kot »nekoristna dejavnost, ki samo neproduktivno troši javna sredstva«.

Vsi trije navedki so izseki iz poročanja ekonomskih svetovalcev centrali o težavah, s katerimi se srečujejo na terenu. Da bi se takemu načinu ognili je nujno, da se slovenska podjetja internacionalizirajo korak za korakom, proaktivno in smelo. Še posebej to velja za majhna in srednja podjetja, ki se zaradi kadrovskih in finančnih omejitev težje pripravijo na vse stopnje internacionalizacije. Tako imajo tu pomembno vlogo tudi interesna združenja in izobraževalne ustanove, ki morajo usposobiti kadre v podjetjih, da se bodo znali primerno pripraviti za delovanje v razgibanem mednarodnem okolju in se tako ognili nepotrebnim stroškom ter izkoristili danosti, ki jih mednarodno poslovanje ponuja.

3.3.2 Kadrovska politika in izbor primernih kadrov

Vprašanje primernega izbora kadrov postaja v sodobnem svetu eno ključnih vprašanj in izzivov, še posebej za male države, ki se zaradi svoje majhnosti soočajo z »omejenim naborom primernega kadra za delovanje v zunanji politiki« (Petrič, 1996: 879, 889). Omejen nabor kadra ni vezan samo na »omejenost bazena izbora«, ampak tudi na finančna sredstva, ki jih ima tako javni kot zasebni sektor in znotraj katerih mora, za optimiziranje svoje dejavnosti, izbrati karseda najboljše kadre. Ob tem se postavlja dilema, katera so znanja, ki jih morajo imeti kadri, ki se ukvarjajo z aktivnostmi na sečišču mednarodnega poslovanja in diplomacije ter kdo je poklican, da bi te kadre izobraževal, jim posredoval primerna znanja in krepil njihovo učinkovitost.³⁶

Pfajfarjeva in Udovič (2011: 27) ugotavljata, da je pri izboru kadrov, ki delujejo na zunanjepolitičnem področju posebna nuja, da so – zaradi omejenosti nabora – karseda izobraženi in usposobljeni, saj, kot pravita, »če v drugih razdelkih javne uprave (tj. ministrstvih in paradržavnih institucijah) morebitni zdrs pri izboru primernega kadra niso tako akutni, saj se jih da hitro nevtralizirati, ako pride do napake, pa je področje zunanje politike poleg notranje javnosti izpostavljeno tudi zunanji javnosti. Neprimerni spodrsjlaji v zunanji politiki in diplomaciji so tako še bolj problematični, zato se jim velja intenzivneje ogibati z neprestanim izobraževanjem (Trebar in dr. 1991: 100) in usposabljanjem kadrov, ki na teh področjih delujejo«. Po mnenju Pfajfarjeve in Udoviča (*ibid.*) lahko to dosežemo z dvema aktivnostma, ki morata potekati sočasno, tj. (a) prevlado profesionalizma in (b) ogibanjem

³⁵ V takšnih primerih so s strani MZZ ponujene poslovne pisarne, ki pomembno zmanjšujejo stroške podjetij pri delovanju v tujini, a se jih podjetja ne poslužujejo (*cf. supra*).

³⁶ V naslednjem poglavju natančneje razdelujemo, kakšne sposobnosti mora imeti nekdo, ki se ukvarja z mednarodnim poslovanjem, zato se v tem razdelku omejujemo le na značilnosti, ki bi jih moral imeti »gospodarski diplomat«. Te predpostavke so osnova za analizo ankete v poglavju 5.

birokratizaciji. Čeprav je težko definirati, kaj »profesionalizem je«, pa Dragan (2009) opozarja, da v diplomaciji, ki je vajena subtilnih aktivnosti in opazovanj, hitro ločimo med »profesionalnim« in »neprofesionalnim« diplomatom.³⁷ Petrič (1996: 891–892) nadgrajuje Draganovo razmišljanje s konkretnimi znanji, ki jih mora imeti profesionalni diplomat. Mednje šteje tekoče znanje vsaj dveh tujih jezikov, poznavanje mednarodnih odnosov, mednarodnega prava in mednarodne ekonomije. Kosin (2004: 640) k temu še dodaja, da je profesionalen diplomat tisti, ki obvlada generalno veliko področij, se pa je sposoben tudi specializirati, če to od njega terja njegova služba, saj mora, zaradi omejenosti kadra na DKP, opravljati vse službe in poznati vsa področja.

Tako mora biti dober diplomat strokovno usposobljen posameznik, ki je tudi široko razgledan, kultiviran in umirjen, obenem pa tudi komunikativen, inteligenten, preudaren, analitičen, uravnotežen in diskreten (Dragan, 2009). Prav tako pa mora biti sposoben individualnega dela in dela v skupini (Caillier, 2008: 28) ter si mora s svojim poznavanjem in primernim obnašanjem zagotoviti širok dostop do politične in intelektualne elite v državi, v kateri deluje (Petrič, 1996: 893). Vse te aktivnosti diplomata morajo biti ciljno usmerjene. Problemov moderni diplomat ne sme prilagajati sebi (načelo *salami*) (Bučar, 2001: 149), ampak jih mora reševati kot celoto, saj le tako lahko prihaja do boljših (ne-parcialnih) rešitev (Pfajfar in Udovič, 2011: 26).

Poleg tega mora kakovosten diplomat skrbeti tudi za profesionalizacijo svoje aktivnosti z debirokratizacijo procesov, saj birokratizacija vodi do nižanja produktivnosti in učinkovitosti (Huntley in Kleiner, 2005: 52–53). Da pa bi odločanje v birokratski instituciji premaknili iz klasičnega postopkovnega (bolje poznane kot birokratsko odločanje) v moderno, ciljno usmerjeno, mora organizacija posameznike, ki so v njej zaposleni, spodbujati k (1) neprestanemu izobraževanju in usposabljanju, (2) prenašanju dobrih praks in izmenjave izkušenj med sodelavci, oddelki in drugimi enotami, (3) krepitvi skupinskega dela in skupnih odločevalskih jeder ter (4) debirokratizaciji postopkov poročanja.³⁸ To so osnovna izhodišča, ki jih bomo preverjali v petem poglavju, na osnovi kvantitativnih podatkov ankete, ki je bila izvedena med ekonomskimi svetniki, veleposlaniki in konzuli, ki se ukvarjajo s področjem gospodarske diplomacije.

Da pa bi lahko teoretična spoznanja preverjali v praksi, pa v naslednjem poglavju izpostavljam, katere bi morale biti ključne večšinske sposobnosti, ki bi jih moral imeti tako podjetniki kot gospodarski diplomati, da bi »ponudba« srečala lastno »povpraševanje«.

³⁷ Več o subtilni diplomaciji Slovenije v Kunič (2011: 125–145).

³⁸ Prav pri tej aktivnosti prihaja do kolizije med večanjem učinkovitosti, ki ga s seboj nosi debirokratizacija poročanja, in nižanjem sposobnosti ocenjevanja in spremljanja ter reakcije na delovanje »kakovostnih« in »manj kakovostnih« uslužbencev. Poročanje je koristno, če je zastavljeno smelo, predvsem pa ne terja od akterjev nepotrebnih podatkov, na drugi strani pa se akterji včasih radi poslužijo očitka o »birokratizaciji«, da bi se izognili poročanju, še posebej v primerih, ko »želijo zamegliti realno stanje o opravljenem delu« (Intervju 7).

4 Pomen primernih kompetenc za gospodarsko diplomacijo in mednarodno poslovanje: kaj mora biti skupnega podjetniku in diplomatu³⁹

4.1 Uvod

Beremo: Angela Merkel odpira vrata nemškim podjetjem na Kitajskem. Kitajski predsednik svoje poti po svetu uravnava predvsem sledeč ekonomskim interesom. Slovenski predsednik in premier v zadnjem času načrtujeta svoje obiske skladno z ekonomskimi interesi slovenskega gospodarstva. Meddržavne obiske spremljajo močne gospodarske delegacije, vse bolj v tiste države, ki smo nanje po osamosvojitvi popolnoma pozabili. Omeniti neuvrščene ali arabske države, v katerih so imela naša podjetja velik ugled, je bilo skoraj tako, kot če bi omenili komunizem. Škoda, kajti velja, da je ponovno osvajanje trgov zelo drago in da bi moral biti osnovni aksiom gospodarske politike poskusiti zadržati vsak trg, četudi je trenutno manj zanimiv, samo zato, da ne bi kasneje preplačeval vstopnine, če že imaš »abonmajsko« ceno iz poprejšnjih obdobj. Odkrivamo, da (politične) emocije stanejo.

Gospodarska diplomacija postaja vse pomembnejša. Zakaj poprejšnji nasprotniki vmešavanja politike v gospodarstvo postajajo keynesijanci? Je vzrok temu kriza, ali pa gre za kaj več? Kriza je gotovo naplavila cel niz novih problemov in hkrati državo kot njihovo rešiteljico. Toda ni le kriza tisto, ki je vrnilo državo na ekonomski parket. To so tudi tektonske spremembe v svetu, ko se centri gospodarske moči selijo na Vzhod (več v Svetličič in Sicherl, 2006). S tem oddaljenejši, manj poznani trgi postajajo osrednji. In podjetja, zlasti manjša, potrebujejo pomoč države v odkrivanju, spoznavanju in prodiranju na te trge. Vse to pa je mogoče uspešno le, če (i) država s svojo politiko pravočasno spozna pomen teh trgov in tektonskih sprememb ter če (ii) so podjetja s svojimi kadri sposobna prodreti na te trge. Ker gre za drugačne trge, oddaljenejše, tako fizično kot kulturno, so potrebne drugačne kompetence kot za sodelovanje s svojimi »starimi« znanci na bližnjih trgih.

Vprašanje, s katerim se ukvarja to poglavje je, ali gospodarska diplomacija Slovenije razpolaga z ustreznimi kompetencami za soočanje z novimi izzivi, in katera so znanja, ki jih v sodobni mednarodni skupnosti potrebujejo podjetja. Prav tako se sprašujemo, kje in na kakšen način prihaja do konvergence znanj za gospodarsko diplomacijo in mednarodno poslovanje ter kako različne kompetence in znanja »pridejo prav« na različnih trgih, še posebej v današnjih turbulentnih in nestabilnih pogojih na svetovnem trgu.

V nadaljevanju sledi najprej opredelitev splošnega koncepta kompetenc in primerjava potrebnih kompetenc za gospodarsko diplomacijo in mednarodno poslovanje. Poglavje 4.2 se ukvarja z izbranimi vidiki delovanja gospodarske diplomacije in menedžerjev (kot npr. zveza med notranjimi in zunanjimi odnosi, pomen globalne naravnosti, pomen analize tveganj in tolerance do napak ter posebnosti malih držav). Sledi podpoglavje 4.3, ki analizira konvergenco kompetenc, 4.4 pa posebnosti malih držav.

³⁹ Daljša verzija analize je bila objavljena v članku Marjana Svetličiča (2011): Kompetence za ekonomsko diplomacijo in mednarodno poslovanje : konvergenca ali divergenca? *Uprava* 9 (1): 123–167.

4.2 Kompetence za gospodarsko diplomacijo in mednarodno poslovanje

Kompetence so sposobnosti učinkovito opravljati določene naloge. Perrenoud (1997) razume kompetence posameznika kot aktivacijo, uporabo in povezanost znanja, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot, ki mu v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah omogočajo uspešno opravljanje vlog, nalog in reševanje problemov. Vsebujejo tako trdo znanje kot veščine (mehko znanje) in ustrezno motiviranost za njihovo udejanjanje (Weinert, 2001). Trdo znanje se pogosto enači s formalno izobrazbo, saj je to znanje, ki se ga da kodificirati in pridobiti v šoli. Mehka pa so tista relacijska neoprijemljiva znanja,⁴⁰ ki jih je težko kvantificirati, kodificirati in skladiščiti ter prenašati, saj se nanašajo bolj na osebne značilnosti ali poteze ter vključujejo presoje in izkušnje. Skrivajo se npr. v odgovorih na vprašanja, kako in s kom se je treba dogovarjati, kako strokovno znanje izražati ter p(r)odati na enostaven in razumljiv način. Vedeti *kako* se nanaša na sposobnost izvajanja določenih nalog, vedeti *kdo* pa na to, kdo ima znanja o »*kaj* in *zakaj*« (trda znanja). Mehka znanja so osebna, skrita (*tacit*), neformalizirana znanja, ponotranjene veščine, ki se jih pridobi z izkušnjami in z vajo. Izkušnje pa nekaj pomenijo le, če se udejanjajo na ustrezni strokovni podlagi. Veščine se nanašajo na procedure, spretnosti in inkulturirano znanje, vezano na kontekst (Svetličič in Kajnc, 2009).

Teoretično je mogoče gospodarsko diplomacijo primerjati z odnosi znotraj transnacionalnih podjetij (TNP).⁴¹ Pri njih gre za odnos med centralo in podružnicami v tujini, pri gospodarski diplomaciji pa praviloma za odnos med ministrstvom za zunanje zadeve, vlado, oz. drugimi ministrstvi in gospodarskim diplomatom (več v Svetličič, 2011). Čeprav so tudi odnosi znotraj mreže TNP zapleteni, so ti med gospodarskim diplomatom in njegovo centralo še bolj zapleteni, saj (a) gospodarski diplomat pogosto nima tako jasnih navodil kot podružnice podjetij, (b) njegovih delodajalcev je več, s pogosto nejasnimi in tudi nasprotujočimi se cilji/navodili; (c) medtem ko se danes organizacija TNP spreminja stran od premočne hierarhije k decentralizaciji (mrežna ali projektna organizacija, z več avtonomije v podružnicah, z distributivnim vodenjem na osnovi enostavnih in fleksibilnih pravil – prim. Nohria (2006: 23)), je državna uprava še vedno zelo hierarhično organizirana, funkcionalno ali regionalno oddelčno organizirana. To duši tako potrebno iniciativnost in nujno fleksibilnost gospodarskih diplomatov. Čeprav je diplomacija bistveno starejša kot mednarodno poslovanje, pa je slednje – zaradi manj toge strukture – bolj dinamično in se hitreje odziva na spremenjeno zunanje okolje.

Že ta primerjava navaja na ugotovitev, da so določene kompetence v obeh primerih lahko podobne, da pa so gotovo tudi pomembne razlike, tako ko gre za trda kot mehka⁴² znanja/kompetence. Trdo znanje je potrebno ne pa zadostno za uspešno izvajanje nalog in enih in drugih. Pri gospodarske diplomacije pridobivajo pomen mehka znanja, saj naj bi ekonomski diplomati delovali bolj na področju vedeti kako in kdo, oziroma vključuje presoje, ki pa so lažje na temelju bogatih izkušenj.

⁴⁰ Ta so pogojena z določenim okoljem in določeno situacijo ter postajajo v negotovem okolju vse bolj pomembna.

⁴¹ Pri tem sledimo Cassonu et al. (2006), ki razvijajo splošno teorijo internalizacije, v kateri uporabi poslovno teorijo internalizacije na primeru držav, ki so lahko analogija podjetju. Ko gre za imperialno državo s kolonijami, je pa to analogno TNP, saj ima donose s svojimi kolonijami tako kot centrala TNP s svojimi afilijacijami.

⁴² To so: komunikacijske in pogajalske spretnosti, sposobnost mreženja, lobiranja, znanje jezikov medkulturnega komuniciranja in ter seveda uporaba in hitrost udejanjanja znanja. Na vse to v veliki meri vplivajo tudi prevladujoče vrednote v družbi (Svetličič in Kajnc, 2009).

Uspešneje jih uveljavljajo ljudje s karizmo, ki znajo prepričati, ki imajo mehko moč.⁴³ Fukujama celo govori o tem, da svet danes vodijo šibke države, ker običajni instrumenti moči (kot je vojaška moč) ne delujejo prav dobro. Za takšen novi svet je potreben nov nabor veščin (Fukujama, 2008: 40) hitrega vnaprejšnjega prilagajanja nepredvidljivim spremembam.

Na področju gospodarske diplomacije raziskovalci zaznavajo brisanje razlik med diplomati in strokovnjaki ter porast menedžerskih nalog, ki jih opravljajo diplomati, še zlasti tisti iz manjših držav. Opravljanje strokovnih in menedžerskih nalog pa zahteva drugačna znanja in s tem tudi drugačno izobraževanje (Jazbec, 2008).

Pri mednarodnem poslovanju imajo mehka znanja drugačno pojavno obliko in težo. Nanašajo se na neoprijemljive vire, kot so tehnologija, informacije, menedžerske, trženjske in podjetniške veščine, organizacijske sisteme, motivacijske strukture (Dunning in Lundan, 2008: 96). Ker gre pri mednarodnem poslovanju za delovanje v medkulturnem okolju, morajo imeti kadri, ki se s tem spopadajo, specifične kompetence. Beamish in Killing (2001: 178–195) med takšne kompetence uvrščata: sposobnost razvijanja in uporabe strateških veščin, upravljanja sprememb in kulturnih raznolikosti, delovanje v fleksibilni organizacijskih strukturah in timih, sposobnost odprtega komuniciranja ter učenja in prenosa znanja v organizaciji. Zlasti pomembne kompetence so mednarodna usmerjenost, mednarodne marketinške sposobnosti, mednarodna inovativnost in mednarodna trženjska usmeritev (glej Knight in Kim, 2009). Raziskave, ki se nanašajo na vodstvene kadre v podjetjih, kažejo, da imajo vodilni najšibkejše kompetence prav na področju medkulturne občutljivosti, uvajanja sprememb in vodenjstva. Zato tudi ne preseneča, da je večji problem od samega načrtovanja strategij, kako njihove cilje udejanjati (Hrebiniak, 2005), in prav to je naloga tako menedžerjev kot gospodarskih diplomatov (tabela 4).

Tabela 4: Primerjava med nalogami menedžerjev in ekonomskih diplomatov

Naloge menedžerjev	Naloge ekonomskih diplomatov
Dobri rezultati	Zadovoljiti stranke (vse bolj podjetja), doseganje ciljev.
Sodelovanje	Znotraj ministrstva(tev), s podjetji, z inštituti, doseči povratni tok informacij iz prestolnice.
Določanje prioritet	Ne le kot jih določajo nalogodajalci ampak vse bolj samoiniciativno glede na mesto službovanja.
Upravljanje	Upravljanje celotno raznovrstno mrežo nalogodajalcev in strank, potreba po manjši hierarhiji od običajne v upravi.
Izvrševanje	Učinkovitost (glede na sredstva) in uspešnost (efektivnost) glede na cilje, metode.
Timsko delo in razvoj kadrov	Stalno prenašati svoja znanja v prestolnico in drugim sodelavcem ter strankam.
Razreševanje konfliktov	Med javnimi in privatnimi interesi ter znotraj njih.
Zaupanje in odgovornost	Vzpostaviti večje zaupanje v pomen gospodarske diplomacije.

Vir: Lasten prikaz na podlagi Praček (2010).

V obeh primerih gre za zadovoljevanje strank in potrebo učinkovitem sodelovanju za doseganje ciljev. Vendar so naloge ekonomskih diplomatov celo

⁴³ Nye (2003) »sposobnost vplivanja na vedenje drugih, da dobimo rezultate, ki jih želimo«, opredeljuje kot mehko moč.

zapletenejše, saj morajo usklajevati med različnimi interesi/ustanovami/strankami in biti bolj samoiniciativni.

Spremenjene razmere v globalni ekonomiji, s fantastičnimi možnostmi dostopa do različnih informacij in znanj, terjajo ne le različne funkcije gospodarske diplomacije pač pa tudi različna znanja/kompetence. Trda znanja so vse bolj dostopna širokemu krogu. Predvsem je pomembno znati oceniti pomen in zanesljivost informacije in kako do nje priti čim prej, po možnosti pred drugimi, in jo še hitreje sporočiti dalje. Gre za ozadje informacije (kdo, zakaj, kako, kdaj) ker tako se omogoči njihovim uporabnikom, da izkoristijo priložnost,⁴⁴ ki se pojavi na trgu. Eden od problemov, ki zadeva tako gospodarske diplomate kot podjetja, je povpraševanje/ponudba podatkov z interneta. Naloga gospodarskega diplomata je predvsem v tem, da te podatke priskrbi pravočasno in jih zna interpretirati, medtem ko morajo podjetje vedeti, kakšne informacije želijo (in predvsem spraševati o njihovem ozadju).

Mehka znanja, ki naredijo razliko med ljudmi, ki znajo, in tistimi, ki znajo znanje uporabiti in uveljaviti, ki so sposobni uspešne artikulacije svojih znanj, postajajo pomembnejša. Churchill je že zdavnaj zatrdil, da ni pomembno, koliko znaš, temveč kako znaš to izraziti. Kar 40 % angleških delojemalcev je v anketi na primer zatrdilo, da najbolj cenijo komunikacijske spretnosti, 39 % delovno etiko, 32 % osebne značilnosti, medtem ko so formalni pismenosti pripisali le 26 %, računanju 22 % in formalni izobrazbi 25 % (glej Svetličič, 2007: 233). Vse to ne pomeni nič, če ne znaš tujih jezikov in nisi sposoben uspešne medkulturne komunikacije. V času globalizacije poslovanja in vseh drugih čezmejnih stikov je to znanje neposredna konkurenčna prednost, posebno v stikih s kulturami, ki veliko dajo na svojo identiteto. Vsaj skromno znanje jezika domačinov je pogosto lahko vstopnica za poslovanje ali vsaj zelo učinkovit katalizator le-tega in s tem krepitev konkurenčnih prednosti.

4.3 Primerjava kompetenc po posameznih vidikih

Splošna primerjava podobnosti in razlik med gospodarsko diplomacijo in mednarodnim poslovanjem, tudi izhajajoč iz podobnosti in razlik med javnim in zasebnim sektorjem (glej Svetličič, 2011), je izpostavila razlike in podobnosti, konvergentne in divergentne tendence, zlasti na naslednjih vsebinskih področjih:

1. Zveza med notranjimi in zunanjimi ekonomskimi odnosi
2. Globalno mišljenje, globalna naravnost
3. Tveganja in varnostna kultura
4. Dolgoročno planiranje oz. priprava scenarijev.

Vse te oblike bomo obdelali v nadaljevanju.

4.3.1 Zveza med notranjimi in zunanjimi ekonomskimi odnosi

Prva stična točka med gospodarsko diplomacijo in mednarodnim poslovanjem je povezanost notranjih in zunanjih (ekonomskih) odnosov. Mednarodno poslovanje je praviloma posledica evolutivnega razvoja podjetja, ki postopno širi svojo dejavnost iz notranjega na zunanje trge. Prav tako je gospodarska diplomacija zelo odvisna od domače politike in razmer. Prioritete gospodarske diplomacije določa vladajoča elita.

⁴⁴ Porter (1990) v svojem diamantu konkurenčnih prednosti poudarja dva dejavnika, ki sta v tem kontekstu pomembna. Prvič vlado, ki pomembno vpliva na konkurenčne prednosti in (gospodarska diplomacija je sestavni del redne dejavnosti vlad) ter priložnosti. Le-te lahko en ekonomski diplomat najde, drugi pa ne in tako omogoči ali onemogoči izkoristiti poslovno priložnost. Hitrost postaja ključ uspeha zato tudi pri gospodarski diplomaciji.

Gospodarski diplomati naj bi bili sicer izbrani po strokovnih kriterijih, toda praktično so vedno prisotni tudi politični kriteriji, tistih, ki jih izbirajo. Tudi primerjava med profitnimi in neprofitnimi organizacijami je jasno pokazala, da je pri neprofitnih mnogo pomembnejša kompetenca vzdrževanja dobrih odnosov s politiko. Torej je zveza med notranjimi in zunanji odnosi močnejša, kot pa pri mednarodnem poslovanju. Trganje te zveze povzroča probleme. Veliko neskladje med notranjim in zunanjim ovira uspešno gospodarsko diplomacijo tako kot mednarodno poslovanje, če ni organske povezave med rastjo podjetja doma in v tujini. Zato je za gospodarskega diplomata izjemno pomembno razviti dobre odnose ne le z gospodarstvom, pač pa tudi s političnimi akterji na obeh straneh meje. Podobno pa je za mednarodnega poslovneža obvladati osnovne diplomatske tehnike, saj se v tujini sooča tudi z uradniki lokalne vlade, sindikati, civilno družbo in mediji.

4.3.2 Globalno mišljenje, globalna naravnost

Tako gospodarstveniki kot gospodarski diplomati morajo biti, če želijo biti uspešni, globalno naravnani. Morajo razviti globalno mišljenje, ki bo preprečilo, da bi vgrajeni filtri zavračali pomembne informacije, ki prihajajo s sveta, pač pa da spreminjajo svoj mišljenjski vzorec s pomočjo diferenciacije in integracije. Bistveno je kombinirati hitrost in ustrezno reakcijo (glej Gupta in Govindarajan, 2002: 200 in 203). Globalna miselnost je osnovna značilnost in predpostavka uspešnega mednarodnega poslovanja in gospodarske diplomacije, zlasti v primeru malih držav. Takšna omogoča odprtost do novih idej in predlogov do iskanja »modrih oceanov«.⁴⁵ Pogoj za to je interdisciplinarnost, saj se brez nje ne more razviti globalne miselnosti. Čeprav je potrebna pri obeh poklicih, ima interdisciplinarnost večjo težo, ko gre za gospodarsko diplomacijo, zato mora gospodarski diplomat imeti vedno pred sabo ne le enega trga, pač pa vsaj celo regijo v kateri je, in vedno izhajati iz položaja morebitnih tekmecev v regiji in globalnem gospodarstvu. V te namene pa mora imeti znanja tako iz makroekonomije in politične analitične sposobnosti, kot iz mikro ekonomije in komunikacijske veščine, da pride do ustreznih informacij iz teh področij.

Nujnost globalne naravnosti še bolj velja seveda za mednarodnega poslovneža, saj se je izkazalo, da je konkurenčnost danes zaradi njihove globalne optimizacije dejavnosti bolj pogojena z multinacionalnostjo, kot pa z lastnino (Bellak, 2004; Castelani in Zanfei, 2006). Zanj pa potrebujemo veliko več in drugačnega znanja.

Sedanja kriza je še posebej izpostavila nujnost globalne naravnosti, in to navkljub vse večji sinhronizaciji ekonomskih ciklov med državami/regijami. Države, ki so tesnejše vpete v mednarodne tokove, so bile sicer močnejše prizadete, toda tiste, ki so pravočasno zaznale, da se dinamika rasti seli v hitro rastoča gospodarstva, so bolje prebrodile krizo. Prva naloga gospodarskih diplomatov je zaznavanje tektonskih sprememb v svetu in na njih proaktivno opozarjati podjetja ter jim pomagati premagovati tradicionalno vpetost na bližnje trge. Druga naloga pa je, otrestiti se tradicionalnega dojemanja diplomacije kot »visoko leteče salonske« dejavnosti, ki si ne sme mazati rok s pritlehnimi z gospodarskimi interesi. Z besedami Kuniča (2005: 9–14) problem gospodarske diplomacije je tudi v miselnosti diplomatov, ki ekonomijo razumejo kot »nizko politiko«, medtem ko sebe razumejo kot del »visoke politike« (več o tem v Udovič, 2009a).

⁴⁵ Po Kimu in Mauborgneju (2005) so to nove priložnosti na trgu, kjer ni konkurence, v bistvu ustvarjanja novih tržnih niš, za razliko od tam, kjer je (»rdeči oceani«).

4.3.3 Tveganja in varnostna kultura

Čeprav analize tveganj niso nove, se je danes zaradi vse večje nepredvidljivosti in negotovosti globalnega okolja njihov pomen bistveno okrepil. Ne nazadnje tudi zato, ker obstaja močna povezanost med zaupanjem in mednarodnimi ekonomskimi odnosi: močnejše zaupanje več trgovine in TNI. Zato je ključnega pomena, da gospodarska diplomacija okrepi informiranje o partnerskih državah, in s tem medsebojno zaupanje, ker z boljšim informiranjem nezaupanje pada in s tem padajo ovire za medsebojno sodelovanje (glej Guiso in dr., 2005: 25). Tudi struktura in relativna teža posameznih tveganj se je spremenila. Tradicionalnim ekonomskim in političnim tveganjem je treba dodati geopolitična, okoljska, družbena in tehnološka tveganja (glej World Economic Forum, 2010). Gospodarski diplomati so dolžni poslovneže opozarjati na takšna tveganja. Tudi zato, ker že bežen pogled na njihove analize pokaže, da so bile pogosto točne, da so dobro predvidele tveganja (glej tabelo 5 v World Economic Forum, 2010).

Internetizacija oz. informatizacija vsega poslovanja izpostavlja ranljivost sistema (prekinjanje dostopa, sesutja baz, nevarnost dostopa nepoklicanih uporabnikov). Economist zato upravičeno govori o možni »vojni pete domene« (3. 7. 2010: 22–24), saj je digitalna infrastruktura postala »strateški nacionalni vir«. Predsednik ZDA Obama je navedel podatek, da so ZDA zaradi virtualne vojne leta 2009 izgubila 1.000 milijard dolarjev. Zaradi nevarnosti vdora hekerjev ali internetnih teroristov so tako ZDA kot Velika Britanija leta 2010 vzpostavile posebne enote, ki skrbijo za varnost teh sistemov. V času ko je okoli 140 milijard elektronskih sporočil neželenih in je virtualno vohunstvo, po Jimu Lewisu (Centre for Strategic Studies, Washington) »postalo največja polomija po izgubi nuklearnih tajnih podatkov«, je to še kako potrebno.

Bolj ko svet postaja ranljiv in nepredvidljiv, bolj ko je pomembno neoprijemljivo, skrito znanje, pomembnejša postaja varnostna kultura. Po eni strani kot obramba lastnih interesov in po drugi strani kot dejavnost proaktivne krepitve konkurenčnih prednosti. V neizprosni konkurenčni boju se podjetja/države vse bolj poslužujejo tudi nelegalnih poti pridobivanja informacij/znanja, zato je skrb za varovanje znanja vse pomembnejša in se pridružuje pomenu pridobivanja novega znanja.⁴⁶ Gospodarski diplomati bi morali bolj sistematično opozarjati poslovneže o teh razsežnostih mednarodnega poslovanja, obenem pa paziti, da sami ne razkrivajo informacij o podjetjih, ki jih ta ne želijo razkriti.⁴⁷ Gospodarski diplomat mora torej dobro vedeti, kdaj si prizadevati za objavo česa, da ne bi odkril nič, za katere podjetja želijo, da ostanejo skrite. To pa je mogoče le, če je v stalnih in tesnih stikih s poslovneži.

Zato poslovno obveščevalna dejavnost (zbiranje, organiziranje in uporaba poslovnih informacij), vohunstvo o konkurenci (podatki o tekmecih in trgih in izobraževanje) in industrijsko vohunstvo (zbiranje podatkov o proizvodnji) ter skrbno preverjanje dobrega gospodarja in socialne poizvedbe (o kadrih)⁴⁸ pridobivajo na

⁴⁶ Predsednik Bush je na primer leta 1992 posebej izpostavil pomen gospodarskega področja v kontekstu nacionalne varnosti. Clinton je nato ustanovil Nacionalno Ekonomski svet in uvedel neposredno poročanje CIE tudi finančnemu, gospodarskemu in zunanje ekonomskem področju dela. Ustanovil je Odbor za pospeševanje in koordinacijo trgovine in Podporni center. Njune naloge pri nastopanju na tujih trgih so koordinacija dela med podjetji in obveščevalno skupnostjo.

⁴⁷ Posebno to velja v primeru *skritih zmagovalcev*, kajti ena od njihovih značilnosti je, da praviloma ne želijo razkrivati podatkov o svojem vodilnem položaju na trgih, ker ne želijo, da bi konkurenti poznali skrivnost njihovega uspeha (glej Simon, 2010: 14).

⁴⁸ Za razliko od vohunstva gre pri poizvedbah za dejavnosti iskanja, obdelave in difuzije informacij iz javno dostopnih virov in le v manjši meri za tajne operacije (Gjerek, 2009: 9).

pomenu. Trg poslovno obveščevalne dejavnosti se ocenjuje na vrednost dveh milijard dolarjev letno (Peruško, 2004: 2). Ta vidik je še posebno pomemben v Sloveniji, kjer so »poslovne poizvedbe premalo priznane in vrednotene ter zato podcenjene« (glej Gjerek, 2009: 10, 120–132).

4.3.4 Dolgoročno planiranje/scenariji

Tradicionalni načini planiranja postajajo v negotovih, turbulentnih časih, polnih diskontinuitet in nihanj, preživeti. Ustrezneje je torej pripravljati dolgoročne scenarije in predvideti možne alternativne reakcije v primeru uresničevanja enega ali drugega.

Skratka, potrebna je večja prilagodljivost, ki pa zahteva bistveno več znanja in kompetenc. Zato Bryan in Hoffman predlagata podjetjem, naj (a) opustijo načrte predvideti prihodnost, (b) okrepijo svojo sposobnost menedžerskega prilagajanja procesov in sposobnosti v pogojih negotovosti in opustijo zacementirane koledarje in plane. Lotijo naj se raje permanentnega pregledovanja makro ekonomskih kazalnikov v realnem času, okrepijo kontingenčno planiranje in prilagodljivost v opcijah (Bryan in Hoffman, 2009: 3). Kar 43 % menedžerjev je menilo, da bi morali ovrednotiti poslovanje vsak mesec (35 % vsako četrletje, 7 % pa celo vsak teden) (Dye et al., 2009: 6).

Podobno velja tudi za gospodarsko diplomacijo, ki bi tudi morala biti fleksibilnejša, morala bi znati predvidevati in stalno kritično ocenjevati svoje strategije. Kunič (2005: 9–14) ugotavlja, da so politiki pri aplikaciji potreb gospodarstva prepočasni, saj morajo vsako zadevo uskladiti, medtem ko gospodarstveniki delujejo po načelu *hic Rodos, hic salta*, in običajno nimajo časa za dolgotrajna usklajevanja. Počasnost se je pokazala tudi kot značilna razlika med vodenjem v javnih in neprofitnih organizacijah. Višjo odzivnost pa je mogoče doseči le, če si vnaprej pripravljen tudi na nepredvidljivo. Funkcija scenarija prihodnjega razvoja je prav pripraviti se na različne scenarije, tudi na nezaželen razvoj dogodkov.

4.4 Konvergenca kompetenc

Transformirani mednarodni ekonomski odnosi in intenzivno vključevanje novih akterjev v mednarodne odnose zahtevajo nove kompetence tako poslovnežev kot gospodarskih diplomatov, da bi bili sposobni reševati odnose v trikotniku med državami, med državami in podjetji ter med podjetji samimi. Saner in Yiu (2003: 22) sta s primerjavo izobrazbe, pomena kompetenc ter potrebnih kompetenc za postmoderna diplomata implicitno ugotovila, da so meje med gospodarsko diplomacijo in mednarodnim poslovanjem vse bolj zabrisane, da obstaja precejšnja konvergenca med potrebnimi kompetencami za gospodarsko diplomacijo in mednarodnim poslovanjem (tabela 5).

Tabela 5: Ključne kompetence za gospodarsko diplomacijo diplomacijo

Poslovna šola/izobrazba	Izobrazba na diplomatskih akademijah	Kompetence so posebej primerne za	Kompetence za postmoderno diplomatsko okolje
Splošni menedžment	Zgodovina diplomacije	♦♦	* Poznavanje diplomatskih prijemov * Zmožnost vplivanja na diplomatski proces
Strateški menedžment	Sklepanje sporazumov	♦♦ ♦♦♦	* Poznavanje ključnih mednarodnih poslovno-pravnih standardov * Možnosti vplivanja na oblikovanje zakonov pri ključnih mednarodnih organizacijah (WTO, ILO, UNEP, WIPO, OECD).

Menedžersko računovodstvo	Mednarodno pravo	•♦ ♣•	* Poznavanje delovanja mednarodnega prava in arbitraže * Poznavanje učinka 'poročanja podjetij interesnim skupinam'
Finančni menedžment	Mednarodna ekonomija	♣• •♦	* Poznavanje zgodovine in logike ne-ameriških teorij in praks * Poznavanje vpliva mednarodnih finančnih inštitucij (IMF, WB, Pariški klub, Londonski klub, US FRB, BIS)
Kadrovski menedžment	Mednarodne in nadnacionalne organizacije	•♦ ♣•♦	* Poznavanje strukture in procesov odločanja v nadnacionalnih organizacijah (UN, EU, NAFTA, ASEAN etc) * Možnosti vplivanja teh organizacij na neposredne ali posredne načine
Marketing	Regionalne in državne študije	•♦ •	* Poznavanje medsebojnega vplivanja med ekonomijo, politiko in kulturo po regijah ali državah * Sposobnost proaktivno promovirati možnosti v regiji
Mednarodni menedžment	Teorije mednarodnih odnosov in sodobne zgodovine	♣•♦	* Poznavanje procesa odločanja v ključnih državah (domače ali tuje) * Sposobnost priprave analize političnega rizika glede na ključne 'deležnike' v investicijskih projektih
Operativni menedžment	Upravljanje z delegacijami, ambasadami in konzulati	♣•♦ ♣	* Poznavanje mehanizmov kriznega menedžmenta in ustrezne vloge diplomacije in /vlade * sposobnost intervenirati v imenu podjetja
Informacijski menedžment	Sodelovanje z mediji	♣•♦ ♣	* Obvladovanje javnega nastopanja in medijev (pomembnih govorov, TV intervjujev, novinarskih konferenc) * Upravljanje informacijskega sistema ekonomske diplomacije, ki podpira strateško planiranje glede na menedžment deležnikov
Organizacija in spremembe	Pogajalske veščine (bilateralne, multilateralne in plurilateralne)	♣•♦	* Obvladovanje mednarodnih pogajanj in vplivanje na pogajanja (bilateralna, multilateralna, plurilateralna)
Kvantitativne metode	Diplomatsko obnašanje, protokol, sodobna zgodovina	•♦ ♣♦	* Obvladovanje diplomatske prakse in protokola * Obvladovanje analitičnih orodij npr. analize, deležnikov, njihovega zadovoljstva, planiranje scenarijev itd.

Sposobnosti so posebej primerne za:

♣ - ekonomske in komercialne diplomate; • - poslovne diplomate; ♦ - transnacionalne nevladne diplomate

Vir: Prilagojeno po Saner, Yiu in Sondergaard (2000).

Vidimo, da je pet od 21 vrst posameznih kompetenc potrebnih za postmoderno diplomacijo (zadnja kolona) takih, da jih potrebujejo vsi diplomati. Z izjemo ene vrste kompetenc pa moderni diplomati potrebujejo vsaj dve vrsti kompetenc. Najpogosteje se pojavljajo enake kompetence v primerih poslovne in transnacionalne diplomacije. Med 21 vrstami kompetenc je samo 8 takih, ki bi jih lahko ožje definirali kot specifično diplomatske. Vse druge so bolj poslovne. Očitno se potrebne kompetence za gospodarsko diplomacijo bolj približujejo tistim potrebnim za mednarodno poslovanje, kot obratno. Tako se je treba v primeru mednarodnega poslovanja kot gospodarske diplomacije osredotočiti. Uspeh je odvisen od osredotočanja na ključne konkurenčne prednosti/kompetence države/podjetja. To velja posebej za male države, ki lahko s specializacijo na področja svojih primerjalnih prednosti krepijo svojo uspešnost z delovanjem ED (glej Baillie, 1999). Podjetja pa se morajo v zaostrenih pogojih osredotočiti na svoje ključne sposobnosti in tako specializirati na izvajanje tistih nalog, pri katerih so najboljše, boljše od drugih.

Pri tem ne smemo pozabiti, da so medkulturne razlike tudi v domačih skupinah in se je treba nanje ustrezno pripravljati in odzivati, saj njihovo nepoznavanje lahko preprečuje medsebojen prenos znanja. Vedeti namreč moramo, da je "tuje" znanje sprejeto le, če je "tuja" oseba čustveno sprejeta (sicer so: čudaki, nadležneži, ali celo pomenijo grožnjo). Za uspešno premagovanje medkulturnih razlik je nujno krepiti (uvodne) neformalne stike. Ti so pri gospodarski diplomaciji še pomembnejši, kot pri poslovnežih.

4.5 Posebnosti malih držav

Za male države ima gospodarska diplomacija relativno večjo težo, kot za velike. Prvič to izhaja iz nujnosti večje vpetosti v mednarodne ekonomske odnose in seveda bistveno intenzivnejše internacionalizacije dejavnosti njihovih podjetij. Celo diplomati velikih držav vedo, da so ekonomski stiki najpomembnejši.⁴⁹ Druga specifičnost je, da se male države pri prodiranju na svetovni trg, ob porastu pomena ekonomij obsega in sinergij, ter mednarodnega urejanja MEO, srečujejo po eni strani z manj ovirami (liberalizacija mednarodne trgovine) po drugi strani pa z več ovirami (konsolidacija trgov, oligopolizacija svetovnega trga, pravila WTO in drugih MO omejujejo njihove strategije in ekonomske politike). Tretjič pa na večji pomen gospodarske diplomacije malih držav vpliva sprememba v konfiguraciji pogajalskih moči malih držav in njihovih podjetij. Po eni strani gre za dostop do proizvodnih dejavnikov, po drugi pa za nadzor nad profiti in rentami, ki izhajajo iz mednarodnega poslovanja. Pogajalska moč držav temelji na nadzoru na teritorijem in delovno silo, podjetja pa razpolagajo s tehnologijo, kapitalom oziroma imajo do njih boljši dostop (Stopford in Strange, 1991: 215).

Glede na majhnost in upoštevanje trde dejavnike moči, imajo tako posledično male države bistveno šibkejšo pogajalsko pozicijo kot velike. Male države se tudi manj uspešno poslužujejo trdih, agresivnejših pogajalskih taktik saj nimajo možnosti takšna trda stališča (grožnje) podpreti z uspešnimi ukrepi. Ti lahko izzovejo tudi povračilne ukrepe močnejših držav. Takšne agresivnejše taktike niso najbolj kredibilne, kadar jih uporabijo šibke države, ne le ko gre za mednarodno areno pač pa tudi za notranje politične razmere. Posebno če pred tem ne izkoristijo možnosti poiskati zaveznike in podrobno pojasniti svoja stališča. Argumenti sami po sebi v

⁴⁹ Na primer ambasador zelo velike države v eni od tranzicijskih držav mi je že leta 1994 na vprašanje čemu bi dal prednost, če bi imel na izbiro sestanek, ki bi omogočil večji posel svoji firmi ali sestanek na temo bolj splošne politične narave, narave globalnih mednarodnih odnosov, jasno povedal, da bi dal prednost ekonomskim interesom.

kriznih situacijah niso uspešni, če jih ne spremljajo ustrezna pojasnila, ustrezno prepričevanje. Poleg tega imajo male države šibkejše alternative, ki poleg razpolaganja z viri moči krepí pogajalsko pozicijo (Dúr in Gemma, 2010: 564, 565). Pomembno moč daje malim državam sposobnost ustvarjanja koalicij, saj z njimi lahko kompenzirajo siceršnje šibke pogajalske vire.⁵⁰ Prav zato je pogajalska moč malih držav pogojena z močjo njihovih podjetij. Posledično je za njih gospodarska diplomacija bistveno večjega pomena.

Ne samo večja teža gospodarske diplomacije, tudi funkcije in področja dela gospodarske diplomacije malih držav se razlikujejo. Diplomati malih držav se morajo več ukvarjati s tem, kar smo imenovali mikro gospodarska diplomacija, morajo skrbeti tudi za posamezne interese firm. Pri tem se lahko gospodarski diplomati malih držav lahko učijo tudi iz izkušenj »skritih zmagovalcev« (Simon, 2010). Skrivnost njihovega uspeha bi lahko strnili v naslednje značilnosti:

- a) osredotočanje, specializacija na svoje ključne prednosti in ozke niše,
- b) globalna naravnost od vsega začetka (podobni so rojenim multinacionalkam),
- c) osredotočanje na stranke, uporabnike,
- d) hitro odzivanje, izkoriščanje prednosti prvega, fleksibilnost,
- e) visok pomen mehkih dejavnikov (kultura/pripadnost podjetju, odnos do zaposlenih, lojalnost),
- f) ambiciozni cilj biti vodilen na svojem področju,
- g) skrivnostnost, delovanje izza medijskih luči,
- h) stabilni menedžment, ki se pogosto ne spreminja,
- i) razvoj majhnih korakov (tudi pri inovacijah) in ne revolucionaren razvoj.

Podobnost z veliko bolj splošnimi usmeritvami, ki jih daje teorija malih držav, je očitna. Tudi ta predlaga osredotočanje na nekaj ključnih prednosti, specializacijo, izogibanje konfliktov, fleksibilnost in hitro reaktivnost (glej Bailie, 1999; Bunse, 2009; Thorhallsson, 2000 in 2006). In ravno zato je smotrno, da gospodarsko diplomacijo Slovenije karseda okrepimo v njeni učinkovitosti, da bo gibka, konkurenčna in produktivna. To bomo lažje dosegli z dobrimi kadri, zato velja ključne napore pri vzpostavljanju gospodarske diplomacije nameniti izboru primernih kadrov – od vrha pa do slehernega posameznika.

⁵⁰ Slovenija je tu zelo šibka, saj je med najmanj zaželenimi partnerji za sklepanje koalicij v EU (glej Naurin in Lindahl, 2008)

5 Kako okrepiti učinkovitost slovenske gospodarske diplomacije: empirična analiza

5.1 Uvod in metodologija izvedbe raziskave

Pričujoče poglavje je namenjeno predvsem prikazu empiričnih rezultatov, ki smo jih dobili z izvedbo ankete med tistimi, ki gospodarsko diplomacijo izvajajo, tj. med slovenskimi diplomati (ekonomskimi svetovalci, veleposlaniki in (generalnimi) konzuli). Pri tem nam je bila pomoč Ministrstva za zunanje zadeve izredno dragocena,⁵¹ saj so zaposleni v ZGD podpirali naša prizadevanja za doseg čim boljših rezultatov, kar se je odrazilo v hitrem in ažurnem komuniciranju, kot tudi v številnih intervencijam, da bi dobili nazaj karseda popolne in čim bolj »objektivne rezultate«.

Raziskava je bila izvedena s ciljem ugotoviti, kako bi tisti, ki gospodarsko diplomacijo izvajajo, okrepili njeno učinkovitost oz. katere se jim zdijo pomanjkljivosti sedanjega sistema gospodarske diplomacije in kako bi jih veljalo odpraviti. Izhodišče za oblikovanje ankete je bila Udovičeva anketa iz leta 2008,⁵² izvedena med ekonomskimi svetovalci v sistemu deljene pristojnosti za gospodarsko diplomacijo med MG, MZZ in JAPTI. Poleg te raziskave smo rezultate kombinirali tudi z interno raziskavo MZZ, ki jo je izvedel ZGD maja 2011, in sicer po posvetu ekonomski svetovalcev. Tema tiste raziskave je bilo zanimanje ZGD za povratno informacijo o tem, kaj ekonomski svetovalci na svojih (izobraževalnih) srečanjih podpirajo, česa ne in kaj pogrešajo.

Vprašalnik, katerega rezultate bomo prikazali v nadaljevanju, je bil sestavljen iz štirih sklopov: sklop »splošno«, »oblike dela v gospodarski diplomaciji«, »problematika in značilnosti dela na področju gospodarske diplomacije«, »demografija«. Vprašalnik je bil anonimen,⁵³ vsi rezultati pa bodo prikazani v agregirani obliki. Prav tako smo vprašalnik, preden smo ga poslali respondentom, testirali. Na podlagi pripomb smo vprašalnik popravili in dopolnili.

Vsi štirje sklopi vprašalnika (glej prilogo 1) so bili zgrajeni na podlagi tehnike 'lijaka' (Chisnall, 2005: 141), tako da so si vprašanja sledila od splošnega h konkretnemu. Vprašanja so bila odprta in zaprta, pri čemer sem prva uporabljal bolj za pojasnjevanje oz. komentiranje določenega stališča, zadeve. Zaprti blok vprašanj se je pojavljal v treh oblikah (Chisnall, 2005: 145–148; Churchill in Iacobucci, 2005: 242–254), in sicer

1. v dihonomni, nominalni obliki (odgovori DA ali NE);
2. v obliki vprašanj z več ponujenimi odgovori (*multi-choice*) z eno ali več možnimi izbirami;
3. v trditvah, katerih veljavnost je bila merjena s petstopenjsko Likertovo lestvico.

⁵¹ Pri tem bi se posebej radi zahvalili veleposlaniku Jožefu Drogeniku, ki je ves čas intenzivno sodeloval pri pripravi ankete, njeni izvedbi in pridobivanju rezultatov.

⁵² Rezultati te ankete niso uradno bili nikoli objavljeni, delno so uporabljeni v Udovič (2009b). Bili pa so posredovani tistim ekonomskim svetovalcem, ki so rezultate želeli videti.

⁵³ Ena od polemik, ki se je razvila okoli vprašalnika, je bilo tudi vprašanje anonimnosti. Nekateri nerespondenti so svoje nesodelovanje utemeljevali prav s tem, da vprašalnik ni anonimen, ker sprašuje po določenih demografskih značilnostih, po katerih bi se dalo (pre)poznati respondenta. Če bi to lahko morda storila notranja služba MZZ, mi vsekakor, zaradi nepoznavanja osebnih značilnosti respondentov, tega ne bi mogli (in tudi ne bi želeli) storiti.

5.2 Demografski podatki respondentov

Vprašalnik je ZGD posredoval po depešnem sistemu dne 26. januarja 2012, prav tako je bil po depešnem sistemu posredovan opomnik. Posredovan je bil vsem diplomatskim in konzularnim predstavništvom. Populacija je bila enaka vzorcu in je štela 81 posameznikov (Slovenija ima 57 DKP, leta 2011 je imela na DKP še 26 ekonomskih svetovalcev). Na vprašalnik je odgovorilo 44 posameznikov, kar predstavlja 55 % odstotkov.⁵⁴ Strukturo respondentov prikazujemo v tabelah 6 in 7.

Tabela 6: Struktura respondentov po funkciji

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Veljaven	Vodja DKP z ES	10	22,7	29,4	29,4
	Vodja DKP brez ES	10	22,7	29,4	58,8
	ES	14	31,8	41,2	100,0
	Total	34	77,3	100,0	
B.o.		10	22,7		
Total		44	100,0		

Vir: Lasten prikaz.

Tabela 7: Struktura respondentov po starosti

	N	Minimum	Maksimum	Artim. sredina	Std. odklon
Starost	32	31	63	49,16	10,355
Veljaven N (listwise)	32				

Vir: Lasten prikaz.

Tabeli prikazujeta, da je na anketo odgovarjalo 60 % vodij DKP in 40 % ekonomskih svetovalcev, glede na to, da je imela Slovenija ob začetku ankete 57 aktivnih DKP, je na anketo odgovarjalo 35 % vodij DKP in 53 % ekonomskih svetovalcev.⁵⁵ Na podlagi teh podatkov lahko v nadaljevanju prejete rezultate, s statističnim tveganjem, posplošimo na celotno populacijo.

Glede na starost respondentov (tisti, ki so zaupali starost) lahko ugotovimo, da je bil najmlajši respondent v času odgovarjanja star 31 let, najstarejši pa 63. Če respondente razporedimo v skupine na podlagi starosti v tri razrede, tj. mlajši od 40, med 41 – 50, starejši od petdeset let, lahko ugotovimo, da je na anketo odgovarjalo 7 respondentov iz »prvega razreda«, 11 respondentov iz »drugega razreda« in 14 respondentov iz tretjega »razreda«. Tudi po tej logiki, če impliciramo, da imajo starejši respondenti več izkušenj v diplomaciji (zaradi delovnega staža idr. aktivnosti v diplomaciji v času svojega delovanja na MZZ), lahko trdimo, da rezultati ankete odražajo »realne ocene« oz. da je možno rezultate vzorca posplošiti na celotno delovanje slovenske gospodarske diplomacije.

⁵⁴ Glede na posebnosti družboslovnega raziskovanja, znotraj katerega se 15 % respondentov že šteje kot primeren odziv za posploševanje rezultatov, smo lahko z odzivnostjo zadovoljni, saj krepko presega minimalen prag in je tudi primerljiva z odzivnostjo, ki jo je Udovič dobil v svoji raziskavi leta 2008, zato obstaja med raziskavama tudi možnost primerjanja medčasovnih vrst.

⁵⁵ Pri tem moramo upoštevati tudi podatek, da 10 respondentov ni navedlo svoje funkcije, kar predstavlja 22 % vseh respondentov.

Tabela 8: Struktura respondentov po velikosti diplomatskih oz. konzularnih predstavništev

	Št. zaposlenih	Število diplomatov
N Veljaven	36	33
B.o.	8	11
Artim. sredina	6,67	3,67
Std. odklon	3,406	1,995

Vir: Lasten prikaz.

Iz tabele 8 izhaja, da je v povprečju na DKP, v okviru katerih so zaposleni respondenti, zaposlenih 6,35 posameznikov, pri čemer je v povprečju 3,67 diplomatov. Natančnejša analiza pokaže, da če mejo med »majhnimi« in »velikimi« DKP postavimo pri 7 (vseh!) zaposlenih (drugi modus), potem 50 % respondentov dela na majhnem DKP, 50 % pa na velikem DKP. Če podobno analogijo uporabimo na primeru zaposlenih diplomatov, lahko ugotovimo, da 67 % respondentov dela na majhnem DKP, medtem kot samo 33 % na velikem DKP. Glede na to, da je večji delež slovenskih DKP majhnih, lahko tudi iz tega vidika trdimo, da so rezultati, ki smo jih z vprašalnikom dobili, reprezentativni.

Z vidika učinkovitosti gospodarske diplomacije smo preverjali še podatek o znanju tujih jezikov, na podlagi samoocene respondentov. Kot ugotavljata Svetličič in Kajnčeva (2009), so se v času slovenskega predsedovanja Svetu EU prav tuji jeziki izkazali kot eno ključnih znanj, koristnih za predsedovanje majhne države. Ta ugotovitev je bila izhodišče za dve naši tezi, ki smo ju želeli z vprašalnikom preveriti, in sicer

(a) akterji gospodarske diplomacije aktivno obvladajo angleški jezik, sledijo pa mu hrvaški/srbski, nemški in francoski jezik ter

(b) »mlajša generacija« (tj. pod 45 let) tekoče obvlada več jezikov kot starejša generacija (kar lahko predvsem pripišemo spremembam v načinu srednješolskega in fakultetnega izobraževanja).

Na podlagi analiziranih rezultatov prvo tezo lahko potrdimo. Samoevalvacija znanja angleščine je pokazala, da respondenti svoje znanje ocenjujejo s povprečno oceno 9,79 (od 1–10); sledi ji znanje hrvaščine/srbščine (povprečna ocena 9,19), nemščine (6,3), francoščine (6,09), italijanščine (5,87) in makedonščine (5,68). Nekaj posameznikov zna poljsko, češko, rusko, kitajsko in špansko, a je njihovo znanje (v povprečju) bolj na osnovni ravni. Glede funkcij v DKP, tj. vodja DKP ali ekonomski svetnik, lahko ugotovimo, da obstaja pozitivna povezanost med funkcijo vodje DKP in znanjem češčine (0,676) in španščine (0,504); prav tako obstaja tudi povezanost med višjo starostjo respondenta in njegovim znanjem poljščine (0,829) in portugalsščine (0,66).

5.3 Rezultati raziskave

Rezultate ankete bomo predstavili po različnih sklopih, s ciljem osvetliti ključne značilnosti odgovorov respondentov.

5.3.1 »Kam sodi« gospodarska diplomacija in »njene značilnosti«

Glede na vse spremembe, ki smo jim bili priča v zadnjih 20 letih razvoja gospodarske diplomacije Slovenije smo na začetku vprašalnika postavili vprašanje o tem, kam po mnenju respondentov sodi gospodarska diplomacija. Ponudili smo tri inačice odgovorov, do katerih so se morali respondenti – s pomočjo metodološkega orodja semantičnega diferenciala – opredeliti, in sicer so izbirali med tem, ali

gospodarska diplomacija sodi v okvir (a) MG–MZZ; (b) GZS–MZZ; (c) JAPTI–MZZ. S tem smo želeli »pokriti« vse pretekle dejavnosti/oblike, v katerih se je udeleževala gospodarska diplomacija.

Tabela 9: Pozicioniranje aktivnosti gospodarske diplomacije po mnenju MZZ

Kam sodi gospodarska diplomacija MG-MZZ

		frekvenca	odstotek	veljaven odstotek	kumulativen odstotek
Veljaven	MG	11	25,0	26,2	26,2
	MZZ	31	70,5	73,8	100,0
	Total	42	95,5	100,0	
B.o.		2	4,5		
Total		44	100,0		

Kam sodi gospodarska diplomacija GZS-MZZ

		frekvenca	odstotek	veljaven odstotek	kumulativen odstotek
Veljaven	GZS	7	15,9	18,9	18,9
	MZZ	30	68,2	81,1	100,0
	Total	37	84,1	100,0	
B.o.		7	15,9		
Total		44	100,0		

Kam sodi gospodarska diplomacija JAPTI-MZZ

		frekvenca	odstotek	veljaven odstotek	kumulativen odstotek
Veljaven	JAPTI	8	18,2	20,5	20,5
	MZZ	31	70,5	79,5	100,0
	Total	39	88,6	100,0	
B.o.		5	11,4		
Total		44	100,0		

Vir: Lasten izračun.

To vprašanje smo postavili zaradi dveh razlogov. Prvič, izhajali smo iz tega, da je kar nekaj ekonomskih svetovalcev prišlo iz vrst uslužbencev MG in GZS, kot tudi, da so na ta vprašanja odgovarjali zaposleni v nekdanjih JAPTI-jevih PSG. Drugič, vprašanje je preverjalo tudi »stanje duha« po utirjenju gospodarske diplomacije na MZZ, in sicer kaj o njej pravijo tisti, ki izhajajo iz MZZ. Hipotezi, ki smo ju preverjali sta torej bili:

H1: Na vprašanje, kam sodi gospodarska diplomacija, bo večina vprašanih odgovorila, da na MZZ. Razlog za to, da bo večina respondentov izhajala iz MZZ.

H2: Kljub temu da bo večina odgovorila, da gospodarska diplomacija sodi v okviru MZZ, pa bo pomemben delež (vsaj tretjina) respondentov menilo, da ta sodi na MG/JAPTI. Najmanj respondentov se bo strinjalo s tezo, da gospodarska diplomacija sodi na GZS.

Prvo hipotezo lahko potrdimo, saj je več kot 70 % respondentov odgovorilo, da gospodarska diplomacija sodi na MZZ. Delno lahko na podlagi rezultatov potrdimo tudi drugo hipotezo, in sicer v tistem delu, kjer izpostavljamo, da se bo »pomemben delež« respondentov odločil za to, da bi gospodarska diplomacija sodila na druge resorje. Pri tem izpostavljamo predvsem odnos med MZZ in MG, kjer so bili respondenti v največji meri »razdeljeni«, kar se da zlahka pojasniti, da respondenti JAPTI kot GZS razumejo kot »izvajalca« MG. Dejansko gre v razumevanju akterjev

gospodarske diplomacije predvsem za rivalstvo med Ministrstvom za gospodarstvo in Ministrstvom za zunanje zadeve.

Na podlagi tega smo se odločili, da bomo preverili, ali obstaja kakšna povezava med tistimi, ki so se odločili za sodi gospodarska diplomacija na MG in tistimi, ki so zagovarjali, da sodi na GZS ali JAPTI (tabela 10)

Tabela 10: Povezava med idejo gospodarske diplomacije MG in JAPTI/GZS

		Kam sodi gospodarska diplomacija MG	Kam sodi gospodarska diplomacija GZS	Kam sodi gospodarska diplomacija JAPTI
Kam sodi gospodarska diplomacija MG	Correlation Coefficient	1,000	,644**	,520**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,001
	N	42	37	38
Kam sodi gospodarska diplomacija GZS	Correlation Coefficient	,644**	1,000	,858**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000
	N	37	37	37
Kam sodi gospodarska diplomacija JAPTI	Correlation Coefficient	,520**	,858**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	.
	N	38	37	39

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Vir: Lasten prikaz.

Na podlagi rezultatov tabele 10 lahko enostavno potrdimo, da so tisti, ki so izhajali iz MG, JAPTI IN GZS bolj naklonjeni temu, da se gospodarska diplomacija odvija v okviru MG in tistimi, ki menijo, da bi bilo smiselno, da se odvija v okviru JAPTI oz. GZS. Dejansko najbolj preseneča močna povezanost prav med slednjimi. To lahko razumemo predvsem kot dejstvo, da določen del respondentov gospodarsko diplomacijo razume predvsem kot »gospodarsko« in manj kot »diplomacijo«, zato so bolj naklonjeni temu, da jo izvajajo poslovni akterji, saj menijo, da bi bila tako bolj usmerjena v konkretne potrebe podjetij.

Razumevanje položaja gospodarske diplomacije in njenih značilnosti smo preverjali tudi v naslednjih vprašanjih, s katerimi smo želeli ugotoviti, ali respondenti menijo, da je bila gospodarska diplomacija do »utirjenja« zapostavljena ter kdo (po profilu, izobrazbi) bi moral po mnenju respondentov delovati na polju gospodarske diplomacije. S temi vprašanji smo preverjali sledeči hipotezi:

H3: Glede na to, da večina respondentov izvira iz MZZ, bodo na vprašanje o zapostavljenosti gospodarske diplomacije odgovorili »DA«.

H4: Tisti, ki so se strinjali, da bi morala gospodarska diplomacija soditi pod MG/GZS/JAPTI bodo bolj naklonjeni ideji, da bi v gospodarski diplomaciji morali delovati ekonomisti/poslovneži.

H4a: Tisti, ki so se strinjali, da bi morala gospodarska diplomacija soditi pod MG/JAPTI bodo bolj naklonjeni ideji, da bi v gospodarski diplomaciji morali delovati ekonomisti.

H4b: Tisti, ki so se strinjali, da bi morala gospodarska diplomacija soditi pod GZS bodo bolj naklonjeni ideji, da bi v gospodarski diplomaciji morali delovati poslovneži.

Rezultati, ki smo jih dobili, delno potrjujejo zastavljene hipoteze (tabela 10), pri čemer je ilustrativen podatek o tem, kako razmišljajo respondenti v odgovorih na vsa tri vprašanja. Kot lahko vidimo iz tabele 11, je najvišji modus pri trditvi, da je bila EGD

preveč časa zapostavljena, sledi mu modus za vprašanje »ekonomisti«, ⁵⁶ najnižji modus pa kaže na to, da so bili respondenti v veliki meri zelo nenaklonjeni ideji, da bi morali v gospodarski diplomaciji delovati poslovneži.

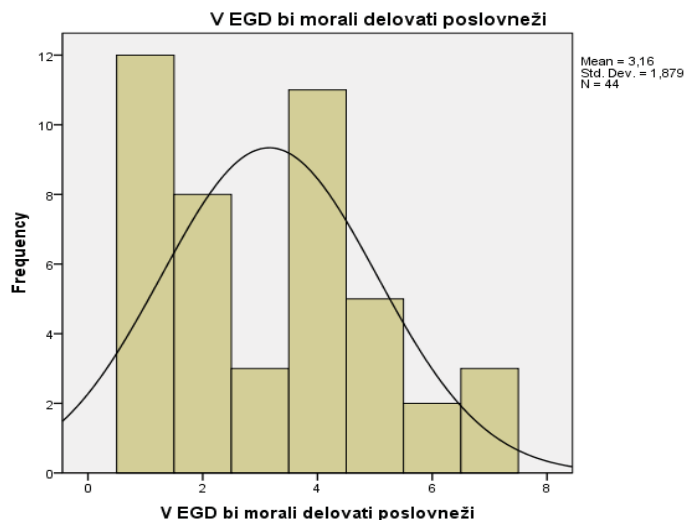
Tabela 11: Povprečja in modus odgovorov o »zapostavljenosti« in delovanju ekonomistov/podjetnikov v gospodarski diplomaciji (1=se popolnoma ne strinjam; 7=se popolnoma strinjam)

		EGD je bila preveč časa zapostavljena	V EGD bi morali delovati ekonomisti	V EGD bi morali delovati poslovneži
N	Veljaven	44	44	44
	B.o.	0	0	0
	Aritm. sredina	5,48	3,73	3,16
	Modus	7	4	1

Vir: Lasten prikaz.

Če sedaj analiziramo še povprečne vrednosti odgovorov (Likertova lestvica od 1–7), lahko ugotovimo, da nasploh obstaja med respondenti občutek, da je bila gospodarska diplomacija v preteklih obdobjih zapostavljena (s to trditvijo se je strinjalo 70 %, nasprotovalo pa ji je 7 % respondentov), manjša pa je naklonjenost temu, da bi v gospodarsko diplomacijo pripustili le ekonomiste oz. poslovneže. Če je struktura odgovorov pri »ekonomistih« razpredena od obeh skrajnosti preko centra (največje vrednosti so dobile lestvične ocene 1, 4, 7), ⁵⁷ pa je pri vprašanju delovanja poslovnežev krivulja precej asimetrična v levo, kar pomeni, da so respondenti v veliki meri nenaklonjeni tej ideji (slika 2). ⁵⁸

Slika 2: Asimetričnost odgovorov pri vprašanju »poslovneži«



Vir: Lasten prikaz.

Vprašanje, ki smo si ga zastavili, je bilo tudi, ali obstaja kakšna povezanost med odgovori respondentov o »umeščanju« gospodarske diplomacije (na MG, MZZ, GZS, JAPTI) in njihovim stališčem do tega (a) da je bila gospodarska diplomacija do

⁵⁶ S trditvijo da bi gospodarski diplomati morali biti ekonomisti se je strinjalo 30 %, nasprotovalo ji je 41 % respondentov, 29 % je bilo nedoločenih.

⁵⁷ S to trditvijo se je strinjalo 70 %, nasprotovalo pa ji je 7 % respondentov.

⁵⁸ S to trditvijo se je strinjalo 23 %, nasprotovalo pa ji je 53 % respondentov.

sedaj zapostavljena oz. (b) da bi v njej morali delovati ekonomisti ali poslovneži. Na podlagi izračunov lahko ugotovimo sledeče (tabela 12):

Tabela 12: Povezava med umeščenostjo gospodarske diplomacije in odnosom respondentov do ideje »zapostavljenosti« in delovanja »ekonomistov/poslovnežev«

		EGD je bila preveč časa zapostavljena	V EGD bi morali delovati ekonomisti	V EGD bi morali delovati poslovneži	Kam sodi gospodarska diplomacija MG	Kam sodi gospodarska diplomacija GZS	Kam sodi gospodarska diplomacija JAPTI
EGD je bila preveč časa zapostavljena	Pearson Correlation	1	-,081	,378	,296	,080	,097
	Sig. (2-tailed)		,600	,011	,057	,638	,556
	N	44	44	44	42	37	39
V EGD bi morali delovati ekonomisti	Pearson Correlation	-,081	1	,414**	-,247	-,263	-,350*
	Sig. (2-tailed)	,600		,005	,114	,115	,029
	N	44	44	44	42	37	39
V EGD bi morali delovati poslovneži	Pearson Correlation	,378*	,414**	1	-,138	-,342*	-,452**
	Sig. (2-tailed)	,011	,005		,382	,038	,004
	N	44	44	44	42	37	39
Kam sodi gospodarska diplomacija MG	Pearson Correlation	,296	-,247	-,138	1	,452**	,376*
	Sig. (2-tailed)	,057	,114	,382		,005	,020
	N	42	42	42	42	37	38
Kam sodi gospodarska diplomacija GZS	Pearson Correlation	,080	-,263	-,342*	,452**	1	,820**
	Sig. (2-tailed)	,638	,115	,038	,005		,000
	N	37	37	37	37	37	37
Kam sodi gospodarska diplomacija JAPTI	Pearson Correlation	,097	-,350*	-,452**	,376*	,820**	1
	Sig. (2-tailed)	,556	,029	,004	,020	,000	
	N	39	39	39	38	37	39

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Vir: Lasten prikaz.

- (a) Na podlagi rezultatov lahko ugotovimo, da obstaja močna povezava med tistimi respondenti, ki trdijo, da je bila gospodarska diplomacija preveč časa zapostavljena in tistimi, ki menijo, da bi morali v njej delovati poslovneži. To lahko pojasnimo z dejstvom, da so med respondenti tudi tisti, ki so prišli iz »poslovnega sektorja« (PSG), ki so tudi zaradi načina izbora in obveznosti, ki so jih imeli prej v okviru PSG, naravnani bolj podjetniško in zato zagovarjajo, da je Slovenija dosedaj premalo pozornosti namenila gospodarski diplomaciji, kot tudi, da bi morali v gospodarsko diplomacijo pripustiti podjetnike.
- (b) Obstaja močna povezava med tistimi, ki menijo, da bi morali v gospodarski diplomaciji delati ekonomisti in poslovneži. Glede na to, da oba profila izhajata iz iste osnove, to niti ni tako presenetljivo. Tisti, ki izpostavljajo, da bi morali v gospodarski diplomaciji delovati ekonomisti, se zavzemajo, da bi gospodarska diplomacija sodila pod okrilje JAPTI. Podobno se zavzemajo tudi tisti, ki želijo v gospodarski diplomaciji »videti« poslovneže, pri čemer so ti naklonjeni tudi ideji, da bi bila gospodarska diplomacija del GZS. Nihče od obojih pa ne podpira ideje, da bi bila gospodarska diplomacija del MG, kar lahko pojasnimo ponovno z idejo »operativnih organizacij« (prim. Udovič, 2009b) proti »birokratskim ministrstvom«.

Na podlagi povedanega lahko potrdimo prvo hipotezo (H3), in sicer z dejstvom, da se velika večina respondentov strinja, da je bila gospodarska diplomacija »pred utirjenjem« zapostavljena, pri čemer se najbolj strinjajo tisti, ki menijo, da bi moralo v gospodarski diplomaciji delovati več poslovnežev. Drugo hipotezo (H4) pa lahko potrdimo samo delno. Namreč respondenti, ki menijo, da bi morala biti gospodarska diplomacija del JAPTI, se strinjajo, da bi v njej morali delovati ekonomisti. Ne morem pa tega trditi za MG (H4a). Drugo podhipotezo (H4b) pa lahko potrdimo v celoti. To pomeni, da respondenti, ki so naklonjeni temu, da bi za gospodarsko diplomacijo skrbela GZS podpirajo tudi idejo, da bi morali gospodarsko diplomacijo odpreti za poslovneže (iz podjetij). Takšno razmišljanje verjetno izhaja iz preteklih izkušenj, ko je GZS v svoje vrste vključevala tudi izkušene podjetnike, ki so delovali v okviru njenih aktivnosti in na predstavništvi v tujini.

Naslednja vprašanja v anketi so zadevala predvsem izhodišča samoevalvacije aktualne strukture in delovanja ZGD in evalvacijo drugih vpletenih akterjev v delovanje gospodarske diplomacije Slovenije. S temi vprašanji smo želeli preveriti, kako so akterji gospodarske diplomacije iz MZZ zadovoljni s strukturo in delovanjem lastne organizacije, tj. MZZ, in z drugimi organizacijami, s katerimi se pri svojem delu srečujejo dnevno.

Tako smo najprej postavili vprašanja o (a) primernosti strukture ZGD, (b) kadrovske strukturi notranje in zunanje službe ZGD, (c) pomenu izobraževanja in posvetih za ekonomske svetovalce in veleposlanike, nato pa respondente prosili, naj razvrstijo institucije, s katerimi sodelujejo (izven MZZ), glede na odzivnost/pripravljenost na sodelovanje (tabela 13). Pri tem smo izhajali iz naslednjih hipotez:

H5: Respondenti bodo večinoma zadovoljni s strukturo ZGD, ne bodo pa zadovoljni s kadrovskimi rešitvami zunanje in notranje službe.

H6: Respondenti bodo izpostavili pomembnost izobraževanj pred odhodom v zunanjo službo, kot tudi permanentnih izobraževanj za ekonomske svetovalce, kot tudi za veleposlanike v času trajanja njihovega mandata.

H7: Respondenti so izpostavili pomembnost kontinuiranega načina dela, kar pomeni, da so se zavzemali, da bi v notranji službi nadaljevali s pokrivanjem države, v kateri so bili v zunanji službi.

Tabela 13: Zadovoljstvo s strukturo ZGD in izobraževalnimi procesi za gospodarsko diplomacijo (1=se popolnoma ne strinjam; 7=se popolnoma strinjam)

	MZZ-primerna struktura ZGD	Kadrovska struktura notranje EGD je primerna	Kadrovska struktura zunanje EGD je primerna	Kadre ZUN-bolj izobraziti	Kadri v notranji službi - država, ki so jo imeli zunaj	VP večkrat letno posveti	ES večkrat letno posveti
N Veljaven	44	44	44	44	44	44	44
B.o.	0	0	0	0	0	0	0
Artim. sredina	4,89	3,80	3,75	5,86	4,07	5,14	5,66
Modus	7	4	4	7	4	7	7

Vir: Lasten prikaz.

Kot lahko vidimo iz tabele 13, se respondenti v veliki meri strinjajo, da je struktura ZGD (dva sektorja) primerna in uporabna, zato bi jo veljalo kot tako zadržati. Manj zadovoljstva sprožata notranja in zunanja kadrovska struktura ZGD, ki sta po mnenju respondentov neprimerni oz. premajhni. To potrjujejo tudi individualni odgovori, v katerih izpostavljajo, da bi morali okrepiti tako notranjo kot zunanjo službo

ZGD, z novimi kadrovskimi potenciali, saj naj trenutna konstelacija ne bi omogočala optimizacijo in učinkovitost dela posameznikov v gospodarski diplomaciji.

Da je pomen izobrazbe in usposobljenosti eno temeljnih gibal delovanja gospodarske diplomacije v drugih državah, smo že izpostavili, preseneča pa visoko soglasje o pomenu izobraževanja pred odhodom v tujino (povprečna ocena 5,86), kot tudi glede usposabljanja za veleposlanike in ekonomske svetovalce. Ta ugotovitev je nagrajuje (in delno dopolnjuje) ugotovitve, ki sta jih glede politike izobraževanja in usposabljanja predstavila Pfajfarjeva in Udovič (2011), kjer ugotavljata, da sistem znotraj MZZ – zaradi različnih spremenljivk – ne spodbuja (dovolj) posameznikov, da bi se odločali za dodatna izobraževanja in usposabljanja. Če skušamo ugotoviti, kako so se do vprašanja izobraževanja pozicionirale skupine respondentov, glede na funkcijo, ki jo opravljajo na diplomatskih in konzularnih predstavništvi, lahko ugotovimo, da obstaja najmočnejša povezava med tistimi, ki so zagovarjali, da bi morali tako veleposlaniki kot ekonomski svetovalci imeti posvete več kot enkrat letno. To pomeni, da je med respondenti zaznati izrazit izraz nezadovoljstva z aktualnimi posveti na letni ravni, saj sami želijo, da bi se z drugimi zainteresiranimi in podjetji srečevali večkrat letno.

Tabela 14: Povezanost med strukturo respondentov in potrebo/željo po intenzivnejšem izobraževanju

		Kadre ZUN- bolj izobraziti	VP večkrat letno posveti	ES večkrat letno posveti	Funkcija v DKP
Kadre ZUN-bolj izobraziti	Pearson Correlation	1	-,045	-,066	-,355
	Sig. (2-tailed)		,772	,670	,039
	N	44	44	44	34
VP večkrat letno posveti	Pearson Correlation	-,045	1	,546**	-,063
	Sig. (2-tailed)	,772		,000	,722
	N	44	44	44	34
ES večkrat letno posveti	Pearson Correlation	-,066	,546**	1	-,056
	Sig. (2-tailed)	,670	,000		,752
	N	44	44	44	34
Funkcija v DKP	Pearson Correlation	-,355	-,063	-,056	1
	Sig. (2-tailed)	,039	,722	,752	
	N	34	34	34	34

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Vir: Lasten prikaz.

Tabela 14 pokaže še eno povezavo, in sicer povezavo med »izobraževanjem kadrov, ki odhajajo v tujino« in »funkcijo na DKP«. Kot se pokaže, so večjemu izobraževanju in usposabljanju pred odhodom v tujino naklonjeni predvsem veleposlaniki z ekonomskim svetovalcem. To lahko pojasnimo predvsem s tem, da je dobra izobraževanja in usposabljanja (pred odhodom v tujino), še posebej za specifične trge, prekratka in bi jo veljalo podaljšati, kot tudi okrepiti še z drugimi, novimi znanji, kot so npr. spoznavanje kulture, spoznavanje trgov ipd. (prim. Udovič, 2009b). Podobno sliko dobimo, če iščemo povezavo med starostjo in vprašanjem doizobraževanja in usposabljanja. Rezultati pokažejo, da višja kot je starost respondenta, bolj so ti respondenti naklonjeni pogostejšemu izobraževanju in usposabljanju ekonomskih svetnikov (Pearsonova korelacija znaša 0,406). Če – ker so podatki anonimni, dostopa do podatkov Kadrovske službe MZZ pa nimamo –

predvidevamo, da je povprečna starost veleposlanika višja od povprečne starosti ekonomskega svetovalca, lahko zaključimo, da so veleposlaniki naklonjeni temu, da bi MZZ organiziral posvete za ekonomske svetovalce večkrat letno, saj bi to gotovo pripomoglo h kakovosti njihovega dela in njihovi učinkovitosti.⁵⁹

Dosedanja analiza omogoča potrditev H5, v kateri smo predvidevali, da bodo respondenti zadovoljni s strukturo ZGD, a bodo sočasno manj zadovoljni s kadrovske politiko. Kot izpostavljeno v več odgovorih (odprtega značaja), respondenti menijo, da bi bilo nujno spremeniti načine kadrovanja v ZGD in zunanjo službo, predvsem pa celoten ZGD okrepiti, saj so trenutno zaposleni v notranji kot zunanji službi preobremenjeni, in s tem pada njihova učinkovitost. Pri tem izpostavljamo nekatere DKP, na katerih ni nobenega ekonomskega svetovalca, pa bi bilo smotrno, da bi bil, kot druge, kjer ekonomski svetovalec pokriva preveliko področje, da bi svoje delo lahko optimiziral.

V tem okviru je zanimiva ugotovitev, da respondenti niso močno naklonjeni temu (s tem hipoteze H7 ne moremo potrditi), da bi po povratku domov pokrivali enako državo, kot so jo v zunanji službi oz. obratno. To pojasnujemo predvsem s tem, da je ideja službovanja na MZZ predvsem pestrost dela in velika prehodnost, kar je morda za posameznika dobro, za celotno učinkovitost institucije pa ne najboljše, saj velika prehodnost pomeni tudi nestanovitnost in zniževanje učinkovitosti na številnih področjih. Zato bi bilo smiselno razmisliti o politiki razvoja kadrov. Ta bi temeljila na »regijah«, kar pomeni, da bi pri izboru za zunanjo službo imeli prednost posamezniki, ki so v notranji službi »pokrivali« državo iz regije. Tako ne bi prihajalo do križanja znanj o državah, ampak bi znotraj MZZ ustvarjali bazene znanja o specifikah določenih regij (npr. kdor je v notranji službi pokrival Španijo, bi imel prednost pri kandidaturi za vse kulturnosorodne države).

Hipoteza 6, o pomenu izobraževanja, se je potrdila v celoti, pri čemer izpostavljamo predvsem naklonjenost vodij diplomatskih in konzularnih misij temu, da bi se njihovi ekonomski svetovalci izobraževali pogosteje, kot samo enkrat letno. Pri tem je pomembno, da sami ekonomski svetovalci izpostavljajo, da bi morala njihova izobraževanja obsegati predvsem:⁶⁰

- (a) sektorska srečanja s podjetji;
- (b) čas za izmenjavo izkušenj o delu, specifikah, srečanja s prejšnjimi ekonomskimi svetovalci;
- (c) predstavitev sprememb pravnega okvira, institucij in možnih investicij v Sloveniji;
- (d) več časa za srečanja z nadrejenimi, razgovori z »deski« ipd.;
- (e) skupna izobraževanja z veleposlaniki (ne samo ločena, bi bila bolj koristna za skupinsko delo);
- (f) srečanja s političnimi sektorji in priprave skupnih strategij za nastop na trgih.

Ker je učinkovitost delovanja slovenske gospodarske diplomacije odvisna tudi od drugih institucij in ne samo MZZ (ter njegovih zaposlenih), nas je zanimalo, kako respondenti ocenjujejo sodelovanje z drugimi organizacijami, ki so del gospodarske diplomacije Slovenije oz. bolje, ali so po mnenju respondentov drugi akterji gospodarske diplomacije odzivni na njihove pobude ali ne. Zato smo respondente zaprosili, da razvrstijo institucije od tiste, s sodelovanjem katere so najbolj

⁵⁹ To »špekulativno trditev« lahko podkrepimo tudi s podatkom, da je Pearsonov koeficient povezave med starostjo respondenta in funkcijo na DKP visok (tj. 0,521).

⁶⁰ Podatki so povzeti po internem gradivu CMO (2011).

nezadovoljni, do tiste, ki je najbolj agilna in se hitro odziva na njihove pobude. Rezultate prikazuje tabela 15.

Tabela 15: Zadovoljstvo s strukturo ZGD in izobraževalnimi procesi za gospodarsko diplomacijo (1=popolnoma nisem zadovoljen; 9=sem popolnoma zadovoljen)

	Japti	MG	GZS	OZS	STO	SID	Notranja služba ZGD	Notranja služba - POLITIČNI	Notranja služba - DRUGO
N Valid	41	39	42	39	41	39	42	42	41
Missing	3	5	2	5	3	5	2	2	3
Artim. sredina	5,10	5,21	4,81	6,26	5,39	7,31	2,14	3,55	4,80
Modus	2, 4	5	4	6	5, 6, 7	9	1	1	3

Vir: Lasten prikaz.

Iz tabele 15 je razvidno, da so respondenti najbolj zadovoljni z delovanjem in odzivnostjo Slovenske izvozne družbe (SID banke), tej so tudi najpogosteje podelili najvišjo oceno, medtem ko velja s strani respondentov najmanjše zadovoljstvo z notranjo službo ZGD in političnim sektorjem, pri čemer je notranja služba ZGD ocenjena z nižjo oceno kot drugi sektorji znotraj MZZ.⁶¹ Ta podatek se da interpretirati dvojno; lahko kaže na resen šum v komunikaciji med zunanjo in notranjo službo gospodarske diplomacije, ki posledično hromi tudi njeno učinkovitost, ali pa je ta podatek odraz velikih pričakovanj zunanje službe do notranje službe, ki pa jih ta (zaradi objektivnih ali subjektivnih omejitev) ne izpolnjuje in si posledično prisluži tako nizko oceno.⁶²

5.3.2 Oblike dela in čas porabljen zanje

Če želimo preučevati učinkovitost gospodarske diplomacije, se moramo vedno najprej vprašati, katere so oblike dela, ki jih mora opravljati diplomat, ki se ukvarja z gospodarsko diplomacijo, ter koliko časa porabi za posamezno obliko. Na podlagi tega lahko ocenimo, ali so oblike dela primerne oz. kaj bi veljalo izboljšati, ter kako bi lahko optimizirali čas, ki ga posamezniki porabijo za izvedbo določenih oblik dela, in s tem gospodarsko diplomacijo naredili bolj konkurenčno in učinkovito. Ta izhodišča so bila naša osnova, ko smo respondentom zastavili vprašanja o tem, koliko časa po njihovem mnenju namenjajo aktivnostim gospodarske diplomacije, ki so določene za vsako DKP v smernicah, ki jih je pripravil ZGD. Pri tem smo si postavili hipoteze, kot sledi:

H8: Respondenti bodo različno ocenjevali dela, ki jih opravljajo, pri čemer bodo izrazito kritični do »administrativnega dela«, sočasno pa bodo izpostavljali, da delajo (zaradi velike administracije) premalo na terenu.

H8a: Med administrativnimi deli bodo najslabše ocenili »administriranje MZZ«, s čimer bodo mislili na pisanje poročil idr. zahtev ZGD.

H8b: Po mnenju respondentov bodo izrazito premalo časa namenjali »iskanju kupcev«.

⁶¹ Kar 47 % respondentov je notranjo službo ZGD ocenilo z najslabšo možno oceno, tj. oceno 1, 92 % z oceno manj kot 4 (sredina lestvice).

⁶² Vsekakor naročniku raziskave priporočamo, da preveri, zakaj prihaja do takšnih ocen, skuša odpraviti razloge zanje, predvsem pa z lastno intervencijo spodbudi dviganje učinkovitosti gospodarske diplomacije.

Tabela 16: Koliko časa posvetim nalogam določenim v smernicah (1=popolnoma premalo; 7=popolnoma preveč)

	Ažuriranje makroekonomskih info	Zaščita interesov Slovenije	Spremljanje stališč gostiteljice	Konkretno poslovne priložnosti	Odgovarjanje na vprašanja slov. podj.	Pomoč pri ustanavljanju podružnic	Organizacija obiskov, sejmov	Pomoč podjetjem pri težavah	Promocija Slovenije	Iskanje kupcev	Administriranje MZZ
N	43	43	43	43	43	42	41	42	42	42	42
B.o.	1	1	1	1	1	2	3	2	2	2	2
Artim. sredina	4,19	4,00	4,47	4,12	4,84	3,71	3,85	4,52	4,05	4,17	5,88
Modus	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	7
Std. odklon	1,160	1,254	1,141	1,515	1,379	1,597	1,590	1,273	1,396	1,529	1,383

Vir: Lasten prikaz.

Tabela 16 kaže dokaj nepričakovane rezultate, saj se večina rezultatov giblje okoli srednje vrednosti, ki je bila v vprašanju označena z zvezo »ravno prav« (to orisuje tudi modus 4). To pomeni, da respondenti menijo, da vsem aktivnostim namenijo »ravno prav« pozornosti, razen »poročanju MZZ«, ki je dobilo visoko povprečno oceno 5,88 (z modusom 7), kar pomeni, da se respondentom zdi, da morajo veliko preveč svojega delovnega časa namenjati poročanju za potrebe MZZ. Na prvi pogled ta podatek ni nič kaj presenetljiv, saj je bil tudi pričakovan, glede na številne intervencije, ki jih akterji v gospodarski diplomaciji pošiljajo na ZGD idr. sektorje, a hkrati je ravno ta podatek »najbolj problematičen«, kot smo lahko ugotovili na okrogli mizi s podjetji (7. junija 2012), saj je poročanje eden od načinov merjenja učinkovitosti. Dejstvo tudi je, da je ZGD pripravil dokaj enostavne formularje za poročanje, da bi zadevo poenostavil, a so po mnenju respondentov ti še vedno »predlogi, neuporabni in čas jemajoči«. Mora bi optimizacijo poročanja lahko pospešili s tem, če bi del poročanja prenesli na administrativno osebje (tam, kjer se to lahko naredi), medtem ko bi se akterji gospodarske diplomacije – bolj kot na formalno – osredotočili na vsebinsko poročanje, ki ga za zdaj vsebujejo le posamična poročila (posredovana ZGD).

Tabela 17: Odstotek delovnega časa porabljen za različna področja delovanja

	N	Minimum	Maksimum	Artim. sredina	Std. odklon
"Administrativno delo"	41	0	70	23,83	15,308
"Delo na terenu, kontakti"	41	0	70	20,49	12,689
"Iskanje poslovnih partnerjev"	41	0	60	16,24	14,411
"Pogajanja z državnimi oblastmi"	41	0	50	12,85	12,425
"Pogajanja z lokalnimi oblastmi"	41	0	30	7,56	6,993
"Dogovarjanje s slov. podjetji; aktivno posredovanje info"	41	0	40	19,02	9,567
Valid N (listwise)	41				

Vir: Lasten prikaz.

Na podlagi smernic smo mi sami izdelali shemo delitve dela za posameznega respondenta, ki smo ga povprašali, in sicer smo želeli, da samooceni, koliko svojega delovnega časa, v odstotkih, nameni določeni dejavnosti. Kot kaže tabela 17 ostaja »administrativno delo«⁶³ še vedno ključno delo slovenskih akterjev v gospodarski diplomaciji (v povprečju porabijo za to 24 % svojega delovnega časa), sledita pa mu

⁶³ V našem primeru je bilo »administrativno delo« klasificirano kot poročanje MZZ, odgovarjanje na e-pošto in telefonske zahteve podjetij itd.

iskanje primernih poslovnih partnerjev (na terenu in v »imenikih«) ter aktivno dogovarjanje s slovenskimi podjetji za vstop na izbran trg.⁶⁴

To, da se akterji v gospodarski diplomaciji še vedno večinoma ukvarjajo z »administrativnim delom« (v širokem pomenu te besede) potrjuje predpostavko, ki smo jo postavili v teoretičnem delu, da akterji gospodarske diplomacije sledijo potrebam podjetij. Dokler ta ostajajo pasivna in povprašujejo samo po »naslovih in telefonskih številkah morebitnih partnerjev« (Intervju 7), tudi akterji gospodarske diplomacije ne morejo narediti nič več kot to, da si priskrbijo čim boljše sezname morebitnih poslovnih partnerjev in jih posredujejo zainteresiranim podjetjem.

Ocene, ki smo jih predpostavljali v H8 so v celoti pričakovane in v ničemer ne odstopajo od tega, kar smo predvidevali. Pri tem izpostavljamo še nekaj mnenj, ki so jih respondenti navedli kot temeljne probleme, s katerimi se srečujejo pri svojem delu, in so v prvi vrsti vezani na »administracijo«:

- (a) del administracije preložiti na notranjo službo, ki jo je treba okrepiti in uvesti »spremljevalca«, da pomaga pri konkretnih zadevah;
- (b) omogočiti zaposlovanje lokalnega osebja, ki bi vodilo administracijo in sočasno skrbelo za stik s podjetji;
- (c) povečati finančna sredstva za delovanje na terenu, zlasti na službenih poteh, kar bi se odrazilo v večji aktivnosti na terenu v odnosu z aktivnostjo v pisarni;
- (d) notranja služba bi lahko sama skrbela, na podlagi naših informacij v depešnem sistemu, za objavljanje poslovnih priložnosti; notranja služba mora pridobiti seznam projektov, ki so relevantni za morebitne TNI v Slovenijo;
- (e) opredeliti je treba prioritete države in trge ter »panoge«, ki so strateškega pomena za Slovenijo. Sedanja struktura omogoča veliko administriranja in malo osredotočanja;
- (f) omogočiti dostop do prepotrebnih baz podatkov, ne pa da ekonomski svetovalec »izgublja« čas z iskanjem podatkov, ker si ne moremo privoščiti določenih baz;
- (g) večja koordinacija, določene administrativne naloge se lahko prenesejo na raven DKP-ja in jih lahko opravljajo tudi drugi zaposleni na DKP, ne samo ekonomski svetovalec in veleposlanik;
- (h) okrepiti je treba koordinacijo v notranji službi, saj prihaja do podvajanja dela, ker prihaja tudi do podvajanja navodil, ki so poslana v zunanjo službo.

Del »krivde«, da je gospodarska diplomacija še vedno delno zaprta v »administracijo« nosijo tudi podjetja. Kot smo že omenili v prejšnjem poglavju, obstaja v okviru slovenske gospodarske diplomacije vrzel med ponudbo in povpraševanjem. To se je potrdilo tudi v debati na okrogli mizi, ko so določena podjetja izpostavila, da »gospodarska diplomacija, ko so jo rabili, ni delala dobro, sedaj pa je več ne rabijo, ker so jo prerasla«, sočasno pa je bilo s strani institucij izpostavljeno, da je eden temeljnih problemov, s katerimi se sooča gospodarska diplomacija, predvsem pomanjkanje podjetniške proaktivne drže oz. nepripravljenost na to, da je treba za uspeh na tržišču tudi nekaj (časa in denarja) investirati. Ta reaktivna drža slovenskih podjetij, ki se ne spreminja že zadnjih 20 let (z redkimi

⁶⁴ Na podlagi podatkov lahko potrdimo tudi povezavo, da sta funkciji »pogajanj z lokalnimi in državnimi oblastmi« pomembna naloga akterjev gospodarske diplomacije v državah Zahodnega Balkana, medtem ko je za trge EU15 pomembna naloga akterjev gospodarske diplomacije »iskanje poslovnih partnerjev«. V EU15 je povezava med »pogajanjem z državnimi oblastmi« celo negativna, kar pomeni, da se na teh trgih akterji gospodarske diplomacije sploh ne »ukvarjajo« z državnimi oblastmi. To je, glede na naloge, ki jih ima gospodarska diplomacija, med katere sodi tudi pridobivanje informacij o razpisih idr. zadevah, kjer ima pomembno vlogo država, vsaj pomanjkljivost, če ne celo napaka.

izjemami) je tisto, kar je po mnenju Udoviča (2011c) eden pomembnih zaviralcev razvoja primerne, dobre in učinkovite gospodarske diplomacije. Slednja namreč ni sama sebi namen, če torej nima povpraševalcev (ki imajo izdelane načrte za vstop in delovanje na določenih trgih), se bo njena aktivnost kmalu zaključila s stagnacijo in nekoristnostjo. Posledica bo, da bo gospodarska diplomacija neučinkovita, draga, nepotreben strošek, predvsem pa nekoristna.

5.3.3 Obnašanje podjetij in pomen gospodarske diplomacije za njihovo delovanje

Pri analizi »obnašanja« podjetij izhajamo iz ugotovitev Udoviča in Burkelca (2011: 33), ko ugotavljata, da

je naloga gospodarske diplomacije povezovati poslovne partnerje; sklenitev in izvedba nekega posla pa morata potekati na ravni njih samih. Tako mora EGD podjetjem priskrbeti informacije o javnih naročilih, javnih razpisih, organizirati sestanke, ugotoviti, kakšni so postopki in kje so priložnosti, ki jih je treba izkoristiti. Ker pa imajo podjetja različne interese, lahko od gospodarske diplomacije zahtevajo različne stvari, a morajo vedeti, kaj želijo, da bi to lahko dobili. Tako morajo biti podjetja tudi dovolj samokritična, da vedo, kaj je in kaj (več) ni v njihovih zmožnostih.

Tako smo želeli v vprašalniku preveriti tudi, kakšne so značilnosti podjetij, ki se za pomoč obračajo na akterje gospodarske diplomacije ter kako nasloviti te značilnosti. Pri tem smo izhajali iz osnovnih vprašanj internacionalizacije podjetij (velikost podjetij, poznavanje trga pred vstopom, pripravljenost sprejetja tveganj), kot tudi vprašanj poznavanja specifik trga (npr. poznavanje kulturnih posebnosti idr.). Za analizo smo postavili sledeče hipoteze:

H9: Gospodarska diplomacija na tujih trgih je bolj pomembna za majhna in srednjevelika podjetja, kot za velika podjetja.

H10: Podjetja se na svojo internacionalizacijo dobro pripravijo, imajo izdelan poslovni načrt, spoznajo značilnosti trga, na katerega vstopajo ter so pripravljena sprejemati tveganja. Pri teh svojih predvstopnih aktivnostih se podjetja pogosto za pomoč obračajo na akterje gospodarske diplomacije.

Tabela 18: Značilnosti delovanja podjetij na izbranih trgih

	N	Minimum	Maksimum	Artim. sredina	Std. odklon
Podjetja poznajo JEZIK trga	39	1	7	3,26	2,112
Podjetja poznajo OKOLJE trga	39	1	7	3,00	1,732
Podjetja poznajo KULTURO trga	38	1	7	3,05	1,739
Malo podjetij je zainteresiranih za trg	39	1	7	2,90	2,049
Podjetja se obračajo na nas PRED VSTOPOM	39	1	7	4,46	1,603
Podjetja se obračajo na nas v TEŽAVAH	38	1	7	4,66	1,935
Na nas se obračajo bolj MSP kot VELIKA	39	1	7	5,38	1,830
Podjetja ne sprejmejo tveganj	39	1	7	4,92	1,797
Podjetja imajo izdelan poslovni načrt	39	1	7	2,97	1,828
Valid N (listwise)	37				

Vir: Lasten prikaz.

V tabeli 18 prikazujemo osnovne podatke in ocene respondentov o značilnosti delovanja podjetij na trgih, na katerih deluje slovenska gospodarska diplomacija. Kot je razvidno iz rezultatov v tabeli, se na akterje gospodarske diplomacije obračajo tako mala in srednja, kot velika podjetja. To pomeni, da je treba gospodarsko diplomacijo in njene aktivnosti, segmentirati, diferencirati in jih prilagoditi podjetjem. Tako je treba sočasno pomagati velikim podjetjem, ki s pridobitvijo posla posredno spodbujajo tudi mala in srednjevelika podjetja, hkrati pa je treba biti pripravljen tudi na prošnje in potrebe malih in srednjevelikih podjetij, pri čemer morajo – glede slednjih – svojo »domačo nalogo« opraviti tudi (domača) interesna združenja, ki so poklicana za to, da malim in srednjim podjetjem pomagajo pri pripravah na njihovo internacionalizacijo.

Pomemben podatek je tudi dejstvo, kdaj se podjetja obračajo na akterje gospodarske diplomacije. Analiza pokaže, da lahko trdimo, da se podjetja na akterje gospodarske diplomacije obračajo predvsem pred vstopom na trg, redkeje pa se na akterje obračajo v primeru težav na trgu. Če to segmentiramo še po trgih, lahko ugotovimo, da se podjetja na trgih Zahodnega Balkana na akterje gospodarske diplomacije obračajo šele potem, ko zaidejo v težave (Pearsonov korelacijski koeficient=0,378), medtem ko se na akterje gospodarske diplomacije na trgih novih držav članic EU, obračajo predvsem pred vstopom na trg (Pearsonov korelacijski koeficient =0,333). Žal zaradi omejenosti odgovorov (ki izhajajo iz nizkega števila DKP) v BRIKS ne moremo potrditi ali ovreči nobene statistične domneve o tem, kdaj se podjetja obračajo na akterje gospodarske diplomacije, lahko pa to storimo na podlagi kvalitativnih podatkov. Tako na podlagi intervjujev potrdimo, da se slovenska podjetja za oddaljene trge običajno obračajo na akterje gospodarske diplomacije pred vstopom na trg, medtem ko za bližnje trge (med katerimi še posebej izstopajo trgi Zahodnega Balkana) velja, da podjetja delujejo po načelu »videno-poznano« in se na akterje gospodarske diplomacije obračajo šele potem, ko na teh trgih pride do težav, ki jih ne morejo rešiti sama. Običajno (Intervju 7) je zadeva takrat že tako »zatečena«, da redko poseg akterja gospodarske diplomacije, ki deluje v imenu Slovenije, sploh prinese kakršnekoli koristi.⁶⁵

In ravno na teh predpostavkah smo gradili vprašanja o tem, ali podjetja, ki se odločajo za poslovanje na določenih trgih poznajo kulturo, okolje in jezik trga, na katerega se usmerjajo. Udovič (2009c) je v svoji raziskavi ugotovil, da se slovenska podjetja redko »ukvarjajo« s trgom prej, preden vstopijo na izbran trg. To pomeni, da se podjetja o izbranem trgu pozanimajo le površinsko, ne skušajo pa iskati posebnosti oz. se z kulturo, okoljem in poslovnimi navadami ne ukvarjajo poglobljeno.

Če na tem mestu vzamemo v obzir Hofstedejevo misel, da je »kultura ključen del mednarodnega poslovanja« (*the business of international business is culture*), potem nas je v tej točki zanimalo, kako – če sploh – se po mnenju akterjev gospodarske diplomacije podjetja spoznavajo s kulturo, okoljem, jezikom in poslovnimi običaji trga, na katerega vstopajo.

Iz tabele 15 vidimo, da respondenti menijo, da se podjetja pred vstopom na trg ne pozanimajo dovolj o značilnostih poslovnega okolja, trga, kulture in jezika. Po mnenju nekaterih sogovornikov⁶⁶ od tod tudi izhajajo (številne) težave, s katerimi se soočajo podjetja pri svojem delovanju na tujih trgih.

⁶⁵ Eden od temeljnih problemov, ki jih slovenska podjetja prepogosto počnejo na trgih držav Zahodnega Balkana je stereotipizacija trgov in potrošnikov ter posledično ubiranje napačnih pristopov pri delovanju na teh trgih. Več o tem v Raškovič in Svetličič (2011a; 2011b).

⁶⁶ Te podatke smo dobili na podlagi številnih neformalnih razgovorov z ekonomskimi svetovalci.

Nas je zanimalo predvsem, če obstaja povezava med poznavanjem kulture, poslovnih običajev in jezika ter trgi, na katera se usmerjajo slovenska podjetja. Rezultati statistične analize so pokazali močno povezanost med poznavanjem kulture, jezika in poslovnih običajev nasploh, kar pomeni, da podjetja, ki (s)pozna(va)jo značilnosti nacionalne kulture, običajno dobro poznajo tudi jezik in nacionalno kulturo (Pearsonovi korelacijski koeficienti so nad 0,7; tabela 18).

Tabela 19: Poznavanje poslovnega okolja na različnih trgih

		Podjetja poznajo JEZIK trga	Podjetja poznajo OKOLJE trga	Podjetja poznajo KULTURO trga
Podjetja poznajo JEZIK trga	Pearson Correlation	1	,784	,753
	Sig. (1-tailed)		,000	,000
	N	39	39	38
Podjetja poznajo OKOLJE trga	Pearson Correlation	,784**	1	,916**
	Sig. (1-tailed)	,000		,000
	N	39	39	38
Podjetja poznajo KULTURO trga	Pearson Correlation	,753**	,916**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	
	N	38	38	38
Balkan	Pearson Correlation	,379**	,206	,191
	Sig. (1-tailed)	,009	,104	,126
	N	39	39	38
EU15	Pearson Correlation	-,159	-,100	-,020
	Sig. (1-tailed)	,167	,272	,454
	N	39	39	38
NDC	Pearson Correlation	-,052	,042	,113
	Sig. (1-tailed)	,376	,401	,250
	N	39	39	38
BRIK	Pearson Correlation	-,042	,000	-,180
	Sig. (1-tailed)	,401	,500	,140
	N	39	39	38
S Amerika	Pearson Correlation	,011	-,113	-,066
	Sig. (1-tailed)	,474	,248	,347
	N	39	39	38
J Amerika	Pearson Correlation	-,244	-,198	-,210
	Sig. (1-tailed)	,067	,114	,102
	N	39	39	38
Arabske države	Pearson Correlation	-,029	-,136	-,213
	Sig. (1-tailed)	,431	,205	,099
	N	39	39	38
Azija	Pearson Correlation	,305*	-,045	-,210
	Sig. (1-tailed)	,030	,393	,102
	N	39	39	38

Vir: Lasten prikaz.

Tabela 19 predstavlja povezavo med poznavanjem poslovnega okolja in različnimi trgi. Tako lahko za trge držav Zahodnega Balkana potrdimo tudi statistično, da podjetja, ki poslujejo na teh trgih, poznajo jezik teh trgov, pri čemer opozarjamo, da se ta primerjalna prednost slovenskih podjetij v zadnjih letih zmanjšuje, saj mlajše generacije, še posebej tiste, rojene po letu 1985, vse slabše obvladajo jezike držav nekdanje Jugoslavije, in se namesto v teh jezikih, sporazumejo v angleškem jeziku, kar pa ji dela primerljive zahodnim državam (prim. Udovič, Svetličič in Raškovič, 2012). Glede na podatke iz tabele 15, pa tega ne moremo reči za poznavanje poslovnega okolja in kulture (kar delno že opozarjata tudi Raškovič in Svetličič, 2011a, b). Zanimiv podatek pa daje tabela 15 za azijske države, in sicer izračuni

kažejo, da obstaja povezava med tistimi, ki poslujejo na azijskih trgih in njihovim poznavanjem jezika. Čeprav na prvi pogled to deluje nerealno, pa te rezultate iz tabele 15 lahko interpretiramo v kontekstu tega, da slovenska podjetja za oddaljene trge izbirajo posameznike, ki se naučijo jezika teh trgov (npr. kitajščine), vsaj do stopnje, da so se sposobni osnovno sporazumevati v tem jeziku. Glede na to, da so ti trgi oddaljeni, se podjetja bolje pripravijo na vstop nanje, kar posledično pomeni, da so pripravljena tvegati tudi večja finančna sredstva (izobraževanje o kulturi, jeziku idr.), da bi dosegla začrtane cilje.

Na podlagi analiziranega lahko ugotovimo, da je gospodarska diplomacija na tujih trgih pomembna tako za mala, kot tudi srednjevelika in velika podjetja, a mora biti, če želi biti uspešna, segmentirana glede na potrebe podjetij. To pomeni, da bi morali akterji gospodarske diplomacije najprej ugotoviti, katere so prednostna področja internacionalizacije slovenskih podjetij in nato svoje sile usmeriti v to, da bi te cilje zasledovali. K boljši segmentaciji uslug gospodarske diplomacije lahko pripomorejo tudi podjetja, ko pripravijo in sporočajo svoje načrte glede njihove prihodnje internacionalizacije. Pri tem je torej izrazitega pomena sodelovanje med uradno gospodarsko diplomacijo in podjetji, ki lahko – s svojimi hotenji, željami, potrebami – usmerjajo strukturo in delovanje gospodarske diplomacije. A za to morajo najprej veliko še postoriti pri sebi. Prvi korak je premik miselnosti od re-aktivnosti v pro-aktivnost, ki ji mora slediti smela – a v skladu z lastnimi kapacitetami – zastavljena strategija internacionalizacije. Tako je smiselno, da podjetja zastavijo načrt lastne internacionalizacije na določen trg, morda (je priporočljivo) s pomočjo akterja gospodarske diplomacije, ki na tistem trgu deluje. Nato mora podjetje (samo, v sodelovanju z uradnimi institucijami, ki so poklicane, da podjetju pri tem pomagajo) izvesti vse podpirne aktivnosti (od (s)poznavanja jezika, kulture, poslovnih običajev do konkretizacije posla) preden začne s procesom internacionalizacije. V nasprotnem primeru lahko kaj hitro pride do težav, ki jih je včasih nemogoče rešiti (in podjetje tako utrpi škodo). Najboljše je, da pri vseh teh aktivnostih sodeluje z akterjem gospodarske diplomacije, ki lahko pomaga, svetuje ter vodi skozi postopke. Sočasno s koristnimi dejanji za določeno podjetje krepi tudi svojo učinkovitost, saj znanje, ki ga o določenem trgu ima, oplaja, preverja in udejanja v praksi.

6 Zaključki in predlogi⁶⁷

Cilj analize je bil ugotoviti, kako narediti gospodarsko diplomacijo bolj učinkovito in jo približati podjetjem. Ugotovili smo, da ima gospodarska diplomacija, kot je trenutno zasnovana, dobre nastavke za to, da postane uspešna in usmerjena k uporabniku, a obstaja tudi še nekaj težav, ki jih morajo akterji gospodarske diplomacije odpraviti, če želijo doseči višjo stopnjo kakovosti storitev, zadovoljstva uporabnikov ter povečati učinkovitost gospodarske diplomacije kot celote.

Najprej se je treba zavedati, da se je v zadnjih dvajsetih letih (ki jih eden od respondentov na anketo opisuje kot »zamujeno dvajsetletje«) mednarodna skupnost soočila s tektonskimi premiki. Prišlo je do političnega preloma z dvopolnim sistemom, večina držav je privzela kapitalistični način proizvodnje in gospodarjenja, ošibili so se določeni gospodarski centri odločanja (Evropa) in okrepili drugi (Azija, Južna Amerika), nastala je kopica novih akterjev v mednarodnih odnosih – od mikro, majhnih držav, do številnih vladnih in nevladnih organizacij, organizacij civilne družbe itd. Skratka, svet je zabeležil velik zasuk v svoji strukturi ter (asimetrični) razporeditvi (gospodarske in politične) moči med akterji. Še več, problem asimetričnega razvoja je dokončno razgalila aktualna gospodarska kriza, ki je pokazala, da povezanost med akterji in njihova soodvisnost, ki jih ustvarja globalizacija, dajejo številne koristi, a hkrati postanejo lahko močni dejavniki nestabilnosti v svetu.

Slovenija kot majhna država, ki nima vpliva na odločanja o globalnih vprašanjih, je v to morje vržena in podvržena številnim *viharjem ter morskim psom*. Ker je kot majhna država »manj relevanten akter« (tako v pozitivnem kot negativnem pomenu) mora sama, z ustrezno osredotočeno in učinkovito zunanjo politiko in (gospodarsko) diplomacijo, poskrbeti zase, predvsem za iskanje svojih koristi, razvoj in večjo blaginjo svojih državljanov. Da bi to dosegla pa mora postati prilagodljiva ter sposobna hitre reakcije na spremenjene razmere v svetu. Udejanjati mora nišno strategijo doseganja svojih selektivnih ciljev, predvsem pa mora tako vertikalno kot horizontalno zasledovati prednostne cilje lastne zunanje politike. To pa – prav zaradi majhnosti in omejenosti finančnih ter kadrovskih virov – lahko najbolje dosega z internacionalizacijo ter izobraženostjo in usposobljenostjo kadra, ki ga ima na voljo.

Dolgo (dvajsetletno) obdobje spreminjanja strukture gospodarske diplomacije ni dalo dobrih rezultatov. Zaradi podvajanja del med različnimi akterji, ki se glede tega, kaj bo kdo počel, niso mogli uskladiti, rivalstva med dvema ključnima akterjema (MZZ in MG), kdo bo imel primat nad gospodarsko diplomacijo, nestrukturiranost podpornih institucij, ki jih je država spreminjala od časa do časa (primer GZS, JAPTI, OZS idr.), je gospodarska diplomacija postajala vse bolj neučinkovita, podjetja so se od nje odvrčala (prim. ugotovitve okrogle mize) in jo razglašala kot »nekoristno«, državni akterji pa so njene aktivnosti vse bolj birokratizirali. Povzemajoč lahko potrdimo (prim. tudi Udovič, 2009c), da je bil namen dober, a izvedba slaba. Naperi, ki so bili vloženi, da bi gospodarska diplomacija delovala (k temu lahko prištevamo tudi poskuse sprememb v strukturi, ki so imeli kot cilj delovanje gospodarske diplomacije), se žal niso odrazili v rezultatih (prim. tudi Justinek, 2010: 144–148).

Stanje pa se je v zadnjem času, to je v obdobju »utirjenja« gospodarske diplomacije, znotraj katerega je bil MZZ postavljen kot krovni, a koordinativni organ, je razvoj gospodarske diplomacije začelo *ab ovo*, a tokrat mimo načela *mors tua vita mea*, ampak po načelu *E pluribus unum*, znatno izboljšalo. Cilj vzpostavljenega modela 2009 je točno to – da postane MZZ krovni (in ne edini organ) za vodenje

⁶⁷ Zaključki in predlogi so oblikovani na podlagi analize v poglavjih 1 – 4 ter na podlagi Zaključkov posveta o gospodarski diplomaciji, ki je potekala 7. Junija 2012 na Fakulteti za družbene vede, na katerem je sodelovalo 27 udeležencev iz institucij gospodarske diplomacije in iz podjetij.

gospodarske diplomacije, katerega naloga je z drugimi deležniki vzpostaviti tak model gospodarske diplomacije, ki bo deloval, bo usmerjen v potrebe podjetij in bo učinkovit, predvsem pa prilagodljiv na spremembe v mednarodni skupnosti. Seveda v tem procesu »utirjanja« ni šlo brez rivalstev – najprej glede kadrov in sredstev, potem glede pristojnosti, potem pa še glede tega, kako bo gospodarska diplomacija vodena. Pretekle izkušnje so bile dobra šola za to, čemur se mora aktualna struktura gospodarske diplomacije ogibati. In kljub določenim problemom, je okvirna ocena, da deluje dobro, a ima še pomanjkljivosti, ki bi jih morali odpraviti v kratkem, če želimo, da začne delovati »z najvišjo hitrostjo« (ki je v aktualni gospodarski situaciji vitalnega pomena). V tabeli 20 izpostavljamo odprte probleme gospodarske diplomacije, ki jih morajo akterji gospodarske diplomacije odpraviti, da bi bila gospodarska diplomacija še bolj učinkovita.

Tabela 20: Odprti problemi gospodarske diplomacije

Državni (politični) odločevalci	Podjetja
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nejasni (zunanjepolitični) cilji, nezadostno opredeljene strateške razvojne prioritete (vključno s ključnimi trgi, idr.); 2. Neuskklajenost med »notranjimi« (ministrstva, agencije) in »zunanji« (diplomati) akterji; 3. Problem pridobivanja najboljših kadrov za gospodarsko diplomacijo (plačilne omejitve, težavni trgi idr.) in podjetniške miselnosti; 4. Nedokončano »definiranje« razmerij med deležniki gospodarske diplomacije (MZZ, JAPTI, GZS, OZS, MGRT) in posledično nezadostna koordinacija; 5. Vprašanje primernosti merljivosti rezultatov gospodarske diplomacije, kot tudi onemogočanje nagrajevanja kakovostnih kadrov (zaradi sistema javne uprave); 6. »Slaba vidljivost« storitev gospodarske diplomacije, kar se kaže v nepoznavanju nje same s strani podjetij. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nepoznavanje (z)možnosti gospodarske diplomacije; 2. Neposluževanje storitev gospodarske diplomacije, kar izhaja iz <i>a priori</i> negativnega odnosa do gospodarske diplomacije (na podlagi preteklih izkušenj); 3. Nesposobnost določanja »ključnih prioritet« s strani podjetij, kar onemogoča dajanje ciljnih informacij s strani gospodarske diplomacije; 4. Počasno odzivanje na spremembe v zunanjem okolju; 5. Nepoznavanje (mednarodnopravnih) omejitev diplomacije, s katerimi se sooča tudi gospodarske diplomacije; 6. Nizka pripravljenost prehajanja iz reaktivnosti v pro-aktivnost (kar terja od podjetij večji angažma pri zasledovanju lastnih interesov).

Vir: Izvleček ugotovitev okrogle mize s »ponudniki« in »povpraševalci« (7. junij 2012).

Poleg navedenih problemov v tabeli 20, pa je anketa, ki je bila izvedena med akterji gospodarske diplomacije (v okviru MZZ) pokazala še na druge odprte probleme, ki zadevajo predvsem strukturiranost in komuniciranje znotraj MZZ. Po mnenju respondentov, je problem aktualne gospodarske diplomacije predvsem podhranjenost notranje in zunanje službe, tako v kadrovskem kot v finančnem pomenu.⁶⁸ Glede na to, da so ključne naloge gospodarske diplomacije (a) ustvarjanje pozitivne podobe, prepoznavnosti države RS v svetu; (b) uveljavljanje nacionalnih interesov, »odpiranje« vrat, še posebej na strateških trgih oz. trgih ali projektih, kjer je politika zelo pomembna (javna naročila itd.); (c) vplivanje na globalne odločevalce, ki določajo pogoje za pozicioniranje države v svetu (npr. bonitetne hiše, agencije) ter (d) vzpostavljanje primerne, pregledne in stabilne ozračja za (tuje) investicije (tudi z aktivnim sodelovanjem s tujimi diplomati v Sloveniji), njeni akterji ugotavljajo,

⁶⁸ Zmanjševanje finančnih virov za delovanje diplomacije (in gospodarske diplomacije) je morda na kratek rok javnosti všečno, a na dolgi rok lahko pusti nepopravljive posledice, ki jih bomo ponovno odpravljali leta ali celo desetletja.

da z aktualnimi finančnimi in kadrovskimi resursi tega področja ne morejo učinkoviteje obravnavati. Posledično je nujno, da ministrstvo okrepi delo direktorata za gospodarsko diplomacijo, tako z novimi človeškimi viri, kot tudi s finančnimi sredstvi. Pri tem Udovič (2011c) opozarja, da je nujno razmisliti tudi o tem, kaj zapiranje diplomatskih oz. konzularnih predstavništev pomeni za delovanje gospodarske diplomacije.

Naslednja nujnost, kjer mora ministrstvo/a storiti korak naprej, je proces izobraževanja in usposabljanja tistih, ki se z gospodarsko diplomacijo ukvarjajo. Tako v anketi, ki jo je izvedel Center za mednarodne odnose (poglavje 5), kot v anketi, ki jo je po lanskem posvetu izvedel sam ZGD, je bila izražena želja po več izobraževanjih in usposabljanjih (tako za ekonomske svetovalce kot tudi za vodje konzulatov/veleposlaništev). Ta izobraževanja morajo potekati kontinuirano in selektivno, ciljno usmerjeno. Kot smo navedli že v analizi je smiselno, da se v okviru izobraževanj ustvari tudi nekakšen »bazen dobrih praks«, ki si jih lahko med seboj izmenjujejo akterji gospodarske diplomacije. To bi gotovo pripomoglo k njihovi učinkovitosti, saj bi v marsikaterem primeru lahko preskočili določene zadeve, ki bi se jih drugače naučili z načelom »učenja z delom« (*learning by doing*). Prav tako je nujen del izobraževanja priprava pred odhodom v zunanjo službo. Po mnenju respondentov bi moralo ministrstvo temu posvetiti še več pozornosti, z organizacijo srečanj s podjetji, strokovnjaki idr. zainteresiranimi za določeno državo. Takšna izobraževanja bi morala biti »javna«, kar pomeni, da bi morali imeti do njih dostop vsi zainteresirani, saj bi se tako znanje vseh, ki jih določena država zanima, oplojevalo, s tem bi se pa večala konkurenčnost znanja in posledično produktivnost gospodarske diplomacije. To pa ne pomeni, da bi bila za vse udeležence brezplačna; za nekatere torej tudi plačljiva.

Poleg izobraževanja kadrov je pomembna tudi njihova selekcija. Tako bi bilo za večanje učinkovitosti gospodarske diplomacije nujno, da se razširi nabor kadrov za delovanje v gospodarski diplomaciji, kjer bi lahko v natečajih sodelovali tudi posamezniki izven strukture MZZ. Na podlagi tega bi komisije dobile večji nabor primernih kandidatov, izmed katerih bi lahko izbrale najboljše – tako po znanju kot po večinskih kompetencah. Čeprav je gospodarska diplomacija predvsem diplomacija, pa je za delovanje v njej pomembno, da ima posameznik »nekaj podjetniškega duha«. To pomeni, da mora, če želi biti uspešen, poznati načine delovanja in razmišljanja podjetij. Brez permanentnega stika med delovanjem podjetij in diplomacije, in ustrezno motiviranih kadrov, uspešne gospodarske diplomacije ne more biti. Zaradi majhnosti slovenskih diplomatskih in konzularnih poslaništev je nujno, da ministrstvo poskrbi za izobraževanja tudi »neekonomskih«⁶⁹ kadrov za gospodarsko diplomacijo, saj lahko tudi ti veliko pripomorejo k večji aktivnosti in agilnosti gospodarske diplomacije. A da bi to uspeli, je treba delati tudi na znotrajorganizacijski promociji gospodarske diplomacije, saj nekateri respondenti (na anketo) še vedno opozarjajo, da »del MZZ-ja gospodarske diplomacije ni vzel kot del strukture, zato ima do nje tudi odklonilno mnenje oz. ga ta ne zanima«.

Poleg tega je nujno, da ministrstvo pristopi tudi k večji promociji gospodarske diplomacije, s pomočjo javne diplomacije. Glede na to, da ima ministrstvo v svoji strukturi Službo za javno diplomacijo, bi bila lahko ena od njenih nalog – poleg spodbujanja kulturne diplomacije in predstavljanja informacij o slovenski zunanji politiki – tudi promocija gospodarske diplomacije, saj je ta med podjetji slabo poznana. Podjetja tako marsikdaj (sploh) ne vedo, kakšen storitve ponuja

⁶⁹ Gre za kadre, ki – v okviru predstavništva Slovenije – pokrivajo politična, gospodarska, družbena, kulturna ali druga področja.

gospodarska diplomacija, kako jim lahko akterji gospodarske diplomacije pomagajo pri njihovi internacionalizaciji ter katere so (z)možnosti in katere omejitve gospodarske diplomacije. Tu je naloga ministrstva, da strateško pristopi k promociji gospodarske diplomacije, s ciljem povečanja povpraševanja po njenih uslugah. Posledično se bo z večjim povpraševanjem večala tudi aktivnost, in končno, tudi učinkovitost.

Z vidika odnosov med deležniki gospodarske diplomacije je nujno vzpostaviti sistem, ki bo temeljil na sodelovanju in ne izključevanju. Pri tem se je treba ogibati vseh možnih zadev, ki bi lahko podvajale delo (in tako bile neučinkovite), pozdraviti pa velja vse komplementarne aktivnosti in dejavnosti, ki bi pripomogle k večanju učinkovitosti, predvsem pa celovitosti gospodarske diplomacije. Ministrstvo z ostalimi deležniki ima tu veliko odgovornost, da ustvari sistem, ki bo deloval sinhrono in ne konkurenčno. Pri tem mu morajo pomagati vse interesne organizacije, in to bodo najlažje storile, če se bodo usmerile v zadeve, ki bodo pomagale krepiti konkurenčnost slovenskih podjetij z internacionalizacijo. Tega ni mogoče storiti brez okrepljenega in permanentnega sodelovanja univerz in fakultet, ki lahko s svojimi kadri opravijo velik delež izobraževanja podjetnikov/podjetij, kot tudi akterjev gospodarske diplomacije. Skratka, znanja v Sloveniji je dovolj, da bi gospodarska diplomacija naredila preboj, le pravilno ga je treba usmeriti in izkoristiti.

Veliko odgovornost za uspeh in učinkovitost gospodarske diplomacije imajo tako državne ustanove kot podjetja. Prve morajo predvsem določiti strateške trge, cilje in vprašanja nacionalnega interesa, ki jih bomo zasledovali v okviru zunanje politike in (gospodarske) diplomacije,⁷⁰ drugi pa morajo preiti iz re-aktivne v pro-aktivno držo.⁷¹ Čas namreč ni naklonjen nadaljnjemu eksperimentiranju, ampak terja dejanja. Če teh ne bo, bodo vse deklaracije o pomenu gospodarske diplomacije – o katerih so si vsi akterji enotni – ostale le puhlice v zgodovinarskem spominu, a na gospodarskem pogorišču. Skratka, ključna je realizacija dogovorjenega, implementacija politik s pomočjo odličnih kadrov, ne pa naivno pričakovanje, da bodo samo organizacijske spremembe spremenile stanje na *terenu*.

⁷⁰ Pri tem pa zagotoviti udeležbo vseh pomembnih akterjev v koncipiranju strategij, politik in ukrepov ter pri oblikovanju in izvajanju izobraževanja in usposabljanja za potrebe GD ter konsolidirati sedanjo organizacijsko strukturo z izboljšanjem koordinacije in sodelovanja med vsemi vpletenimi akterji gospodarske diplomacije.

⁷¹ To pomeni, da bodo vse bolj sama povpraševala po uslugah gospodarske diplomacije in jo preko tega procesa izboljševala.

7 Literatura in viri

- Amerasinghe, C. F. 2005. *Principles of the Institutional Law of International Organizations*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Amerasinghe, C. F. 2008. *Diplomatic Protection*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Arhiv Republike Slovenije. Sig. SI AS 1134.
- Aron, R. 1962. *Paix et guerre entre les nations*. Paris: Calmann-Lévy.
- Aupič, M. 2012. Teorija in praksa procesa zunanjepolitičnega odločanja: kognitivno-psihološki in sociološki vidik. Diplomsko delo. Univerza v Ljubljani, FDV.
- Avenhaus, R. in I. W. Zartman, ur. 2007. *Diplomacy Games: Formal Models and International Negotiations*. Berlin: Springer.
- Avguštin, J. R. 2011. Posebnosti slovenskega (diplomatskega) protokola. V *Diplomacija med teorijo in prakso* (Zbirka *Acta Diplomatica* 1), B. Udovič *et al.*, 145–77. Ljubljana: Založba FDV.
- Baillie, S. 1998. A theory of small state influence in the European Union. *Journal of International Relations and Development* 1 (3-4): 195–219.
- Baldwin, D. A. 1985. *Economic Statecraft*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Banutai, A. 2011. Analiza modela gospodarske diplomacije Republike Slovenije. Magistrsko delo. Univerza v Ljubljani, FDV.
- Barston, R. P. 1991. *Modern Diplomacy*. London: Longman.
- Bartoš, M. 1956. *Međunarodno javno pravo II: Oblasti, organi za međunarodno pretstavljanje*. Beograd: Kultura.
- Bátora, J. 2008. *Foreign Ministries and the Information Revolution: Going Virtual?* Leiden: Martinus Nijhoff.
- Bayne, N. in S. Woolcock, ur. 2003. *The new economic diplomacy: Decision-making and negotiation in international economic relations*. Burlington, UK: Ashgate.
- Beamish, P. W. in J. P. Killing. 2001. Global Strategic Alliances. V *The IEBM Handbook of International Business*, ur. R. Tung, 164–82. Cambridge: Thomson Learning.
- Bellak, C. 2004. How Domestic and Foreign Firms Differ and Why Does it Matter? *Journal of Economic Surveys* 18 (2): 483–514.
- Benko, V. 1977. *Mednarodni odnosi*. Maribor: Obzorja.
- Benko, V. 1987. *Mednarodni odnosi*. Maribor: Obzorja.
- Benko, V. 1997. *Znanost o mednarodnih odnosih*. Ljubljana: Založba FDV.
- Benko, V. 1998. Mesto in funkcije diplomacije v razvoju mednarodne skupnosti. V *Diplomacija in Slovenci: zbornik tekstov o diplomaciji in prispevku Slovencev v diplomatsko teorijo in prakso*, ur. Milan Jazbec, 39–58. Celovec: Drava.
- Benko, V. 2007. *Znanost o mednarodnih odnosih*. Ljubljana: Založba FDV.
- Benko, V. 2012a. Dispozicija za razpravo o sociologiji diplomacije. V *Sociologija diplomacije: izhodišča, okvir in študije primerov*, ur. M. Jazbec, 45–7. Ljubljana: Založba FDV.
- Benko, V. 2012b. Sociologija diplomacije. V *Sociologija diplomacije: izhodišča, okvir in študije primerov*, ur. M. Jazbec, 51–77. Ljubljana: Založba FDV.
- Berglej, N. 2011. Posebnosti konzularnih aktivnosti kot predpogoja za diplomatsko aktivnost – primer Slovenije. V *Diplomacija med teorijo in prakso* (Zbirka *Acta Diplomatica* 1), B. Udovič *et al.*, 201–20. Ljubljana: Založba FDV.
- Berković, S. 2006. *Diplomacija i diplomatska profesija*. Dubrovnik: Urban.
- Berridge, G. R. 1992. *Diplomacy: Theory and Practice*. Houndmills, UK: Palgrave.
- Berridge, G. R. 2010. *Diplomacy: Theory and Practice*, 4. izdaja. Houndmills, UK: Palgrave.
- Berridge, G. R., M. Keens-Soper in T. G. Otte. 1999. *Diplomatic Theory from Machiavelli to Kissinger*. Houndmills, UK: Palgrave.
- Betsill, M. M. in E. Corell, ur. 2008. *NGO Diplomacy: The Influence of Nongovernmental Organizations in International Environmental Negotiations*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Black, J. 2011. *A History of Diplomacy*. London: Reaktion.
- Bohte, B. in V. Sancin. 2006. *Diplomatsko in konzularno pravo*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Bojinović Fenko, A. 2010. *Premoščanje ločnice med proučevanjem mednarodnih odnosov in zunanje politike: primer mednarodnega regionalizma*. Ljubljana: Založba FDV.
- Bojinović Fenko, A. 2011. Ernest Petrič: Zunanja politika (recenzija). *Teorija in praksa* 48 (3): 800–3.
- Bolewski, W. 2007. *Diplomacy and International Law in Globalized Relations*. Berlin: Springer.
- Brglez, M. 1998. Kodifikacija sodobnega diplomatskega prava. V *Diplomacija in Slovenci: zbornik tekstov o diplomaciji in prispevku Slovencev v diplomatsko teorijo in prakso*, ur. M. Jazbec, 59–88. Celovec: Drava.

- Brglez, M. 2008. *Filozofija družbenih ved v znanosti o mednarodnih odnosih: od kritike političnega realizma h kritičnemu ontološkemu realizmu*. Ljubljana: Založba FDV.
- Brglez, M. 2011a. K slovenskim diplomatskim študijam. *Teorija in praksa* 48 (3): 545–561.
- Brglez, M. 2011b. Zunanja politika ni le stvar politike: možne smernice razvoja slovenske zunanje politike. *Dnevnik* (1. oktober), *Dnevnikov objektiv*, 13.
- Brinar, I. in B. Bučar. 1994. Slovenian Foreign Policy. V *Civil Society, Political Society, Democracy*, ur. A. Bibič in G. Graziano, 425–47. Ljubljana: Slovenian Political Science Association.
- Broadhead, L.-A. 2002. *International Environmental Politics: The Limits of Green Diplomacy*. Boulder, CO: Lynne Rienner.
- Brozina, D. 2011. Razvoj diplomacije Evropske unije: od njenih zametkov do udejanjanja. V *Diplomacija med teorijo in prakso* (Zbirka *Acta Diplomatica* 1), B. Udovič et al., 245–79. Ljubljana: Založba FDV.
- Bryan, L. in B. Hoffman. 2009. How managers should approach fragile economy? *McKinsey Quarterly* (September).
- Bučar, B. 1992. Universalism and Regionalism in Slovene Foreign Policy. *Development and International Cooperation* 8 (14–15): 139–49.
- Bučar, B. 2001. Stroka in politika ob deseti obletnici slovenske zunanje politike. *Teorija in praksa* 38 (1): 142–51.
- Bučar, B. 2007. Spremembe v diplomaciji XXI. stoletja. *Teorija in praksa* 44 (6): 862–76.
- Bučar, M. 2011. Mednarodno razvojno sodelovanje in slovenska diplomacija: primer Jugovzhodne Evrope. *Teorija in praksa* 48 (3): 734–50.
- Bučar, M. in B. Udovič. 2007. Oblikovanje strategije mednarodnega razvojnega sodelovanja Slovenije ob upoštevanju načel EU. *Teorija in praksa* 44 (6): 842–61.
- Bunse, S. 2009. *Small States and EU Governance: Leadership through the Council Presidency*. Houndmills, UK: Palgrave Macmillan.
- Burkeljc, T. in B. Udovič. 2011. Gospodarska diplomacija Slovenije: med zmožnostmi (države) in pričakovanji (podjetij). *IB revija* 45 (3): 27–35.
- Casson, M., K. Dark in M. A. Gulamhunssen. 2009. Extending Internalization Theory: From the multinational enterprise to a knowledge-based empire. *International Business Review* 18 (3): 232–56.
- Castelani, D. in A. Zanfrei. 2006. *Multinational Firms, innovation and productivity*. Cheltham, UK: Edward Elgar.
- Cerar, B. 2000. *Diplomacija za kulisami*. Piran: Samozaložba.
- Cerar, B. 2001. *Diplomatska zaščita*. Piran: Samozaložba.
- Chatterjee, C. 2010. *International Law and Diplomacy*. London: Routledge.
- Constantinou, C. M. 1996. *On the Way to Diplomacy*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Cooper, A. F. in T. M. Shaw, ur. 2009. *The Diplomacies of Small States: Between Vulnerability and Resilience*. Houndmills, UK: Palgrave.
- Cooper, A. F., B. Hacking in W. Maley, ur. 2008. *Global Governance and Diplomacy: Worlds Apart?* Houndmills: Palgrave.
- Core Competency for Global Companies. *Academy of Management Executive* 14 (1).
- Crnčec, D. 2012. Okoljska diplomacija: odgovor na globalne okoljske izzive 21. stoletja? *Družboslovne razprave* 28 (69): 55–73.
- Čačinovič, R. 1985. *Poslanstva in poslaništva*. Maribor: Obzorja.
- Čačinovič, R. 1994. *Slovensko bivanje sveta: razvoj in praksa diplomacije*. Ljubljana: Enotnost.
- Čačinovič, R. 2004. Kakšen mora biti vzoren diplomat? V *Svet v krizi*, R. Čačinovič, 300–1. Ljubljana: DZS.
- Čepin, M. 2003. Model vzpostavitve gospodarskih predstavništev Republike Slovenije v tujini. Magistrsko delo. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Davis Cross, M. K. 2007. *The European Diplomatic Corps: Diplomats and International Cooperation from Westphalia to Maastricht*. Houndmills: Palgrave.
- Dee, M. in F. Volk. 2012. Avstralija: ženske v diplomaciji. V *Sociologija diplomacije: izhodišča, okvir in študije primerov*, ur. M. Jazbec, 211–25. Ljubljana: Založba FDV.
- Dembinski, L. 1988. *The Modern Law of Diplomacy: External Mission of States and International Organizations*. Dordrecht: Martinus Nijhoff.
- Denza, E. 2008. *Diplomatic Law: Commentary on the Vienna Convention on Diplomatic Relations*. Oxford, UK: Clarendon.
- Der Derian, J. 1987. *On Diplomacy: A Genealogy of Western Estrangement*. Oxford, MA: Blackwell.
- Dizard, W. P. 2004. *Inventing public diplomacy: the story of the U.S. Information Agency*. London: Lynne Rienner.

- Drnovšek-Zorko, H., ur. 2008. *New Paradigms, New Models: Culture in the EU External Relations*. Ljubljana: ZRC SAZU.
- Državna volilna komisija. Podatki dostopni na spletni strani Državne volilne komisije, <http://www.dvk.gov.si>.
- Dunning, J. in S. M. Lundan. 2008. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Second Edition. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Dur, A. in M. Gemma 2010. Bargaining Power and Negotiations Tactics: The Negotiations on the EU's Financial Perspective, 2007-13. *Journal of Common Market Studies* 48 (3): 557–78.
- Dye, R., O. Sibony in S. P. Viguerie. 2009. Strategic Planning: Three Tips for 2009. Dostopno prek https://www.mckinseyquarterly.com/Strategic_planning_Three_tips_for_2009_2340 (14. 4. 2010).
- Economist*. 2010. War in the fifth domain. *The economist* (July 3), 22–3.
- Fister, S. 2012. Okoljska diplomacija Ljudske Republike Kitajske. Magistrsko delo. Univerza v Ljubljani, FDV.
- Fukujama, F. 2008. Konec hegemonija. *Mladina* (25. 7.), 40–2.
- Genet, R. 1931–1932. *Traité de diplomatie et de droit diplomatique I, II in III*. Paris: A. Pedone.
- Gilboa, E. 2006. Public Diplomacy: The Missing Component in Israel's Foreign Policy. *Israel Affairs* 12 (4): 715–47.
- Gjerek, B. 2009. Taktika in metodika dela gospodarskih proizvedovalcev. Specialistična naloga, Univerza v Mariboru, EPF.
- Gorenc, N. 2011. Pasti in izzivi političnega in diplomatskega diskurza. *Teorija in praksa* 48 (4): 893–914.
- Grosse, R. in J. Behrman. 1992. Theory in International Business. *Transnational Corporations* (1).
- Gruban Ferlež, D. 2012. Evropska unija: nova vrsta diplomatskega akterja? V *Sociologija diplomacije: izhodišča, okvir in študije primerov*, ur. M. Jazbec, 107–25. Ljubljana: Založba FDV.
- Gruden, T. 2005. Pomen in naloge ekonomsko-poslovne diplomacije kot sestavnega dela zunanje politike držav. Magistrsko delo. Univerza v Ljubljani, FDV.
- Guiso, L., P. Sapienza in L. Zingales. 2004. Cultural Biases and Economic Exchange. University of Sassari & CEPR. Dostopno prek: <http://www.cepr.org/meets/wkcn/7/765/papers/Zingales.pdf> (9. 9. 2010).
- Gupta, A. K. in V. Govindarajan. 2002. Cultivating a Global Mindset. *The Academy of Management Executive* 16 (1): 116–26.
- Guzzini, S. 1998. *Realism in International Relations and International Political Economy: the Continuing Story of a Death Foretold*. London: Routledge.
- Guzzini, S. 2001. The Significance and Roles of Teaching Theory in International Relations. *Journal of International Relations and Development* 4 (2): 98–117.
- Hamilton, K. in R. Langhorne. 1995. *The Practice of Diplomacy: Its Evolution, Theory and Administration*. London: Routledge.
- Heald, M. in L. S. Kaplan. 1977. *Culture and Diplomacy: The American Experience*. Westport, CT: Greenwood.
- Hirschman, A. O. 1980. *Potenza nazionale e commercio estero*. Milano: Il Mulino.
- Hocking, B. in D. Spence, ur. 2002. *Foreign Ministries in the European Union: Integrating Diplomats*. Houndmills, UK: Palgrave.
- Hocking, B. in J. Bátor, ur. 2009. Diplomacy and the European Union. Posebna številka *Hague Journal of Diplomacy* 4 (2): 133–259.
- Hollis, M. in S. Smith. 1990. *Explaining and Understanding International Relations*. New York: Oxford University Press.
- Holsti, K. J. 1988. *International politics: a framework for analysis* (5th ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Hrebiniak, L. G. 2005. *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Hudson, V. M. 2005. Foreign Policy Analysis: Actor-Specific Theory and the Ground of International Relations. *Foreign Policy Analysis* 1 (1): 1–30.
- Hudson, V. M. 2008. The History and Evolution of Foreign Policy Analysis. V *Foreign Policy: Theories, Actors, Cases*, ur. S. Smith, A. Hadfield in T. Dunne, 12–29. Oxford: Oxford University Press.
- Intervju z osebo 1. Ljubljana, december 2009.
- Intervju z osebo 2. Ljubljana, december 2009.
- Intervju z osebo 3. Ljubljana: december 2009.
- Intervju z osebo 4. Ljubljana: december, 2009.
- Intervju z osebo 5. Ljubljana, januar 2010.
- Intervju z osebo 6. Ljubljana, marec 2010.
- Intervju z osebo 7. Ljubljana, marec 2010.

- Intervju z osebo 8. Ljubljana, december 2010.
- Jaklič, A. 2011. Razvoj storitev ekonomske diplomacije: vrzel med ponudbo in povpraševanjem v pospeševanju internacionalizacije. *Teorija in praksa* 48 (3): 751–75.
- Jaklič, A. in M. Svetličič. 2003. *Enhanced transition through outward internationalization*. Burlington, UK: Ashgate.
- Janković, B. M. 1988. *Diplomatija: savremeni sistem*. Beograd: Naučna knjiga.
- Jazbec, M. 1997. *Konzularni odnosi*. Ljubljana: Založba FDV.
- Jazbec, M., ur. 1998. *Diplomacija in Slovenci: zbornik tekstov o diplomaciji in prispevku Slovencev v diplomatsko teorijo in prakso*. Celovec: Drava.
- Jazbec, M. 2001. *The Diplomacies of New Small States*. Aldershot, UK: Ashgate.
- Jazbec, M. 2002. *Diplomacija in varnost: razvoj in približevanje procesov*. Ljubljana: Vitrum.
- Jazbec, M. 2007. *Security and Diplomacy in the Western Balkans*. Ljubljana: IFIMES.
- Jazbec, M. 2008. Slovensko predsedovanje EU: postmoderni diplomatski eksperiment. Slovenski politološki dnevi, Portorož, 16. in 17. oktober.
- Jazbec, M. 2009. *Osnove diplomacije*. Ljubljana: Založba FDV.
- Jazbec, M. 2011. Pomen in prihodnost paradiplomacije: Slovenija (izhodišča za študijo primera). V *Diplomacija med teorijo in prakso* (Zbirka *Acta Diplomatica* 1), B. Udovič et al., 101–24. Ljubljana: Založba FDV.
- Jazbec, M. 2012a. Uvodna študija: sociologija diplomacije – od ideje do poskusa konceptualizacije. V *Sociologija diplomacije: izhodišča, okvir in študije primerov*, ur. M. Jazbec, 11–43. Ljubljana: Založba FDV.
- Jazbec, M. 2012b. Promocija na veleposlaniška mesta: značilnosti, trendi in ozadja v slovenski diplomaciji. V *Sociologija diplomacije: izhodišča, okvir in študije primerov*, ur. M. Jazbec, 143–68. Ljubljana: Založba FDV.
- Jazbec, M., M. Lukšič-Hacin, P. Žiga in M. Stefanović Kajzer, ur. 2009. *Enake možnosti v slovenski diplomaciji*. Ljubljana: ZRC SAZU.
- Jogan, M., M. Stefanović Kajzer in M. Božović. 2012. Diplomacija in spolna neenakost. V *Sociologija diplomacije: izhodišča, okvir in študije primerov*, ur. M. Jazbec, 169–210. Ljubljana: Založba FDV.
- Jönsson, C. 2002. Diplomacy, Bargaining and Negotiation. V *Handbook of International Relations*, ur. W. Carlsnaes, T. Risse in B. A. Simmons, 212–34. London: Sage.
- Jönsson, C. in M. Hall. 2005. *Essence of Diplomacy*. Houndmills, UK: Palgrave.
- Jönsson, C. in R. Langhorne, ur. 2004a. *Diplomacy – Volume I: Theory of Diplomacy*. London: Sage.
- Jönsson, C. in R. Langhorne, ur. 2004b. *Diplomacy – Volume II: History of Diplomacy*. London: Sage.
- Jönsson, C. in R. Langhorne, ur. 2004c. *Diplomacy – Volume III: Problems and Issues in Contemporary Diplomacy*. London: Sage.
- Justinek, G. 2010. Model ekonomske diplomacije Slovenije. Doktorska disertacija. Univerza v Mariboru, EPF.
- Kajnc, S. 2008. *Razvoj evropske zunanje politike: od Evropskega političnega sodelovanja do evropske varnostne in obrambne politike*. Ljubljana: Založba FDV.
- Kim, W. C. in R. Mauborgne. 2009. Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice. V *Strategy and Globalization*, ur. K. Moore K in L. Hebert, 49–63. London: Sage.
- Kissinger, H. 1994. *Diplomacy*. New York: Simon & Schuster.
- Knez, S. in I. Simoniti. 2011. Drugotirna diplomacija: primer (so)delovanja državnih in nedržavnih akterjev v reševanju oboroženega konflikta. *Teorija in praksa* 48 (3): 629–45.
- Knight, G. A. in D. Kim. 2009. International business competence and the contemporary firm. *Journal of International Business Studies* 40 (2): 255–73.
- Kosin, M. 2000. *Začetki slovenske diplomacije z Italijo: 1991–1996*. Ljubljana: Založba FDV.
- Kostecki, M. in O. Naray. 2007. *Commercial Diplomacy and International Business*. Clingendael: Netherlands Institute of International Relations.
- Kunczik, M. 1997. *Images of Nations and International Public Relations*. Philadelphia, PA: Lawrence Erlbaum.
- Kunič, J. 2004. *Ambasador vseh*. Ljubljana: Tuma.
- Kunič, J. 2005. Velike topove hranimo za velike bitke. V *Slovenska gospodarska diplomacija kot vzvod hitrejše gospodarske rasti*, ur. S. Šmuc, 9–14. Ljubljana: Združenje menedžerjev Slovenije.
- Kunič, J. 2011. Subtilna bilateralna diplomacija: primer Slovenije. V *Diplomacija med teorijo in prakso* (Zbirka *Acta Diplomatica* 1), B. Udovič et al., 125–44. Ljubljana: Založba FDV.
- Lee, L. T. in J. Quigley. 2008. *Consular Law and Practice*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Leguey-Feilleux, J.-R. 2009. *The Dynamics of Diplomacy*. Boulder, CO: Lynne Rienner.
- Leonard, M. 2002. *Public Diplomacy*. London: Foreign Policy Center.
- Lipušček, U. 2003. *Ave Wilson: ZDA in prekranje Slovenije v Versaillesu 1919–1920*. Ljubljana: Sophia.

- Lipušček, U. 2012. *Sacro egoism: Slovenci v krempljih tajnega londonskega pakta 1915*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Lovec, M. 2011. Boštjan Udovič: Ekonomska in gospodarska diplomacija (recenzija). *Teorija in praksa* 48 (3): 806–10.
- Mal, P. 2009. Slovenska diplomacija ob uri nič. Nastanek in zgodnji razvoj diplomacije Republike Slovenije. Diplomsko delo. Univerza v Ljubljani, FDV.
- Mal, P. 2012. Diplomacija kot poklic. V *Sociologija diplomacije: izhodišča, okvir in študije primerov*, ur. M. Jazbec, 93–105. Ljubljana: Založba FDV.
- Mancevič, D. 2012. Diplomacija virov – instrument preteklosti ali prihodnosti: primer odnosa Ruske federacije do EU. *Družboslovne razprave* 28 (69): 75–95.
- Melissen, J., ur. 1999. *Innovation in Diplomatic Practice*. London: Macmillan.
- Melissen, J., ur. 2005. *The new public diplomacy: soft power in international relations*. Houndmills: Palgrave.
- Miller, R. C. 2008. *International Political Economy: Contrasting World Views*. London: Routledge.
- Ministrstvo za zunanje zadeve. 2000. *Deseta obletnica imenovanja prvega pooblaščenega predstavnika Republike Slovenije v tujini*. Ljubljana: MZZ.
- Ministrstvo za zunanje zadeve. 2003. Govor ministra za zunanje zadeve dr. Dimitrija Rupla na srečanju s slovenskimi gospodarstveniki v okviru 9. posveta slovenske diplomacije. Ljubljana: MZZ.
- Ministrstvo za zunanje zadeve. 2004a. *Nastop ministra za zunanje zadeve dr. Dimitrija Rupla na srečanju Kluba gospodarstvenikov Slovenske Istre*. Ljubljana: MZZ.
- Ministrstvo za zunanje zadeve. 2005. *Letno poročilo 2004b*. Ljubljana: MZZ.
- Ministrstvo za zunanje zadeve. 2006. *Letno poročilo 2005*. Ljubljana: MZZ.
- Ministrstvo za zunanje zadeve. 2007. *Letno poročilo 2006*. Ljubljana: MZZ.
- Ministrstvo za zunanje zadeve. 2008. *Letno poročilo 2007*. Ljubljana: MZZ.
- Ministrstvo za zunanje zadeve. 2009. *Letno poročilo 2008*. Ljubljana: MZZ.
- Mitić, M. 1978. *Diplomatske i konzularne funkcije*. Beograd: Savremena administracija.
- Mor, B. D. 2007. The rhetoric of public diplomacy and propaganda wars. *European Journal of Political Research* 64 (5): 661–83.
- Moravcsik, A. 1997. Taking Preferences Seriously: A Liberal Theory of International Politics. *International Organization* 51 (4): 513–53.
- Morgenthau, H. 1995. *Politika med narodi*. Ljubljana: Založba FDV.
- Mrak, M., M. Rojec in C. Silva-Jáuregui, ur. 2004. *Slovenia: From Yugoslavia to the European Union*. Washington, DC: World Bank.
- Murty, B. S. 1989. *The International Law of Diplomacy: The Diplomatic Instrument and World Public Order*. New Haven, CT: New Haven Press.
- Nahlik, S. E. 1991. Development of Diplomatic Law: Selected Problems. *Recueil de cours de l'Académie de droit international* 1990/III (222): 187–364.
- Najžar, U. 2012. Uporaba družabnih omrežij v javni diplomaciji – prednosti in slabosti (študije primera). Diplomsko delo. Univerza v Ljubljani, FDV.
- Naurin, D. in R. Lindahl. 2008. East-North-South: Coalition-Building in the Council before and after Enlargement. V *Unveiling the Council of the European Union: Games Governments Play in Brussels*, ur. D. Naurin in H. Wallace, 64–81. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Neumann, I. B. 2009. Returning practice to the linguistic turn: the case of diplomacy. V *Pragmatism in International Relations*, ur. H. Bauer in E. Brighi, 82–99. London: Routledge.
- Nick, S. 1997. *Diplomacija: metode i tehnike*. Zagreb: Barbat.
- Nicolson, H. 1988. *Diplomacy*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Nohria, N. 2006. The Organization: Survival of the Adaptive. *Harvard Business Review*. Dostopno prek: <http://hbr.org/web/2009/pandemic/survival-of-adaptive>. (21. 11. 2010).
- Nye, J. 2004. *Soft Power the Means for Success in World Politics*. Cambridge, MA: Public Affairs US.
- Paulmann, J. 2007. Representation without Emulation: German Cultural Diplomacy in Search of Integration and Self-Assurance during the Adenauer Era. *German Politics & Society* 25 (2): 168–200.
- Perrenoud, P. 1997. *Construire des compétences dès l'école*. Paris: ESF.
- Peruško, I. V. 2006. Trenutno stanje uporabe poslovnih informacij v slovenskih organizacijah s poudarkom na Competitive Intelligence. Dostopno prek: <http://www.planetgv.si/upload/htmlarea/files/Odmevi/905-InesVrenkoPerusko.ppt> (18. 6. 2008).
- Petrič, E. 1974. Mednarodni odnosi v novi ustavi. *Teorija in praksa* 11(3): 268.
- Petrič, E. 1996. Zunanja politika majhnih držav. *Teorija in praksa* 33 (6): 876–97.
- Petrič, E. 2010a. *Zunanja politika: osnove teorije in praksa*. Mengeš: CEP.
- Petrič, E. 2011. Imuniteta visokih državnih funkcionarjeva pred kazensko jurisdikcijo tujih držav (prizadevanja za kodificijo). *Teorija in praksa* 48 (3): 586–603.

- Petrič, E., B. Golec, G. Bajc in A. Rahten, ur. 2007. *Slovenci v očeh Imperija: priročniki britanskih diplomatov na pariški mirovni konferenci leta 1919*. Mengeš: CEP.
- Petrič, E., ur. 2010b. *Slovenski diplomati v slovanskem svetu*. Ljubljana: ZRC SAZU in CEP.
- Pfajfar, L. in B. Udovič. 2011. Med deklarativnimi zavezami in realnostjo: upravljanje človeških virov na Ministrstvu za zunanje zadeve Republike Slovenije. *Družboslovne razprave* 27 (67): 23–40.
- Plavšak Kranjc, K. 2005. Javna diplomacija: temeljni koncepti in trendi. *Teorija in praksa* 41 (3–4): 643–58.
- Pojbič, K. 2010. Gospodarska diplomacija majhnih držav v času recesije: primera Slovenije in Avstrije. Diplomsko delo. Univeza v Ljubljani, FDV.
- Porter, M. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Potemkin, V. P., ur. 1947–1948. *Zgodovina diplomacije I, II in III*. Ljubljana: DZS.
- Požgan, J. in A. Bojinović Fenko. 2012. Kulturna diplomacija in kultura v mednarodnih odnosih: študija primera slovenske zunanje politike. *Družboslovne razprave* 28 (69): 25–53.
- Praček, R. 2010. Razlike v vodenju profitnih in neprofitnih organizacij. Magistrsko delo. Univerza v Ljubljani, FDV.
- Pravilnik o izbirnem postopku za prosta mesta diplomatov za ekonomsko področje.
- Prvulović, V. 2001. *Ekonomska diplomatija*. Beograd: Grmeč.
- Putnam, R. D. 1988. Diplomacy and domestic politics: the logic of two-level games. *International Organization* 42 (3): 427–60.
- Rahten, A. 2009. *Izidor Cankar: diplomat dveh Jugoslavij*. Ljubljana: ZRC SAZU.
- Rahten, A. 2011. Očrt slovenske diplomacije ali diplomacije Slovencev. *Teorija in praksa* 646–67.
- Rahten, A. in J. Šumrada, ur. 2011. *Velikih pet in nastanek Kraljevine Srbov, Hrvatov in Slovencev*. Loka pri Mengšu: CEP; Ljubljana: ZRC SAZU.
- Raiffa, H. 1982. *The Art and Science of Negotiation*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rašković, M. in M. Svetličič. 2011. Pomen poznavanja nacionalnega značaja in kulturnih posebnosti za slovensko gospodarsko diplomacijo: primer Hrvaške in Srbije. *Teorija in praksa* 48 (3): 776–99.
- Repe, B. 2005. Od versajske konference do osimskih sporazumov: vloga slovenskih politikov in diplomatov pri določanju meja. Mednarodna konferenca Osimo - mednarodne in lokalne razsežnosti ob 30-letnici sporazumov, Ljubljana-Koper, 10.–11. 11.
- Rupel, D. 1992. *Skrivnost države*. Ljubljana: Delo.
- Rupel, D. 2011a. *Slovenija na svetovnem prizorišču: od Brionske deklaracije do arbitražnega sporazuma, od cone A do točke 5*. Ljubljana: Slovenska matica.
- Rupel, D. 2011b. Galerija večjih slik (Slovenska državnost, zunanja politika in diplomacija). V *Diplomacija med teorijo in prakso* (Zbirka *Acta Diplomatica* 1), B. Udovič et al., 49–75. Ljubljana: Založba FDV.
- Rupel, D., B. Trekman, M. Jazbec in I. Golob. 2000. *Deset let samostojne slovenske zunanje politike*. Ljubljana: MZZ.
- Sabel, R. 2006. *Procedure at International Conferences*, 2. izdaja. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Sancin, V. 2011. Nekateri izbrani vidiki prakse s področja diplomatskega in konzularnega prava v Sloveniji. *Teorija in praksa* 48 (3): 688–711.
- Saner, R. L. Yiu in M. Sondergaard. 2000. Business Diplomacy Management: A Core Competency for Global Companies. *Academy of Management Executive* 14 (1): 80–92.
- Saner, R. in L. Yui. 2003. *International economic diplomacy: mutations in post-modern times*. Clingendael: Netherlands Institute of IR.
- Satow, E. 2011. *A Guide to Diplomatic Practice I in II*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Schermers, H. G. in N. M. Blokker. 2011. *International Institutional Law: Unity within Diversity*, 5. izdaja. Boston, MA: Martinus Nijhoff.
- Sen, B. 1988. *A Diplomat's Handbook of International Law and Practice*. Dordrecht: Martinus Nijhoff.
- Sharp, P. 2001/2004. Making Sense of Citizen Diplomats. V *Diplomacy Volume III: Problems and Issues in Contemporary Diplomacy*, ur. C. Jönsson in R. Langhorne, 343–61. London: Sage.
- Sharp, P. 2009. *Diplomatic Theory of International Relations*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Simon, H. 2010. *Hidden Champions of the Twenty-First Century: Success Strategies of Unknown World Market Leaders*. Dordrecht: Springer.
- Simoniti, I. 1994. *Diplomatsko pravo*. Ljubljana: Založba FDV.
- Simoniti, I. 1995a. *Specialne misije*. Ljubljana: Založba FDV.
- Simoniti, I. 1995b. *Multilateralna diplomacija*. Ljubljana: Založba FDV.
- Simoniti, I. 2011. O nastanku držav in njihovih diplomacij konec 20. stoletja – slovenska diplomacija. V *Diplomacija med teorijo in prakso* (Zbirka *Acta Diplomatica* 1), B. Udovič et al., 77–99. Ljubljana: Založba FDV.

- Singer, J. D. 1961. The Level-of-Analysis Problem in International Relations. *World Politics* 14 (1): 77–92.
- Smith, S., A. Hadfield in T. Dunne, ur. 2008. *Foreign Policy: Theories, Actors, Cases*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Smole, M. 2011. Častni konzuli in drugi vidiki delovanja dopolnilnih konzularno-diplomatskih sistemov. V *Diplomacija med teorijo in prakso* (Zbirka *Acta Diplomatica* 1), B. Udovič et al., 221–44. Ljubljana: Založba FDV.
- Snow, N. in P. M. Taylor, ur. 2009. *Routledge Handbook of Public Diplomacy*. New York: Routledge.
- Sporazum o medsebojnem sodelovanju med Ministrstvom za zunanje zadeve in Ministrstvom za gospodarstvo o medsebojnem sodelovanju na področju ekonomske diplomacije.
- Sporazum o prenosu nalog, javnih uslužbencev in pravic proračunske porabe na področju gospodarske diplomacije.
- Sporočilo za javnost o sklepih, ki jih je Vlada RS sprejela na 16. seji, 5. marca 2009.
- Sporočilo za javnost o sklepih, ki jih je Vlada RS sprejela na 51. seji, 29. oktobra 2009.
- Sporočilo za javnost Vlade Republike Slovenije z dne 19. julija 2007.
- Steiner, Z. 1982. *The Times Survey of Foreign Ministries of the World*. London: Times Books.
- Stopford, J. in S. Strange. 1991. *Rival states, rival firms: competition for world market shares*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Susskind, L. E. 1994. *Environmental Diplomacy: Negotiating More Effective Global Agreements*. New York: Oxford University Press.
- Svetličič, M. 2007. Izobraževanje in konkurenčnost gospodarstva. V *Zaposljivost v Sloveniji*, ur. A. Karmberger in S. Pavlin, 214–47. Ljubljana: Založba FDV.
- Svetličič, M. 2011a. Diplomacija in mednarodno poslovanje v 21. stoletju: komplementarnost ali nadomestnost. *Teorija in praksa* 48 (3): 604–27.
- Svetličič, M. 2011b. Komptence za ekonomsko diplomacijo in mednarodno poslovanje; konvergenca ali divergenca? *Uprava* IX (1): 123–44.
- Svetličič, M. in P. Sicherl. 2006. Kitajci prihajajo; grožnja ali priložnost? Izzivi tektonskih sprememb v svetu za razvoj Slovenije. *Teorija in praksa* 43 (5–6): 690–715.
- Svetličič, M. in S. Kajnč. 2009. Neformalni viri vpliva v EU: trdo in mehko znanje ter učinkovitost državne uprave v času predsedovanja Svetu EU. *Družboslovne razprave* 25 (61): 59–79.
- Šabič, Z. 2011. Analogija med strukturama države in mednarodne skupnosti: globalno vladanje, mednarodne institucije in diplomacija 21. Stoletja. *Teorija in praksa* 48 (3): 562–85.
- Šabič, Z. in C. J. Bukowski, ur. 2002. *Small States in the Post-Cold War World: Slovenia and NATO Enlargement*. Westport, CT: Praeger.
- Šabič, Z. in M. Brglez. 2002. The national identity of post-communist small states in the process of accession to the European Union: the case of Slovenia. *Communist and Post-Communist Studies* 35 (1): 67–84.
- Thorhallsson, B. 2000. *The Role of Small States in the European Union*. Aldershot, UK: Ashgate.
- Thorhallsson, B. 2006. The Size of States in the European Union: Theoretical and Conceptual Perspectives. *Journal of European Integration* 28 (1): 7–31.
- Tomšič, I. 1949. *Meddržavno pravo z diplomatsko-konzularnim pravom*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Türk, D. 2005. Pravo in diplomacija. *Nova revija* 24 (284): 1–11.
- Udovič, B. 2009a. *Ekonomska in gospodarska diplomacija*. Ljubljana: Založba FDV.
- Udovič, B. 2009b. *Ekonomska varnost in ekonomska diplomacija: primer tujih neposrednih investicij Ljubljanske banke na trgih Zahodnega Balkana*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Udovič, B. 2009c. *Analiza rezultatov ankete med ekonomskimi svetniki 2008*. Ljubljana: Center za mednarodne odnose.
- Udovič, B. 2011a. Slovene commercial diplomacy in the Western Balkan countries. *Communist and Post-Communist Studies* 44 (4): 357–68.
- Udovič, B. 2011b. The problem of hard-currency savings in Ljubljanska banka d. d., Ljubljana: between politics and (international) law. *Studia Historica Slovenica* 11 (1): 185–213.
- Udovič, B. 2011c. Zgodovina razvoja slovenske gospodarske diplomacije: od politike h gospodarstvu? *Prispevki za novejšo zgodovino* 51 (3): 63–79.
- Udovič, B. 2012. Je zgodovina diplomacije res prvenstveno (le) politična? *Družboslovne razprave* 28 (69): 7–24.
- Udovič, B. in M. Brglez, ur. 2011a. Zunanja politika in diplomacija Republike Slovenije v 21. stoletju. Posebna številka *Teorija in prakse* 48 (3).

- Udovič, B. in M. Brglez. 2011b. Slovenske diplomatske študije med diplomatsko prakso in teorijo. V *Diplomacija med teorijo in prakso* (Zbirka *Acta diplomatica* 1), B. Udovič et al., 11–47. Ljubljana: Založba FDV.
- Udovič, B. in M. Raškovič. 2010. Exporting markets and types of international market(ing) cooperation of top Slovenian exporters: has the crisis taught us nothing? *Akademija MM* 10 (15): 68–84.
- Udovič, B. in M. Turnšek. 2011. V imenu objektivnosti: prevlada elitnih uradnih virov v medijskem poročanju o gospodarski diplomaciji Slovenije. *Javnost* 18 (supl.): 65–82.
- Udovič, B., M. Brglez, D. Rupel, I. Simoniti, M. Jazbec, J. Kunič, J. R. Avguštin, Z. Žigon, N. Bergelj, M. Smole in D. Brozina. 2011. *Diplomacija med teorijo in prakso* (Zbirka *Acta Diplomatica* 1). Ljubljana: Založba FDV.
- Udovič, B., T. Žigon in M. Zlatnar Moe. 2011. Posebnosti prevajanja strokovnega jezika diplomacije: primer Dunajske konvencije o diplomatskih odnosih. *Slavistična revija* 59 (3): 269–91.
- Vrhunec, M. 1989. *Politična ekonomija globalizma*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Vukadinović, R. 1989. *Osnove teorije mednarodnih odnosa i vanjske politike*. Zagreb: Školska knjiga.
- Vukadinović, R. 1995. *Diplomacija: strategija političnih pogajanj*. Ljubljana: Arah Consulting.
- Walker, R. A. 2009. *Multilateral Conferences: Purposeful International Negotiations*. Houndmills, UK: Palgrave.
- Watson, A. 1981/2005. *Diplomacy: The Dialogue between States*. London: Routledge.
- Weinert, F. E. 2001. Concept of Competence: A conceptual clarification. V *Defining and Selecting Key Competences*, ur. D. S. Rychen in L. H. Salganik, 45–66. Göttingen: Hogrefe & Huber.
- Wendt, A. 1999. *Social Theory of International Politics*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- White, B. 2001. Diplomacy. V *The Globalisation of World Politics: An Introduction to International Relations*, ur. J. Baylis in S. Smith, 317–29. Oxford, UK: Oxford University Press.
- World Economic Forum. 2010. *Global Risks 2010: A Global Risk Network Report*. Dostopno prek: <http://www.weforum.org/pdf/globalrisk/globalrisks2010v1/landscape.htm> (13. 4. 2010).
- Zakon o organizaciji in delovnem področju republiških upravnih organov in republiških organizacij ter samostojnih strokovnih služb. *Uradni list Socialistične Republike Slovenije*, št. 5/1980.
- Zakon o republiških upravnih organih. *Uradni list Socialistične Republike Slovenije*, št. 39/1974.
- Zakon o spodbujanju neposrednih investicij in internacionalizaciji podjetij (ZSTNIIP). *Uradni list Republike Slovenije*, št. 86/2004.
- Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o ustanavljanju podjetij v tujini. *Uradni list SFRJ*, 17/1973.
- Zakon o ustanavljanju podjetij v tujini. *Uradni list SFRJ*, št. 39/1972.
- Zupančič, R. in B. Udovič. 2011a. Preventivna diplomacija Slovenije pri reševanju vprašanja samostojnosti in neodvisnosti Kosova (2007-2010). *Teorija in praksa* 48 (3): 712–33.
- Zupančič, R. in B. Udovič. 2011b. Lilliputian in a Goliath world: the preventive diplomacy of Slovenia in solving the question of Kosovo's independence. *Romanian Journal of Political Science* 11 (2): 39–80.
- Žigon, Z. 2011. Diplomacija Slovenije med/z izseljenci: primer mesta Cleveland (ZDA). V *Diplomacija med teorijo in prakso* (Zbirka *Acta Diplomatica* 1), B. Udovič et al., 179–200. Ljubljana: Založba FDV.

8 Priloge

PRILOGA 1

Člani projektne skupine so – v času trajanja projekta – objavili še naslednja dela s področja gospodarske diplomacije:

1. BRGLEZ, Milan. K slovenskim diplomatskim študijam. *Teorija in praksa (tisk. izd.)*, maj-jun. 2011, letn. 48, št. 3, str. 545-561.
2. BRGLEZ, Milan.. Zunanja politika ni le stvar politike: možne smernice razvoja slovenske zunanje politike. *Dnevnik*, 1. okt. 2011, letn. 61, št. 228, *Dnevnikov objektiv*, str. 13.
3. BURKELC, Tadej, UDOVIČ, Boštjan. Gospodarska diplomacija Slovenije: med zmožnostmi (države) in pričakovanji (podjetij). *IB revija (Ljubl., tisk. izd.)*, 2011, letn. 45, št. 3, str. 27-35.
4. PFAJFAR, Lea, UDOVIČ, Boštjan. Med deklarativnimi zavezami in realnostjo: upravljanje človeških virov na Ministrstvu za zunanje zadeve Republike Slovenije. *Družboslovne razprave (tisk. izd.)*, sep. 2011, letn. 27, št. 67, str. 23-40.
5. RAŠKOVIČ, Matevž, SVETLIČIČ, Marjan. Pomen poznavanja nacionalnega značaja in kulturnih posebnosti za slovensko gospodarsko diplomacijo: primer Hrvaške in Srbije. *Teorija in praksa (tisk. izd.)*, maj-jun. 2011, letn. 48, št. 3, str. 776-799.
6. SVETLIČIČ, Marjan. Diplomacija in mednarodno poslovanje v 21. stoletju : komplementarnost ali nadomestnost. *Teorija in praksa (tisk. izd.)*, maj-jun. 2011, letn. 48, št. 3, str. 604-627.
7. SVETLIČIČ, Marjan. Kompetence za ekonomsko diplomacijo in mednarodno poslovanje: konvergenca ali divergenca? = Competences for economic diplomacy and international business : convergence or divergence?. *Uprava (Ljubl.)*, mar. 2011, letn. 9, št. 1, str. 123-167.
8. UDOVIČ, Boštjan, BRGLEZ, Milan. Slovenske diplomatske študije med diplomatsko prakso in teorijo. V: UDOVIČ, Boštjan *et al. Diplomacija med teorijo in prakso (Zbirka Acta diplomatica 1)*. Ljubljana: Založba FDV, 2011, str. 11-47.
9. UDOVIČ, Boštjan. Slovene commercial diplomacy in the Western Balkan countries. *Communist and Post-communist Studies (print ed.)*, Dec. 2011, vol. 44, no. 4, pp. 357-368.
10. UDOVIČ, Boštjan, TURNŠEK, Maja. V imenu objektivnosti: prevlada elitnih uradnih virov v medijskem poročanju o gospodarski diplomaciji Slovenije. *Javnost (Ljubl., tisk. izd.)*, 2011, vol. 18, supl., str. S65-S82.
11. UDOVIČ, Boštjan. Zgodovina razvoja slovenske gospodarske diplomacije: od politike h gospodarstvu? *Prispevki za novejšo zgodovino (tisk. izd.)*, 2011, letn. 51, št. 3, str. 63-79.
12. UDOVIČ, Boštjan, ŽIGON, Tanja, ZLATNAR MOE, Marija. Posebnosti prevajanja strokovnega jezika diplomacije: primer Dunajske konvencije o diplomatskih odnosih. *Slavistična revija (tisk. izd.)*, jul.-sep. 2011, letn. 59, št. 3, str. 269-291.
13. UDOVIČ, Boštjan. The problem of hard-currency savings in Ljubljanska banka d. d., Ljubljana: between politics and (international) law. *Studia Historica Slovenica (tisk. izd.)*, 2011, letn. 11, št. 1, str. 185-213.
14. UDOVIČ, Boštjan, RAŠKOVIČ, Matevž. Export markets and types of international market(ing) cooperation of top Slovenian exporters: has the crisis taught us nothing?. *Akademija MM (tisk. izd.)*, 2010, letn. 10, št. 15, str. 69-84.
15. UDOVIČ, Boštjan. Je zgodovina diplomacije res prvenstveno (le) politična?. *Družboslovne razprave (tisk. izd.)*, apr. 2012, letn. 28, št. 69, str. 7-24.

PRILOGA 2

IZVLEČEK

ugotovitev projekta »Kako okrepiti učinkovitost ekonomsko-gospodarske diplomacije Slovenije« in posveta o gospodarski diplomaciji (Fakulteta za družbene vede, 7. junij 2012)⁷²

Uvod

Mednarodna skupnost se v zadnjih 20 letih sooča s tektonskimi premiki. Konec dvopolnega sveta ter posledične spremembe v političnem in gospodarskem globalnem okolju,⁷³ so ponovno izpostavile vprašanja položaja majhnih držav v vse bolj tvegani, nepredvidljivi in negotovi globalizirani mednarodni skupnosti. Te so namreč še posebej ranljive na nenadne šoke, kakršne npr. predstavlja aktualna gospodarska kriza, ki vzpostavlja nova ravnotežja med ekonomsko varnostjo (večja teža) in gospodarsko rastjo. Države želijo te šoke zmanjšati na najnižjo možno raven, k čemur lahko pripomore gospodarska diplomacija. Da bi ta bila uspešna, mora temeljiti predvsem na štirih stebrih: (i) stabilnosti splošnega stanja v državi, njeni mednarodni konkurenčnosti in podobi (ii) prilagajanju in hitrem odzivanju na razmere v svetu (iii) jasnosti ciljev in strategij zunanje politike in razvoja ter (iv) izobraženosti in usposobljenosti kadrov ter dovolj finančnih virov za njeno izvajanje.⁷⁴

Te štiri stebre, na katerih mora temeljiti gospodarska diplomacija (GD) majhne države, smo preverjali v okviru projekta »Kako okrepiti učinkovitost ekonomsko-gospodarske diplomacije Slovenije«. Kot del tega projekta je Center za mednarodne odnose organiziral tudi okroglo mizo 7. junija 2012. Na njej so sodelovala slovenska podjetja in predstavniki institucij, ki se z gospodarsko diplomacijo ukvarjajo, ter drugi zainteresirani posamezniki.⁷⁵

Ocena stanja

Razvoj in ustroj, kot tudi naloge in aktivnosti GD so se v Sloveniji spreminjali ves čas od osamosvojitve Slovenije dalje.⁷⁶ Najbolj radikalna sprememba se je zgodila leta 2009, ko se je takratna vlada odločila, da prenese vse pristojnosti s področja GD na Ministrstvo za zunanje zadeve (MZZ). S procesom t. i. utirjenja, znotraj katerega je postal MZZ krovni organ koordiniranja gospodarske diplomacije (z drugimi deležniki, kot npr. Ministrstvom za gospodarstvo, JAPTI, GZS, OZS idr.), se je začelo spreminjanje tudi »miselnosti« med ključnimi akterji znotraj države, kot tudi

⁷² Izvleček je bil posredovan tudi predsedniku OZP g. Jožefu Horvatu. Kot je sporočil bo ena izmed sej OZP jeseni namenjena prihodnjemu razvoju gospodarske diplomacije.

⁷³ Od krepitve globalizacije, do premikov centrov rasti v Azijo (več Svetličič, Marjan. Diplomacija in mednarodno poslovanje v 21. stoletju: komplementarnost ali nadomestnost. *Teor. praksa* 48 (3), str. 604-627) in druge države »naslednjih 11«. To so države s preko 1 % deležem v svetovnem BDP. Poleg BRIK držav (dodajamo še Južnoafriško republiko) so to še (Mehika, ROK, Turčija in Indonezija) ter 7 najbolj obljudenih držav z velikim številom prebivalstva (Nigerija, Egipt, Pakistan, Iran, Filipini, Nigerija in Bangladeš). (glej Wilson D. Kamakshya T., Carlson S. and Ursua J., 2011. The BRICs 10 Years On: Half Way Through The Great Transformation. Global Economic Paper No: 208. Goldman Sachs Global Economics, Dec. 7).

⁷⁴ Več v Udovič, Boštjan (2009): *Ekonomska in gospodarska diplomacija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

⁷⁵ Ker je bila okrogla miza zaprtega značaja so se je udeležili le vabljeni. Sodelujočih na okrogli mizi je bilo 27, pri čemer je bilo razmerje med sodelujočimi podjetji in predstavniki organizacij, ki se z gospodarsko diplomacijo ukvarjajo enako.

⁷⁶ Več v Boštjan Udovič (2011): Zgodovina razvoja slovenske gospodarske diplomacije: od politike h gospodarstvu. *Prispevki za novejšo zgodovino* 3 (2011), str. 63–81.

znotraj MZZ. Izkušnje gospodarske diplomacije, ki jih je ta nabirala v 20 letih, ko se je gibala med poslovnimi in državnimi institucijami, so bile koristne za njen razvoj v MZZ, saj so »državni akterji« (uradniki, diplomati, kot tudi visoki politični odločevalci) postajali vse bolj občutljivi na potrebe gospodarstva, gospodarstvo pa se je, tudi zaradi vznika gospodarske krize, za pomoč vedno pogosteje obračalo na državne akterje. Srečanje med »ponudbo« in »povpraševanjem« je v treh letih dalo oprijemljive rezultate, ki se kažejo v rastočem zadovoljstvu podjetij in sočasnem večjem zavedanju državnih institucij, da je GD – kot aktivnost države, če želi iz krize iziti kot zmagovalka – pomembne.

Sočasno s pozitivnimi učinki »utirjenja«, pa je to razgalilo še pomanjkljivosti, ki bi jim morali tako državni odločevalci kot podjetja namenjati več pozornosti, če bi želeli doseči višjo kakovost ter učinkovitost gospodarske diplomacije (spodnja tabela).

Tabela: Slabosti, ki bi jih bilo treba odpraviti za boljše delovanje GD

Državni (politični) odločevalci	Podjetja
(a) Nejasni (zunanjepolitični) cilji, nezadostno opredeljene strateške razvojne prioritete (vključno s ključnimi trgi idr.);	(a) Nepoznavanje (z)možnosti GD;
(b) Neuskklajenost med »notranjimi« (ministrstva, agencije) in »zunanji« (diplomati) akterji;	(b) Neposluževanje storitev GD, kar izhaja iz <i>a priori</i> negativnega odnosa do GD (na podlagi preteklih izkušenj);
(c) Problem pridobivanja najboljših kadrov za GD (plačilne omejitve, težavni trgi idr.) in podjetniške miselnosti;	(c) Nesposobnost določanja »ključnih prioritet« s strani podjetij, kar onemogoča dajanje ciljnih informacij s strani GD;
(d) Nedokončano »definiranje« razmerij med deležniki GD (MZZ, JAPT, GZS, OZS, MGRT) in posledično nezadostna koordinacija;	(d) Počasno odzivanje na spremembe v zunanjem okolju;
(e) Vprašanje primernosti merljivosti rezultatov GD, kot tudi onemogočanje nagrajevanja kakovostnih kadrov (zaradi sistema javne uprave);	(e) Nepoznavanje (mednarodnih) omejitev diplomacije, s katerimi se sooča tudi GD;
(f) »Slaba vidljivost« storitev GD, kar se kaže v nepoznavanju nje same s strani podjetij.	(f) Nizka pripravljenost prehajanja iz re-aktivnosti v pro-aktivnost (kar terja od podjetij večji angažma pri zasledovanju lastnih interesov).

Funkcije gospodarske diplomacije: kaj »mora delati«

Temeljna naloga GD je skrbeti za gospodarske interese (in posledično rast blaginje) države. Če to počnejo velike države, ki imajo obilje virov, potem je to še toliko bolj pomembna naloga za majhno državo, ki mora svojo majhnost kompenzirati z večjo vpetostjo v globalni trg.

Na okrogli mizi so bile izpostavljene sledeče naloge, ki bi jih morala GD opravljati:

- (a) prispevati ustvarjanju pozitivne podobe, prepoznavnosti države RS v svetu;
- (b) uveljavljanje nacionalnih interesov, »odpiranje« vrat, še posebej na strateških trgih oz. trgih ali projektih, kjer je politika zelo pomembna (javna naročila itd.);
- (c) prispevati, z aktivnim delovanjem v multilateralnih ekonomskih organizacijah (STO, EU...), k ustvarjanju pogojev za uveljavljanje ekonomskih interesov;
- (d) vplivati na globalne odločevalce, ki določajo pogoje za pozicioniranje države v svetu (npr. bonitetne hiše, agencije);
- (e) vzpostavljati primerno, pregledno in stabilno ozračje za (tuje) investicije (tudi z aktivnim sodelovanjem s tujimi diplomati v Sloveniji),

- (f) diferencirati ponudbo svojih storitev za mala, srednja in velika podjetja (bolj politična podpora, stiki z državnimi organi),
- (g) izboljšati uspešnost GD s pomočjo jasnega definiranja merljivih ciljev posameznih »enot«/akterjev v gospodarski diplomaciji.

Našteto niso naloge le »ekonomskih diplomatov«/predstavnikov, ampak vseh, ki delujejo v GD, kot tudi drugih predstavnikov Slovenije v mednarodnem prostoru (pomembno je tudi vzdrževati vezi s Slovenci v tujini), kar olajša pridobivanje informacij o možnih poslovnih priložnostih idr.

Glede na omejene finančne zmožnosti je treba postaviti realne cilje in s tem »prizemljiti« pričakovanja koristnikov GD. Čeprav velja posebno pozornost dati majhnim in srednjim podjetjem (odpiranje vrat za izvoz in internacionalizacijo), tudi velika zaslužijo pomoč GD, saj lahko za sabo vlečejo tudi mala in srednja podjetja posebej, ko gre za oddaljenejše trge z visokimi vstopnimi ovirami. Vendar naj bi bila ta pomoč drugačne vrste; javna naročila, razvojna pomoč, razpisi mednarodnih organizacij, infrastrukturni projekti.⁷⁷ Posebno pozornost zaslužijo razvitejše oblike sodelovanja (na primer vhodne in izhodne TNI), saj je za trgovinsko sodelovanje lažje pridobivati ustrezne informacije in partnerje. V strukturi dela mora biti dominantno zagotavljanje tržno/javno nedostopnih informacij (ne pa sicer dostopnih na internetu), njihovo preverjanje in hitro posredovanje potencialnim porabnikom.

Strateške usmeritve

Država mora, če želi uspešno in kakovostno gospodarsko diplomacijo, skupaj z gospodarstvom predvsem določiti, kateri so ključni trgi in katera so ključna področja oz. cilji, ki so v njenem nacionalnem interesu.⁷⁸ Te mora pozicionirati na kratek, srednji in dolgi rok, in si zadati ključne cilje ter sprotno preverjati njihovo uresničevanje. Slovenija kot majhna država mora poskrbeti predvsem za sklepanje strateških partnerstev z državami, ki bi lahko prispevala razvoju njenega gospodarstva. Na kratek rok sta gotovo nujni konsolidacija in diverzifikacija gospodarske aktivnosti Slovenije znotraj EU27, z Zahodnim Balkanom in širjenje vstopa na hitro rastoča gospodarstva. Pri tem mora država podpreti podjetja, da se na te trge prebijajo s kakovostnimi izdelki. Iz cenovne konkurenčnosti je treba preiti h konkurenčnosti, ki temelji na izdelčni/storitveni kakovosti. To lahko dosežemo tudi s tem, da na državni (politični in gospodarski) ravni krepimo podobo Slovenije kot resne, zanesljive in kakovostne proizvajalke. Nujno je okrepiti prepoznavnost Slovenije na hitrorastočih trgih, kar države BRIKS gotovo so. Na srednji in dolgi rok je treba dati prioriteto tistim državam, ki bodo nosilke bodoče rasti v svetu; »Naslednjih 11«.⁷⁹ Dolgoročen cilj, h kateremu lahko GD pripomore veliko, je pozicioniranje Slovenije v globalnem okolju, predvsem s krepitvijo njene prepoznavnosti. Boljša prepoznavnost ji bo dala več možnosti za sklepanje koalicij in pridobivanje

⁷⁷ V takih projektih je vloga politike/državnih organov v vseh državah zelo pomembna in posledično tudi diplomacije nasploh.

⁷⁸ Svet za zunanjo politiko pri ministru za zunanje zadeve je na svoji seji v začetku junija 2012 obravnaval tematiko strateških partnerstev Slovenije. Sogovorniki na okrogli mizi so potrdili, da bi bilo za Slovenijo nujno, da karseda hitro opredeli regije, ki so zanjo strateškega pomena.

⁷⁹ Države BRIK so v preteklem desetletju prispevale skoraj polovico svetovni rasti, skupaj z N-11 pa že preko 50 %. Projekcija Goldman Sachsa (ki so bile v preteklosti še preveč pesimistične) kaže, da se bo ta delež stabiliziral okoli 40 %. Zlasti se bo povečal prispevek Indije, ki se bo v obdobju 2040-2050 od sedanjih 9 % povzpela na 18 %. Delež Kitajske bo stagniral okoli 30 %, da bi se postopoma zmanjšal na Indijsko raven (Wilson D. Kamakshya in ost. 2011; str. 11).

gospodarskih koristi, kar se bo odrazilo tudi v možnostih reagiranja »vnaprej«, tj., da bo Slovenija sposobna reagirati na spreminjajoče se razmere v svetu pravočasno.

Kako naj gospodarska diplomacija deluje – kadri

Ključni dejavnik uspešnosti GD so kadri. Posameznik, ki je vpleten v GD, mora imeti poslovno miselnost, razumeti mora delovanje podjetij, kot tudi državnih institucij, prav tako pa mora imeti primerna znanja oz. kompetence s področja diplomacije, mednarodnega poslovanja, mednarodnih odnosov; biti mora tudi elokventna osebnost, sposoben mora biti mreženja. Da bi takega posameznika lahko vključili v GD, je nujno te kriterije upoštevati pri izboru posameznikov za delovanje v GD. Predpogoj uspešnosti so motivirani kadri in merljivost njihovega dela.

Tu mora Slovenija še veliko postoriti, sploh zavedajoč se, da ima omejene finančne vire, da bi kadre izobraževala, usposabljala idr. Zato bi bilo nujno (znotraj zakonskih meja) olajšati nabor kadrov in prehodnost kadrov za GD med gospodarstvom in diplomatsko službo. Verjamemo sicer, da obstajajo zakonske omejitve zaposlovanja v javni upravi, a ker je GD tako specifično področje menimo, da bi bilo nujno na tem področju dopustiti več možnih variacij, kako bi za GD pridobili najboljše kadre. Velja razmisliti, da za kadre v GD ne bi veljale tako stroge omejitve, kot veljajo za druge diplomate (npr. časovna omejitev delovanja v tujini).

Predlogi za izboljšanje gospodarske diplomacije

- Fokusirati strategije gospodarskega razvoja Slovenije⁸⁰ in cilje slovenske zunanje politike; jasneje opredeliti dolgoročne regionalne in vsebinske strateške (dolgo in srednjeročne) in operativne (kratkoročnejše) cilje delovanja GD. Prioriteta so trgi hitro rastočih in oddaljenejših držav, kjer so vstopni stroški visoki.
- Zagotoviti udeležbo vseh pomembnih akterjev v koncipiranju strategij, politik in ukrepov ter pri oblikovanju in izvajanju izobraževanja in usposabljanja za potrebe GD.
- Konsolidirati sedanjo organizacijsko strukturo z izboljšanjem koordinacije in sodelovanja med vsemi vpletenimi akterji GD. Manj se ukvarjati s samo organizacijo, ki sama po sebi ne rešuje dosti, če nimamo ustreznih kadrov za uresničevanje strateških ciljev. GD mora postati neodvisna od političnih sprememb, imeti ustrezno stalnost in neodvisnost.
- Zagotoviti fleksibilnost in dopolnjujočnost v organizaciji mreže, sploh na geografskih področjih, kjer ima slovensko gospodarstvo interes, pa ga državne institucije ne »pokrivajo«. Na teh mestih je prostor za komplementarne oblike interesnih predstavništev (npr. zborničnih, podjetniških idr.).
- Cilji GD morajo biti merljivi. Njihove rezultate se mora stalno spremljati in ocenjevati njeno cenovno učinkovitost. Hkrati je treba upoštevati, da se rezultati, tako kot pri podjetjih pogosto lahko pokažejo šele z zamikom, na primer petih let.
- Kadri za GD in diplomacijo nasploh morajo pred svojo misijo v tujino pridobiti in izkazati ustrezna znanja (vključno z vsaj okvirnim poznavanjem lokalnega jezika) in kompetence (osebnostne lastnosti, kot so prilagodljivost, visok prag za stres, kreativnost, hitra odzivnost, smelost, inovativnost, agilnost, proaktivnost, sposobnost timskega dela in mreženja), komunikacijske veščine, (javno nastopanje, pogajanja, obvladovanje medkulturnih razlik in mreženja

⁸⁰ Ne gre za določanje panožnih, pač pa izdelčno-vsebinskih prioritet (na primer višja dodana vrednost, zeleni proizvodi/naložbe ...).

ipd). Priprave bi morale vsebovati spoznavanje države (regije, ki jo pokriva, lokalni jezik in kulturo, izpopolnjevanje komunikacijskih veščin/pogajanj) ter obvezno vsebovati obiske podjetij/zbornic, ki so najbolj aktivna v posamezni državi/regiji. Morda celo (mesečna) praksa v kakšnem izbranem podjetju doma ali v tujini.

- Akademija internacionalizacije se je izkazala za uspešen način usposabljanja za internacionalizacijo podjetij. Tudi za GD velja imeti kaj podobnega kot sestavni del priprav.
- Akterji GD bi morali izboljšati seznanjanje zainteresiranih javnosti/deležnikov o svojih storitvah neposredno v stikih z gospodarstvom ter preko medijev.
- Okrepiti dejavnost GD v MO in vseh akterjih, ki ocenjujejo gospodarska in politična gibanja v državah s ciljem seznanjanja in vplivanja na njihove ocene. To se lahko naredi tudi s spodbujanjem zaposlovanja Slovencev v mednarodnih organizacijah in omogočanjem stažiranja mlajših kadrov v njih.
- Poenostaviti pridobivanje viz povsod, kjer je to v domeni naših organov in olajšati zaposlovanje lokalnih kadrov.
- Zaradi omejenih finančnih možnosti naj del storitev GD postane plačljiv tudi zato, da se izkaže »resnost interesenta«. Bolj se posluževati lokalnih kadrov in jih ustrezno »nabirati« že v procesih izobraževanja na naših fakultetah (ERASMUS, podiplomci, poletne šole).
- GD daje prednost gospodarskim interesom države, zato morajo tudi podjetja postati bolj proaktivna pri koriščenju uslug, ki jih GD nudi. Pri tem mislimo predvsem na to, da bodo izboljševala »ponudbo« GD le s svojim povpraševanjem, zato je primerno, da dvignejo raven povpraševanja po storitvah GD.