

# Gospodarska diplomacija Slovenije: med zmožnostmi (države) in pričakovanji (podjetij)

Tadej Burkelc, podiplomski študent na Nottingham University Business School (University of Nottingham)  
dr. Boštjan Udovič, Center za mednarodne odnose, Ljubljana  
UDK 347.7(497.4)  
JEL: F500, Z130, M210

## Povzetek

Članek sestavlja analiza sedmih intervjujev, ki sta jih avtorja opravila s tremi institucijami, ki se ukvarjajo z gospodarsko diplomacijo, in s štirimi podjetji, ki poznajo delovanje slovenske gospodarske diplomacije. Avtorja soočita poglede različnih akterjev na centralizirano strukturo in organiziranost gospodarske diplomacije, potrebo po kadrovske in finančno okrepljeni gospodarski diplomaciji ter po določitvi ključnih trgov slovenskega gospodarstva. Na podlagi tega avtorja ugotavljata, da obstaja prepad med pričakovanji podjetij in (z)možnostmi gospodarske diplomacije. Čeprav so (pozitivni) učinki centralizacije gospodarske diplomacije že vidni, pa se ta še vedno spoprijema s temeljno težavo: pomanjkanjem kadrov in finančnih virov za svoje delovanje.

**Ključne besede:** ekonomska in gospodarska diplomacija, Slovenija, podjetja, Ministrstvo za zunanje zadeve

## Abstract

The following article consists of an analysis of seven interviews, conducted by authors with three institutions involved in commercial diplomacy, and four companies that are familiar with the services Slovenian commercial diplomacy offers. The authors confront the views of different stakeholders on the structure and organisation of commercial diplomacy, on the need for financial and human resource strengthening of commercial diplomacy, and, finally, on the need to determine the key markets for the Slovenian economy. On this basis, the authors conclude that there exists a gap between expectations of companies and the capabilities of commercial diplomacy. Finally, even though the structure of commercial diplomacy has changed in the recent years, the perils remain the same; associated with the lack of human and financial resources.

**Key words:** economic and commercial diplomacy, Slovenia, enterprises, Ministry of Foreign Affairs

## 1. Uvod<sup>1</sup>

Slovenija je malo in odprto gospodarstvo s koncentrirano mednarodno menjavo (Udovič in Raškovič, 2010), ki ga je sedanja finančna in gospodarska kriza močno prizadela. Prav zato je vprašanje delovanja gospodarske diplomacije prišlo spet na površje. Tako se dnevno srečujemo s številnimi predlogi, kaj bi gospodarska diplomacija morala narediti, in vprašanja, zakaj česa ne naredi (tako, kot bi morala). Podjetja imajo občutek, da njihovi predlogi naletijo na gluha ušesa, hkrati pa državni akterji gospodarske diplomacije (od tu dalje *akterji gospodarske diplomacije*) menijo, da jih podjetja prevečkrat nepravilno slabo ocenjujejo. Na podlagi razgovorov z eno in drugo stranjo ugotavljava, da je ključen vzrok za »nerazumevanje« med stranema prepad med pričakovanji (podjetij) in (z)možnostmi (akterjev) gospodarske diplomacije. Podjetja – po izjavah sogovornikov – prepogosto pričakujejo, da bodo akterji gospodarske diplomacije »uredili vse in bodo sama samo

začela poslovati« (Intervju E, 2010), pri tem pa pogosto pozabljajo na notranje in zunanje omejitve, ki jih morajo upoštevati akterji gospodarske diplomacije (omejitve zaradi mednarodnih konvencij, kadrovske in finančne omejitve); na drugi strani pa se tudi ti kdaj zavestno izognejo kakšnim prezapletenim zahtevam (zaradi notranjih in zunanjih omejitev), pa tudi zaradi osebnih razmišljanj in pristopov. Prav zaradi tega nerazumevanja je ta prepad med pričakovanji in (z)možnostmi v gospodarski diplomaciji še toliko večji. Slovenska gospodarska diplomacija tako deluje po načelu *sizifovega dela*, saj ne glede na dejavnosti, ki jih opravlja, teh »nikoli ne opravi dovolj oz. dovolj kakovostno« (Intervju E, 2010).

Ta članek sooča pričakovanja podjetij in poglede akterjev gospodarske diplomacije s ciljem preseči prepad med pričakovanji in (z)možnostmi. Trdiva (na podlagi intervjujev in razgovorov s sogovorniki), da se ta prepad da preseči z: (a) dejavnostmi, ki bodo podjetjem pomagale jasno izraziti njihove interese, cilje

<sup>1</sup> Avtorja se zahvaljujema mag. Matevžu Raškoviču in prof. dr. Marjanu Svetličiču za konstruktivne komentarje. Članek je del CRP-a »Kako povečati kakovost in učinkovitost slovenske ekonomske-gospodarske diplomacije« (V5-1039) in Programske skupine »Možnosti in priložnosti Slovenije in njenih akterjev v procesih globalizacije« (P5-0177).

in strategije, (b) ozaveščanjem podjetij, kaj lahko zanje naredi gospodarska diplomacija, (c) povezovanjem med interesi podjetij in (z)možnostmi gospodarske diplomacije. Vse troje je še toliko pomembnejše, ker ugotavlja, da podjetja pogosto ne vedo, kako nastopiti na tujih trgih, in zaradi tega ne vedo, kaj lahko pričakujejo od gospodarske diplomacije, zato se nanjo »ne obračajo in njene akterje ocenjujejo pavšalno, na neosnovani podlagi« (Intervju E, 2010). Tako je naloga podjetij, da (končno) preidejo od reaktivne k proaktivni strategiji prodora na tuje trge, gospodarska diplomacija pa jim mora pomagati pri oblikovanju njihovih interesov in uresničevanju njihovih ciljev.

Da bi odgovorili na zastavljena vprašanja, sva oblikovala tri hipoteze, ki jih želiva preveriti, in sicer:

- »Utirjenje« gospodarske diplomacije pod eno streho, vendar s sodelovanjem številnih akterjev, je koristno, ni pa še izvedeno v celoti. To navzven kaže sliko neuskajenosti in še vedno tudi določeno tekmovalnost med ključnimi institucijami na tem področju.
- Slovenska gospodarska diplomacija se mora okrepiti predvsem kadrovske in finančno, če želi biti dolgoročno uspešna. Kadri morajo imeti številna znanja (diplomacije, ekonomije idr.) (Bergelj, 2011; Pfajfar in Udovič, 2010; Svetličič in Kajnc, 2009), predvsem pa si morajo želeli delovati v gospodarski diplomaciji (Intervju E, 2010).
- Slovenija mora kot malo in odprto gospodarstvo, če želi biti uspešna, določiti ključne trge za svoje delovanje. Brez poenotene strategije med gospodarstvom in akterji gospodarske diplomacije ta ne bo dosegala pričakovanj (Intervju E, 2010).

Te hipoteze bova preverila z globinskimi intervjuji z akterji institucionalnega okolja in podjetji, kar članku daje dodano vrednost, saj bodo pričakovanja akterjev gospodarske diplomacije soočena s pričakovanji in mnenji podjetij, ki jim je ta namenjena.

Članek je razdeljen na tri dele. V prvem delu bova zgoščeno prikazala koncept gospodarske diplomacije; drugi del bo na kratko povzel zgodovino oblikovanja ekonomske in gospodarske diplomacije (EGD) v Sloveniji. V tretjem (empiričnem) delu bova s pomočjo odgovorov, pridobljenih z intervjuji ter drugimi primarnimi in sekundarnimi viri, potrjevala/zanikala postavljene hipoteze. V sklepu bova ovrednotila postavljene hipoteze ter poudarila ugotovitve in praktične implikacije za oblikovanje politik na področju ekonomske in gospodarske diplomacije.

## 2. Gospodarska diplomacija kot sredstvo zunanje politike

Pri konceptualizaciji gospodarske diplomacije kot sredstva zunanje politike morava najprej opredeliti, kaj je zunanja politika. Množica definicij (prim. Petrič, 1996; Benko, 1997; Rosenau, 1969; Carlsnaes, 2002; Holsti, 1988 idr.) kaže na to, da soglasja o tem, kaj naj bi to poimenovanje zajemalo, ni (Russett in Starr, 1996: 278). Ne glede na to, katero definicijo upoštevava, pa lahko ugotoviva, da je zunanja politika dejavnost države navzven za doseg lastnih ciljev z različnimi sredstvi (prim. Petrič, 1996; Benko, 1997; Russett in Starr, 1996). Glede na to, da je klasifikacij ciljev kar nekaj, pa se avtorji strinjajo, da se da sredstva zunanje politike razdeliti v tri skupine, in sicer na (1) vojaška, (2) diplomatska in (3) ekonomska/gospodarska (Udovič, 2009a: 33). Prav na preseku zadnjih dveh se odvija EGD, ki je »križanec« med ekonomskimi in političnimi sredstvi zunanje politike. Z njimi država dosega predvsem ekonomske cilje, ki pa jih je treba umestiti v širši koncept družbene blaginje. EGD je tako kot v zgodovini (Coolsaet, 2004: 61; Potter, 2004: 55) namenjena predvsem povečevanju blaginje državljanov.

Kaj torej je ekonomska in gospodarska diplomacija? Najino razumevanje temelji na Udovičevi (2009a: 124ff) razlagi, ki ekonomsko (multilateralno) diplomacijo opredeljuje kot »vsako ekonomsko aktivnost države navzven, ki stremi k doseganju ekonomskih ciljev s pomočjo uporabe političnih in ekonomskih sredstev zunanje politike in je aktivna na večstranski ravni /.../« (prim. tudi Uscanga, 2002: 6). Če je glavni akter v ekonomski (multilateralni) diplomaciji večje število držav, pa gre pri gospodarski diplomaciji za dvostranski odnos med državama oz. med državo in podjetjem (običajno iz druge države).<sup>2</sup> Čeprav so med ekonomsko in gospodarsko diplomacijo konceptualne in realne razlike, pa njune dejavnosti niso ločene, temveč se nezadržno prepletajo. Tako si gospodarska diplomacija prizadeva izkoristiti tiste primerjalne prednosti in mednarodne možnosti, ki jih ustvarja ekonomska diplomacija (Potter, 2004: 55); zanjo je značilno, da pospešuje trgovanje in naložbe, gospodarski diplomat pa se osredotoča na analizo ekonomskih in finančnih politik ter učinke ekonomskih ukrepov v državi gostiteljici (Feltham, 1998: 18). Konceptualno bi lahko rekli, da ekonomsko (multilateralno) in gospodarsko diplomacijo povezuje to, da je njen osrednji akter država.

Toda realnost kaže, da država še zdaleč ni več edini akter v diplomaciji (Stopford in Strange, 1991: 2; Hoffman, 2003; Coolsaet, 2004: 1), saj se vanjo vedno bolj vključujejo poslovni subjekti in druge nedržavne institucije (npr.

<sup>2</sup> Za gospodarsko diplomacijo se včasih uporablja tudi pojem trgovska (commercial) diplomacija, Strangeva (2004: 357) pa jo imenuje tudi diplomacija država-podjetje.

nevladne organizacije, interesna združenja, sindikati itd.). Tako obliko diplomatskega udejstvovanja Udovič (2009a: 135–136) imenuje poslovna diplomacija, saj je vezana na določen zasebni interes oz. »zasebni poselek«. Poslovna diplomacija se ukvarja predvsem z zunanjim okoljem (transnacionalnega) podjetja. Njena naloga je poskrbeti, da je zunanje okolje države prejemnice investicij primerno za mednarodno poslovanje in investicije (Udovič, 2007: 123). Iz tega izhaja, da sta gospodarska in poslovna diplomacija dve strani istega kovanca, saj obe zadovoljujeta delne interese vpletenih akterjev, čeprav sta nosilna akterja različna.

### 3. Razvoj (ekonomske in) gospodarske diplomacije Slovenije

Po osamosvojitvi in razglasitvi neodvisne Republike Slovenije je bil glavni cilj slovenske zunanje politike doseči mednarodno priznanje Slovenije kot suverenega in enakopravnega subjekta zunaj tedaj še obstoječe Jugoslavije (Benko, 1992: 3). To je pomenilo, da se je slovenska zunanja politika posvečala predvsem političnim ciljem, za dosego mednarodnih gospodarskih ciljev pa je skrbela državna sekretarka mag. Vojka Ravbar, ki je bila na Ministrstvu za zunanje zadeve (MZZ) zadolžena za mednarodne ekonomske odnose.<sup>3</sup> Leta 1993 je bilo ustanovljeno Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj (MEOR), ki je EGD vodilo skupaj z MZZ. Poleg teh dveh institucij se je z gospodarsko diplomacijo ukvarjala tudi Gospodarska zbornica Slovenije (GZS). Ta večtirnost se je kaj kmalu pokazala kot škodljiva, zato so se politični odločevalci dogovorili, da bodo skušali zadevo poenotiti s *Sporazumom o sodelovanju pri vzpostavljanju in delovanju predstavništva Republike Slovenije*, ki pa ni bil nikoli podpisan in tako tudi ni začel. Po preoblikovanju MEOR leta 2000 sta se ekonomska in gospodarska diplomacija še bolj razdvojili. Ekonomska je postala domena Ministrstva za gospodarstvo (MG), gospodarska pa je sicer še vedno delno ostajala v domeni MZZ, vendar je tudi MG nanjo imelo močan vpliv. Sočasno je svojo gospodarsko diplomacijo okrepila tudi GZS, kar je vodilo do podvajanja dela in s tem do neučinkovitosti EGD. Poskus sinhronizacije EGD se je zgodil leta 2005, ko je bilo vodenje gospodarske diplomacije naloženo Javni agenciji za podjetništvo in tuje investicije (JAPTI). Ob tem je nastal *Program predstavništva slovenskega gospodarstva*, ki je začel, vendar je namesto sinhronizacije še bolj uveljavil večtirnost, saj nobeno ministrstvo ni zares želelo izpušiti iz rok odločanja o gospodarski diplomaciji.

Zadnja sprememba v ustroju gospodarske diplomacije se je zgodila s konstituiranjem nove vlade leta 2008. Koalicijske partnerice so namreč v koalicijski sporazum, tč. 15.2, zapisale, da bo MZZ s svojo diplomatsko-konzularno mrežo ter skupaj z MG, GZS, JAPTI in drugimi institucijami prevzelo večjo odgovornost za »učinkovito

uveljavljanje interesov slovenskega gospodarstva v svetu. /.../«. Na podlagi te določbe v koalicijskem sporazumu je vlada na 16. seji sprejela sklep, da se na MZZ ustanovi Direktorat za gospodarsko diplomacijo in mednarodno razvojno sodelovanje (sklep Vlade Republike Slovenije, 2009a), katerega glavna naloga je ščitenje in uveljavljanje interesov slovenskega gospodarstva v tujini (Interno gradivo MZZ). Vlada je na 51. seji tudi odločila, da postopno zapre vsa samostojna predstavništva JAPTI in jih vključi v sistem MZZ.

V letu 2009 se je dejavnost gospodarske diplomacije okrepila, velik napredek na tem področju pa je bil viden v letu 2010, ko je direktorat pripravil veliko srečanj na temo internacionalizacije gospodarstva in pomoči za gospodarstvo, da bi lažje prebrodilo krizo. Dejavnosti na področju gospodarske diplomacije so zdaj vodene centralno, saj je MZZ ponovno postal nosilec pristojnosti za vodenje gospodarske diplomacije (Interno gradivo MZZ), vendar pa ne pomeni, danes sodelujeta z drugimi pristojnimi resorji. Poleg z MG, JAPTI in GZS sodeluje tudi z območnimi zbornicami, ki delujejo v sistemu GZS in Obrtno-podjetniške zbornice Slovenije (OZS), ter finančnimi institucijami (Slovenska izvozna družba). Minister za zunanje zadeve pa je dejaven tudi na lokalni ravni, tako da ima MZZ tudi neposredni mikroekonomski stik s posameznimi podjetji (Intervju Y, 2010).<sup>4</sup>

Minister za zunanje zadeve je v svojem navodilu DKP-jem za delo na področju gospodarske diplomacije (Interno gradivo MZZ) naštel 15 prednostnih nalog, ki bi jih morala opravljati slovenska gospodarska diplomacija. Na podlagi analize teh prednostnih nalog sva izluščila štiri temeljna vprašanja, ki sva jih zastavila v intervjujih s podjetji,<sup>5</sup> in sicer, ali menijo:

- a) da je ustroj gospodarske diplomacije v Sloveniji primeren oz. kaj bi se dalo izboljšati;
- b) da so gospodarske delegacije ob visokih državnih obiskih dobro sestavljene in koristne;
- c) da bi morali okrepiti prisotnost na obstoječih trgih ali trge bolj diverzificirati;
- d) da bi se dalo (in kaj) izboljšati pri delovanju in sestavi gospodarske diplomacije Slovenije.

Na podlagi odgovorov bova v nadaljevanju ovrednotila postavljene hipoteze.

<sup>3</sup> Danes bi temu rekli, da je bila pristojna za vodenje ekonomske in gospodarske diplomacije.

<sup>4</sup> Pregled Obvestil za javnost na spletni strani MZZ navaja, da se je minister za zunanje zadeve Samuel Žbogar v letu 2010 srečal s predstavniki (in zainteresiranimi podjetniki) v okviru OZS, Foruma obrti in podjetništva ter Ameriške gospodarske zbornice v Sloveniji; predaval pa je tudi na Zdrženju Yes in Obrtno-podjetniškem sejmu v Celju (september 2010). Na tem sejmu je Direktorat za gospodarsko diplomacijo postavil tudi »stojnico«, kjer so zainteresirane obveščali o možnostih in priložnostih v okviru EGD. Poleg tega je MZZ v letu 2010 (januar–september) objavilo 9 pozivov za udeležbo v gospodarskih delegacijah v tujini.

<sup>5</sup> Več o izboru sogovornikov v naslednjem poglavju.

## 4. Metodologija izbora intervjuvancev

Pri iskanju odgovorov na hipoteze sva izvedla globinske intervjuje s 3 predstavniki uradnih institucij in 4 podjetji. Globinski intervjuji so obsegali 10 vprašanj polodprtega tipa (Churchill in Iacobucci, 2005); potekali so osebno, po telefonu in po e-pošti med 22. februarjem in 21. aprilom 2010.<sup>6</sup> Pri izboru predstavnikov uradnih institucij sva kot sogovornike evidentirala ključne odločevalce s področja in z njimi tudi opravila intervjuje (označujemo jih kot X, Y, Z). Podobno je bilo tudi v podjetjih, kjer sva intervjuje izvedla s posamezniki iz uprave oz. (s ključnimi)

pristojnimi za delovanje na tujih trgih. Podjetja sva izbrala glede na velikost in panogo. Tako predstavlja ugotovitve štirih različno velikih podjetij iz iste panoge, tj. proizvodnje električnih naprav (klasifikacija C27).

Podjetja sva zaradi anonimnosti označili s črkami A, B, C in D. Podjetje A je veliko (transnacionalno) podjetje, ki ima več kot 500 zaposlenih, podjetje B je prav tako veliko, vendar pa število zaposlenih ne presega 500, podjetje C je srednje veliko in zaposluje manj kot 250 ljudi ter podjetje D, ki ima zaposlenih manj kot 50 delavcev.<sup>7</sup>

Tabela 1: Osnovne značilnosti sogovornikov/podjetij

Podjetje	Čisti prihodki od prodaje (2008)	Čisti dobiček (2008)	Delovanje na tujih trgih
A	več kot 1 milijarda €	Več kot 30 milijonov €	Evropa
B	več kot 20 milijonov €; od tega 65 % na tujih trgih	400 tisoč €	Evropa in Azija
C	več kot 15 milijonov €; od tega 97 % na tujih trgih	400 tisoč €	svet
D	več kot 4 milijone €	5,5 milijona € <sup>8</sup>	Evropa in Azija

Vir: podatki AJPEŠ (14. junij 2010).

## 5. Med zmoglostmi in pričakovanji

Ocenjevanje gospodarske diplomacije Slovenije je zelo nehvaležno delo, saj vsako dejanje gospodarskega predstavnika, da bi pomagal podjetju pri pridobivanju poslov oz. reševanju težav na tujem, ni in ne more biti merljivo. Zato lahko v okviru »merljivih rezultatov« merimo le količino sklenjenih poslov, pri čemer ni jasno, koliko in kakšen pomen je imel pri njihovi sklenitvi vsak od vpletenih akterjev. Druga težava pri ocenjevanju gospodarske diplomacije in dela gospodarskih predstavnikov pa je prepad med njihovimi (z)mogućnostmi in pričakovanji podjetij. V nadaljevanju sva zato soočila mnenja odločevalcev in podjetij na treh področjih: (a) ustreznost sedanje strukture EGD, b) vloga akterjev pri udejanjanju interesov podjetij in EGD, c) določitev ključnih trgov za slovensko malo gospodarstvo. Iz odgovorov pa bova v točki d) še izluščila ključne poudarke za delovanje EGD v prihodnje.

### 5.1 Struktura in organiziranost slovenske gospodarske diplomacije

Kot sva že prikazala, je bila v preteklosti gospodarska diplomacija vodena iz več centrov, ki pogosto niso bili med seboj usklajeni. Po ustanovitvi Direktorata za gospodarsko diplomacijo in razvojno sodelovanje (ZGD) na MZZ je gospodarska diplomacija dobila krovni

organ, ki določa smernice, strategije in usklajuje delo drugih organov na tem področju. Sogovorniku X se zdi ta nova ureditev dobra, sogovornik Y poudarja, da je ZGD usklajevalni organ, kar je velika dodana vrednost. Z obema se strinja tudi sogovornik Z, ki – podobno kot Udovič (2009b) – potrjuje, da je mesto EGD na MZZ, saj imajo diplomati v tujih državah večji ugled in tako lažje pripomorejo k pridobitvi posla oz. reševanju težav (Intervju X, Y, Z, 2010).<sup>9</sup>

Podjetja so na drugi strani glede organiziranosti gospodarske diplomacije nasprotnega mnenja. Podjetje B meni, da bi morali biti glavni akterji gospodarske diplomacije vertikalno organizirani. Glavno vlogo pri predlaganju diplomatov, gradnji diplomatske mreže in imenovanju gospodarskih atašejev bi morala imeti stanovska organizacija gospodarstva, tj. GZS, nato MG in šele nato MZZ. To pa bi moralo pri svojih diplomatskih dejavnostih predloge GZS in MG čim bolj upoštevati in tudi udejanjati. Podjetje D je mnenja, da bi moral biti glavni akter gospodarske diplomacije MG, podjetje A pa poudarja, da je gospodarska diplomacija pomembna le za nekatere gospodarske panoge (gradbeništvo, telekomunikacije, energetika) in bi zato te morale povedati, kakšno gospodarsko diplomacijo želijo. Podjetje C k tem panogam dodaja še vojaško industrijo. Po njihovem mnenju bi morala biti EGD v pristojnosti MZZ.

<sup>7</sup> Vsem sogovornikom se za intervjuje iskreno zahvaljujemo. Če kdor koli želi preveriti dejstva o izvedbi intervjujev, lahko to stori pri avtorjih.

<sup>8</sup> Gre za dobiček s prenesenim dobičkom iz prejšnjega leta.

<sup>9</sup> Sogovornik Y opozarja, da bodo v novi shemi vodje Predstavništva slovenskega gospodarstva dobili diplomatski status, ki jim bo dal dodatno moč pri iskanju poslovnih priložnosti za slovenska podjetja (Intervju Y, 2010).

<sup>6</sup> Institucije so odgovarjale na dodatno vprašanje, povezano z diplomatskim statusom gospodarskih atašejev.

Glede reorganizacije in prizadevanj za boljšo učinkovitost podjetje A meni, da večjih sprememb pri učinkovitosti znotraj take strukture EGD ni pričakovati. Podobnega mnenja je tudi podjetje B, v katerem trdijo, da EGD ni delovala ustrezno niti prej niti zdaj. Po mnenju podjetja B, podjetja med gospodarsko krizo niso imela občutka, da bi gospodarska diplomacija delovala, razen v redkih primerih (prim. tudi Kunič, 2005). Podjetje D sicer priznava, da je lepo videti urejeno in poenoteno strukturo, vendar pa meni, da razpršeno delovanje EGD daje več možnosti podjetjem. Zaradi tega menijo, da bi morala gospodarska diplomacija delovati razpršeno, vendar znotraj tako dobro organizirano, da bi zunanji imeli občutek enotnosti. Temu nasprotuje podjetje C, ki podpira poenotenje gospodarske diplomacije in predvideva, da se bo sedanji, centralizirani sistem izkazal bolje, kot se je dosedanji, in bo tako prinesel boljše rezultate (Intervjuji A, B, C, D, 2010).

Na podlagi povedanega lahko ugotovimo, da je mnenje o »utirjenju« diplomacije med organi, ki se z njo ukvarjajo, bolj pozitivno kot med podjetji, ki jim je namenjena. Podjetja namreč niso prepričana, da bo »nova struktura« pripomogla h kakovosti in učinkovitosti delovanja EGD; celo več, eno od podjetij trdi, da je utirjenje slabo, ker uniformira EGD ter s tem zmanjšuje poslovne možnosti in prilžnosti. Zanimiva je tudi misel podjetja A, ki poudarja, da je EGD sektorsko specifična, in za potrditev te teze našteje tri ključne sektorje, v katerih imajo, običajno, države primat oz. vsaj velik vpliv. To kaže na razumevanje EGD kot sredstva, ki ga država lahko ponudi podjetjem v tistih sektorjih, kjer mora iskati enakopravne sogovornike, tj. drugo državo, oz. kjer imajo politične elite veliko moč in vpliv na odločanje v gospodarstvu. Pomemben je podatek, da je tak razmislek ponudilo veliko, transnacionalno podjetje. Za taka slovenska podjetja je značilno, da večinoma sama vodijo poslovno diplomacijo, včasih tudi gospodarsko, ter včasih celo ona ponudijo koristne usluge drugim akterjem na istih trgih. Iz tega lahko izvedeva, da sta moč in organiziranost gospodarske diplomacije ključni za mala in srednja podjetja, medtem ko velika podjetja te pomoči gospodarske diplomacije ne potrebujejo tako pogosto (prim. tudi Udovič, 2009b).

## 5.2 Vloga in pomen gospodarskih delegacij

Gospodarska diplomacija gospodarskih delegacij je postala izrazito pomembna med gospodarsko krizo (prim. tudi Dragan, 2010: 22–23). Vanjo sta se intenzivno vključila predsednik države in predsednik vlade, ki v program svojih državnih obiskov vse bolj vključujeta tudi gospodarske delegacije<sup>10</sup>. Vprašanje, ki se postavlja, je, kam (geografsko) usmerjati gospodarsko diplomacijo gospodarskih delegacij in kakšen je njen izplen.

Sogovornika X in Y poudarjata, da so obiski na najvišji ravni, podkrepjeni z gospodarskimi delegacijami, ključni za vse trge, medtem ko sogovornik Z utemeljuje, da obiski gospodarskih delegacij v demokratičnih tržno razvitih gospodarstvih nimajo velike vloge; imajo pa veliko vlogo v nekaterih državah, v katerih prosti pretok blaga in storitev še ni tako razvit in ima država pomembno vlogo pri odločanju.<sup>11</sup> Vendar ti obiski niso namenjeni sami sebi, zato je nujna dobra predpriprava obiskov (Intervju X, 2010). Gospodarsko delegacijo je treba konceptualno pripraviti in poiskati poslovne partnerje, ki imajo vzajemen interes za sodelovanje s slovenskimi podjetji. Ko pride do sklenitve dogovorov in naklonjenosti vrha druge države za pospeševanje gospodarskega sodelovanja, pa je treba poskrbeti, da iz okvirno dogovorjenih in zastavljenih zadev pride tudi do izvedbe konkretnih poslov (Intervju Y, 2010).

Ob tem je treba opozoriti, da sta vlogi predsednika države in vlade v EGD različni (Intervju X, 2010). Predsednik države namreč nima niti pristojnosti niti odgovornosti, da bi konkretno vplival na sklepanje poslov (Intervju Y, 2010). Ta pooblastila pa predsednik vlade ima, saj je operativno odgovoren za stanje v slovenskem gospodarstvu. Tako se poleg zagotavljanja možnosti slovenskim podjetjem, da se skupaj z njim udeležujejo obiskov v tujini, udeležuje tudi posameznih poslovnih konferenc, ki potekajo ob teh obiskih; pomaga pa tudi pri razreševanju konkretnih težav podjetij v državah, v katerih ima politika močan vpliv na gospodarstvo (Intervju Y, 2010).

Podjetja so si glede gospodarskih obiskov podobnega mnenja. Podjetje A meni, da imata predsednik države ali vlade vpliv na pomembnost in težo delegacije. Gospodarstveniki posameznih držav se namreč dejavneje odzovejo in so tudi bolj pripravljeni sodelovati, če se kdor koli od najvišjih predstavnikov države udeleži takega srečanja. Tudi podjetje B meni, da je namen takih obiskov dobronameren in za gospodarstvo koristen. Diplomacija lahko po njihovem mnenju veliko pripomore pri odpiranju vrat in velik del poslov je mogoče pridobiti le s pomočjo diplomacije. Potrebno pa je, da ima vodja delegacije mednarodni ugled in sposobnost razumevanja mednarodnih poslov. Hkrati morajo biti obiski dobro pripravljeni, med samim obiskom pa mora biti dana tudi zadostna možnost predstavitve posameznim gospodarskim družbam in razgovorov z morebitnimi partnerji, hkrati pa mora biti gospodarstvo pravočasno in zadostno obveščeno o možnostih vključitve v delegacijo. Podjetje C se takih delegacij ni še nikoli udeležilo, vendar pa meni, da bi morale biti te na najvišji ravni in usmerjene v konkretne posle. Podjetje D na drugi strani meni, da bi moral biti glede na organiziranost naše države predsednik države prvi in najpomembnejši promotor in posrednik gospodarske diplomacije, gospodarski obiski pa so po njihovem mnenju dobra promocija gospodarskega sodelovanja.

<sup>10</sup> Gospodarske delegacije niso novost, udeležale so jih že prejšnje vlade. Novost pa je poziv za sodelovanje v gospodarskih delegacijah, ki je javen in objavljen na spletnih straneh MZZ.

<sup>11</sup> Med nazornimi primeri sogovornik Z omenja arabske države, v katerih se posli velikokrat pridobijo na podlagi državnih obiskov in dogovorov. To tezo potrjuje tudi nedavni obisk predsednika vlade v Libiji.

Ne glede na to, ali sogovorniki prihajajo iz institucionalne strukture EGD ali pa iz podjetij, obstaja soglasje, da gospodarski obiski na najvišji ravni koristijo slovenskim podjetjem in bi jih bilo treba zato še bolj propagirati in dodelati. Tudi podjetje A, ki se redko obrne na gospodarsko diplomacijo in z dvomom gleda na novo strukturo, ugotavlja, da so gospodarski obiski pomembni tudi za njihovo panogo, saj jim EGD lahko pomaga pri pridobivanju nekaterih dovoljenj, gradnji proizvodnih obratov, pravnem svetovanju, lobiranju pri državnih institucijah, carinskih stopnjah in tranzitnih cenah. Zanimiv (in točen) je tudi razmislek podjetja A, ki poudarja, da so gospodarski obiski razmeroma pomembnejši za podjetja, ki se ukvarjajo z vmesnimi izdelki oz. specifičnimi panogami, manj pomembni pa za podjetja, ki proizvajajo izdelke za trg in končne potrošnike.

### 5.3 Ključni trgi slovenskega gospodarstva

Slovenija lahko majhnost svojega trga nadomesti le z izvozno usmerjenostjo lastnega gospodarstva. Težava Slovenije je koncentracija njenega izvoza/uvoza, saj večino izvoza opravi v državah članicah EU – 70 % – (Udovič in Raškovič, 2010: 73), poleg tega pa so ključni trgi za slovensko blago in storitve še trgi nekdanje Sovjetske zveze in nekdanje Jugoslavije.<sup>12</sup> Slednji so specifični tudi zato, ker ima Slovenija na njih več kot 75 % vseh svojih tujih neposrednih naložb. Čeprav je res, da Slovenija obstoječih ključnih trgov ne sme zanemariti, pa dejstvo ostaja, da je za uspešnost slovenskega gospodarstva nujna diverzifikacija izvoza in uvoza. Ta bi, če bi že obstajala, gotovo ublažila učinke sedanje gospodarske krize.

Sogovornik Z potrjuje tezo, da je treba izvoz diverzificirati, vendar opozarja, da tega ne smemo storiti nepremišljeno. Po njegovem mnenju ne bi bilo dobro, če bi se slovensko gospodarstvo preusmerilo le na neizkoriščene trge, ampak je potrebna postopna diverzifikacija po načelu »jajc v več košarah«. Predvsem pa moramo naše gospodarstvo utemeljevati na trgih držav članic EU (Intervju Z, 2010). Sogovornik X stališča sogovornika Z dopolnjuje, ko pravi, da se priložnosti za slovensko gospodarstvo poleg v EU in na nekdanjih jugoslovanskih trgih pojavljajo tudi drugje. Zaradi tega bi bilo treba EGD okrepiti v državah BRIK,<sup>13</sup> državah severne Afrike, Perzijskem zalivu ter jugovzhodni Aziji. Pretekli in načrtovani obiski gospodarskih delegacij s predsednikom republike oz. predsednikom vlade že kažejo na usklajenost takšnih razmišljanj. Prav tako se je v to vključilo tudi MZZ, ki načrtuje odprtje predstavništva/veleposlaništva na območju Perzijskega zaliva in v Braziliji (Intervju X, 2010).

Tudi med podjetji ni enotnega mnenja o tem, kateri trgi so za Slovenijo najpomembnejši. Če podjetje A meni, da so ključni trgi Slovenije zahodni Balkan, vzhodna Evropa in del zahodne Evrope (Nemčija in Avstrija), pa podjetje B na drugi strani poudarja pomen trgov držav BRIK in Bližnjega vzhoda. Sočasno pa meni, da je ključno, da smo poleg pri sprejemanju odločitev na ravni EU kot celote. Podjetje C sicer priznava, da so sami mnogo bolj usmerjeni na evropski trg kot na preostali del sveta, vendar poudarjajo, da bi morala Slovenija izkoristiti predvsem prednosti neevropskih trgov in bi morala biti EGD veliko dejavnejša zunaj Evrope. Pomenu daljnih trgov pritrjuje tudi podjetje D, ki meni, da se v Sloveniji premalo zavedamo možnosti, ki bi jih lahko naše gospodarstvo imelo na vzhodnih trgih, trgih rusko govorečih držav, držav nekdanje Sovjetske zveze in Azije.

Iz vsega lahko izvedemo dve konceptiji ključnih trgov. Prva je usmeritev na evropski trg in rast pomena odločanja v institucijah EU kot prednosti, ki jo je treba izkoristiti, drugo razmišljanje pa teži k internacionalizaciji, predvsem na (geografsko in kulturno) oddaljene trge, trge priruskih držav in vzhodne Azije. Obe razmišljanji sta pravilni, vendar hkrati vprašljivi. Prvič, usmeritev na trge EU je gotovo pomembna, ker so to naši primarni trgi, vendar hkrati prevelika koncentracija na teh trgih gotovo ne more biti koristna.<sup>14</sup> To smo lahko videli tudi med sedanjo gospodarsko krizo, ko je bila Slovenija prav zaradi močne navezanosti na trgovinske partnerje v EU močno prizadeta. Prav zaradi tega bi bilo treba razmisliti o diverzifikaciji zunaj EU – s povezovanjem z bolj konjunkturnimi trgi azijskih držav, Latinske Amerike, Bližnjega in Daljnega vzhoda, kar je bilo že zapisano v Svetličiču (1993) in Strategiji gospodarskega razvoja Slovenije (1995), vendar tega žal nismo udeleženi. Drugič, usmeritev na trge EU je za podjetja lažja, saj poznajo kulturo evropskega prostora in v takem okolju je mnogo lažje poslovati. To pomeni, da so daljni trgi bolj tvegani in zato tudi manj zanimivi za slovenska podjetja, ki se tveganim poslom raje izogonejo (prim. Raškovič in Svetličič, 2011). Hkrati pa dajejo daljni trgi podjetjem več priložnosti kot ustaljeni evropski trg, saj so večji, manj razviti in imajo večje stopnje gospodarske rasti. Kombinacija vseh treh dejavnikov daje slovenskim podjetjem več možnosti in priložnosti (primerjaje s trgi EU), seveda, če se prilagodijo in če znajo krajevno tržišči svoje izdelke in biti tako razpoznavna. To pa je po mnenju sogovornika Z še vedno ena od ključnih težav slovenskih podjetij, saj marsikatero podjetje v tujini posluje pod drugimi znamkami, ki so bolj poznane, hkrati pa svoje matične znamke ne izoblikuje dovolj (Intervju Z, 2010).

<sup>12</sup> Slovenski izvoz na trge EU 27 in trge nekdanje Socialistične federativne republike Jugoslavije (SFRJ) skupaj znaša več kot 85 % (Udovič in Raškovič, 2010: 73).

<sup>13</sup> BRIK pomeni kratko za te države: Brazilija, Rusija, Indija in Kitajska.

<sup>14</sup> Na to opozarja že Svetličič (1993: 31), ko pravi, da bi moralo slovensko gospodarstvo – če želi biti uspešno – »temeljiti na vsebinskih in ne regionalnih merilih«.

## 5.4 Ključni poudarki za delovanje gospodarske diplomacije in podjetij

Gospodarska diplomacija je namenjena podjetjem in ta morajo vedeti, kaj lahko od nje pričakujejo. Da lahko gospodarska diplomacija dobro deluje, mora biti strateško naravnana<sup>15</sup> in imeti dobre informacije s terena. Za udeležanje tega potrebuje kakovostne kadre in dovolj sredstev.

Prvič, naloga EGD je, da povezuje poslovne partnerje; sklenitev in izvedba določenega 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. Podjetja imajo različne interese na tujih trgih, zato tudi zahtevajo različne stvari (Intervju X, 2010). Toda vedeti morajo, kaj lahko zahtevajo, da bi to (zaradi omejitev) tudi lahko dobili (Intervju Y, 2010). Za uspešno sodelovanje je tudi nujno, da se podjetja zavedajo lastnosti in značilnosti svojih izdelkov. V Sloveniji se po mnenju sogovornika Z prevečkrat dogaja, da so podjetja premalo samokritična in za neuspeh pri prodoru na tuje trge neupravičeno okrivijo delovanje EGD (Intervju Z, 2010).

Drugič, EGD mora postati strukturirana in ciljno usmerjena ter tako prilagojena različnim potrebam podjetij. Velika slovenska podjetja (običajno) potrebujejo pomoč EGD takrat, ko je treba za rešitev problema posredovati na najvišji ravni; mala in srednja podjetja pa pričakujejo veliko večjo paleto pomoči in svetovanj (Intervju Y, 2010), zato je smotno, da se strukturiranost in dejavnosti EGD diverzificirajo tako, da je sposobna pomagati vsem, ki/ko njeno pomoč potrebujejo. Na to dilemo opozarja Strategija gospodarskega razvoja Slovenije (2001–2006), pa tudi intervjuvanci, ki poudarjajo, da je prepad med pričakovanji in (z)možnostmi realen in izhaja iz drugačnih načel delovanja podjetij in države (hitrost in odzivnost). Te razlike so vgrajene v sistem, zato jih je mogoče odpraviti predvsem s tem, da podjetja in institucije nastopajo proaktivno, namesto reagibilno (Intervju E, 2010).

Posledica naštetega je vprašanje o tem, kako premostiti prepad med pričakovanji in (z)možnostmi oz. kako EGD še bolj približati interesom podjetij. Sogovornik Y trdi, da bomo slovensko EGD še izboljšali s primerjalno analizo slovenskih dobrih praks in dobrih praks primerljivih držav, na podlagi katerih lahko izberemo zglede, ki bi jih bilo treba prilagoditi in prenesti tudi v Slovenijo. Pri tem so seveda izredno pomembne sodobne komunikacijsko-tehnološke možnosti, ki omogočajo, da priložnosti pridejo do zainteresiranega slovenskega podjetja v najkrajšem odzivnem času. Te podatkovne zbirke morajo obstajati na svetovnem spletu, tako da ekonomski svetovalci ne izgubljajo časa z dajanjem osnovnih informacij podjetjem ter se lahko osredotočijo

na dodano vrednost konkretnega posla. EGD bi se morala prav tako usmeriti v pomoč tistim uspešnim slovenskim podjetjem, ki imajo konkurenčne izdelke, nimajo pa možnosti za njihovo uveljavitev. Podjetja, ki niso sposobna uspeti na domačem trgu, se bodo tudi zelo težko uveljavila na tretjih trgih, predvsem na tistih, na katerih je stopnja konkurence veliko večja kot v Sloveniji (Intervju Y, 2010). Temu pritrjuje sogovornik Z in dodaja, da morajo za posel skrbeti predvsem podjetja, država oz. EGD pa jim lahko omogoča »uporabo njenega imena« za pridobitev posla.

Med podjetji ni enotnega mnenja, kako izboljšati delovanje EGD. Tako podjetje A meni, da bi se morala EGD specializirati na posamezne težave, ki jih imajo predvsem večja slovenska podjetja; podjetje C pa, da bi se morala usmerjati predvsem v vojaško industrijo, posle, povezane z infrastrukturo in gradbenimi projekti. Temu nasprotuje podjetje D, ki trdi, da bi EGD morala zastopati vse poslovne dejavnosti. In končno, za razvoj in učinkovitost gospodarske diplomacije podjetje B poudarja njeno strokovnost in usposobljenost. Po njihovem mnenju so pomembni ljudje, ki delujejo v diplomaciji, njena organiziranost, jasno postavljeni cilji in naloge ter njena razporejenost. Podjetje B potrjuje, da so za kakovostno gospodarsko diplomacijo ključni kadri, ki bi morali svoje delo opraviti dobro, vestno in po možnosti pred postavljenim rokom.

Za ponazoritev vsega povedanega navajava še ocene gospodarske diplomacije, kot so jo ocenili sogovorniki. Na lestvici od 1 do 10 je povprečna ocena, ki so jo dala podjetja, 5, podobna je tudi ocena institucij podpornega okolja (Intervju Y, Z, 2010).

PODJETJE	A	B	C	D	INSTITUCIJA	X	Y	Z
OCENA	4	3	7	6	OCENA	/	6	4

Med podjetji prevladuje enotno mnenje, da pretekla organiziranost gospodarske diplomacije ni bila primerna in zato je bilo tudi njeno delovanje slabo oz. neprimerno. Tudi glede prihodnosti podjetja niso najbolj optimistična, saj poudarjajo, da gospodarska diplomacija v sedanji obliki celotnega poslovnega okolja ne more koristiti vsem podjetjem, ker bi morali, da bi bila lahko koristna za vsa podjetja, spremeniti celoten koncept podpore in pomoči gospodarstvu (prim. tudi Čelan, 2010).

Pripadniki institucij podpornega okolja svoje ocene utemeljujejo na »novi strukturi« gospodarske diplomacije in izražajo upanje, da se bo obstoječa struktura še bolj razvila in se še bolj usmerila v zagotavljanje potreb podjetij. Nekaj korakov je bilo v zadnjem letu gotovo že storjenih v to smer, zato je treba dobre prakse nadaljevati.

<sup>15</sup> Sogovornik Z opozarja, da se (na žalost) v Sloveniji pogosto zgodi, da so programi veliko boljši od izvedbe (Intervju Z, 2010).

## 6. Sklep

Dosedanja razprava je jasno pokazala, da obstaja prepad med možnostmi, ki ima jih slovenska gospodarska diplomacija, in tem, kaj podjetja pričakujejo od nje. To potrjujejo tudi razgovori z drugimi sogovorniki, ki pa (zaradi prostorskih omejitev) niso bilivključenivtoanalizo.

Iz vsega povedanega lahko potrdiva prvo hipotezo, pri čemer opozarjava na različne poglede med podjetji o prednostih in slabostih »centralizirane« ali »razpršene« strukture gospodarske diplomacije. Kljub vsemu se na tem področju že kažejo pozitivni rezultati, kar zaznavajo tudi podjetja, ki se vse bolj obračajo na gospodarsko diplomacijo. Prav tako lahko potrdiva drugo hipotezo, in sicer da je ena od težav gospodarske diplomacije kadrovska in finančna omejenost, saj se javni viri zanjo zmanjšujejo, hkrati pa ni premika k zasebnim virom. Podjetja pogosto – pomnenu sogovornikov – pričakujejo, da so vse storitve, ki jih potrebujejo, brezplačne, zato so redko pripravljena vložiti nekaj sredstev (npr. za preveritev bonitet podjetja v drugih državah). Tako ravnanje je lahko kratkoročno sicer varčevalno, dolgoročno pa so lahko njegove posledice (finančno) veliko usodnejše. In tretjič, država in podjetja morajo postati proaktivna. To pomeni, da mora gospodarska diplomacija iskati tržne možnosti in priložnosti za podjetja konkretno, na terenu, hkrati pa morajo podjetja vedeti, kaj točno želijo, in svoje želje jasno izraziti. To pa je mogoče le, če podjetja natančno vedo, kateri trgi so zanje zanimivi in v katerih panogah imajo prednosti, ki bi jih bilo treba izkoristiti. Toda nekateri dogodki kažejo, da je v Sloveniji še vedno premalo podjetij, ki bi res poznala svoje strateške prednosti in jih unovčila s pomočjo gospodarske diplomacije. Večina jih še vedno – žal – nastopa v okviru »ponudbe«, tj., da ponudijo gospodarskemu svetniku »svoj katalog« in sporočijo »prosimo, promovirajte nas ...«, vendar dlje od tega ne pridejo. In ravno ta preboj se mora zgoditi, če želimo, da gospodarska diplomacija zaživi. Nesmiselno je, da je gospodarska diplomacija usmerjena v »posredovanje kontaktov« na birokratskem temelju (tj., da iz računalnika zainteresiranemu podjetju naberejo seznam mogočih partnerjev), ampak mora za podjetje, ki je zainteresirano, dejavno poseči na terenu.

Na tej točki želiva še poudariti, da je za uspešno gospodarsko diplomacijo nujno, da postane partnerstvo med javnim (MZZ) in zasebnim (podjetji). To pa se lahko zgodi le, če se bodo podjetja obračala na gospodarsko diplomacijo, ne pa vnaprej nad njo »zamahnila z roko« (Intervju E, 2010). Gospodarska diplomacija brez podjetij nima pomena, zato je prav, da se podjetja s svojimi potrebami čim večkrat obrnejo nanjo. Seveda je nujno, da so te potrebe ciljno usmerjene, dejanske in da so podjetja pri tem proaktivna, sicer jim gospodarski predstavniki ne morejo kakovostno pomagati. Če ti pogoji niso izpolnjeni, prihaja s strani podjetij do nejevolje in ogibanja uradnim institucijam. Končni rezultat je slabši položaj podjetij in neučinkovitost (ter nekoristnost) gospodarske diplomacije. Na drugi strani

pa mora tudi MZZ za akterje v gospodarski diplomaciji predlagati take kadre, ki bodo razumeli potrebe podjetij ter jih bodo znali s komunikativnostjo in mreženjem zadovoljevati. Uspešno mreženje bo pokazalo uspešnost gospodarske diplomacije, ta pa uspešnost države v mednarodni skupnosti. In če želimo biti uspešni, je zdaj še čas, da s skupnimi močmi ta cilj dosežemo.

## Viri in literatura

- AJPES. (2010). Dostopno na: <http://www.ajpes.si/> (14. junij 2010).
- Benko, V. (1997). Znanost o mednarodnih odnosih. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Benko, V. (1992). O vprašanju prioritet v zunanji politiki Slovenije. Teorija in praksa, 29 (1–2): 3–11.
- Bergelj, N. (2011). Posebnosti konzularnih aktivnosti kot predpogoj za diplomatsko aktivnost: primer Slovenije. Osnutek.
- Carlsnaes, W. (2002). Foreign Policy. V Carlsnaes W., Risse T. in Simmons B. (ur.), Handbook of International Relations, 331–349. London: SAGE.
- Churchill, G. A., in Iacobucci, D. (2005). Marketing research: methodological foundations, 9. izdaja. Mason: Thomson/South-Western.
- Coolseat, R. (2004). Trade and Diplomacy: The Belgian Case. International Studies Perspectives, 5 (1): 61–5.
- Čelan, M. (2010). Intervju za oddajo Kratek stik. RA SLO 1, 18. 11. 2010.
- Feltham, R. G. (1998). Diplomatic Handbook, 7. izdaja. London: Longman.
- Hoffman, J. (2003). Reconstructing diplomacy. British Journal of Politics and International Relations, 5 (4): 525–542.
- Holsti, K. J. (1988). International politics: a framework for analysis, 5. izdaja. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Interno gradivo MZZ. (2010). Navodila ministra za zunanje zadeve Samuela Žbogarja na temo gospodarske diplomacije in vključenosti tega področja v oblikovanje in vodenje slovenske zunanje politike. Ljubljana, 20. januar.
- Intervju X. (2010). Intervju z institucijo X. Ljubljana, 23. februar.
- Intervju Y. (2010). Intervju z institucijo Y. Ljubljana, 22. februar.



- Intervju Z. (2010). Intervju z institucijo Z. Ljubljana, 4. marec.
- Intervju E. (2010). Intervju s sogovornikom E. Ljubljana, 5. september.
- Koalicijski sporazum o sodelovanju v Vladi Republike Slovenije za mandat 2008–2012. (2008). Dostopno na: [http://www.zares.si/wp-content/uploads/koalicijska\\_pogodba-2008-11-06.pdf](http://www.zares.si/wp-content/uploads/koalicijska_pogodba-2008-11-06.pdf) (10. april 2010).
- Kunič, J. (2005). Velike topove hranimo za velike bitke. V Šmuc, S. (ur.), *Slovenska gospodarska diplomacija kot vzvod hitreje gospodarske rasti*, 9–14. Ljubljana: Združenje managerjev Slovenije.
- Petrič, E. (1996). Zunanja politika majhnih držav. *Teorija in praksa*, 33 (6): 876–97.
- Pfajfar, L., in Udovič, B. 2010. Izobraževanje in usposabljanje kot merilo kakovosti: primer Ministrstva za zunanje zadeve Republike Slovenije. *Interno*.
- Podjetje A. (2010). Intervju s podjetjem A. Ljubljana, 23. februar.
- Podjetje B. (2010). Intervju s podjetjem B. Ljubljana, 1. april.
- Podjetje C. (2010). Intervju s podjetjem C. Ljubljana, 5. marec.
- Podjetje D. (2010). Intervju s podjetjem D. Ljubljana, 21. april.
- Potter, E. H. (2004). *Branding Canada: The Renaissance of Canada's Commercial Diplomacy*. *International Studies Perspectives*, 5 (1): 55–60.
- Raškovič, M., in Svetličič, M. (2011). Pomen poznavanja nacionalnega značaja in kulturnih posebnosti za slovensko gospodarsko diplomacijo: primer Hrvaške in Srbije. *Osnutek*.
- Rosenau, J. (1969). *Domestic Sources of Foreign Policy*. New York: Free Press.
- Russett, B., in Starr, H. (1996). *Svetovna politika*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Sklep Vlade Republike Slovenije. (2009a). Dostopno na: [http://www.vlada.si/si/delo\\_vlade/seje\\_vlade/sporocila\\_za\\_javnost/sporocila\\_za\\_javnost/browse/5/article/376/968/aaa1d4c9c1/](http://www.vlada.si/si/delo_vlade/seje_vlade/sporocila_za_javnost/sporocila_za_javnost/browse/5/article/376/968/aaa1d4c9c1/) (10. april 2010).
- Sklep Vlade Republike Slovenije. (2009b). Dostopno na: [http://www.vlada.si/si/delo\\_vlade/seje\\_vlade/sporocila\\_za\\_javnost/sporocila\\_za\\_javnost/article/376/5717/64113be701/](http://www.vlada.si/si/delo_vlade/seje_vlade/sporocila_za_javnost/sporocila_za_javnost/article/376/5717/64113be701/) (10. april 2010).
- Stopford, J. M., in Strange S. (1991). *Rival states, rival firms: competition for world markets shares*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Strange, S. (2004). *States, Firms and Diplomacy*. V Jönsson, C., in Langhorne, R. (ur.), *Diplomacy: Theory of Diplomacy*, 352–67. London: SAGE.
- Svetličič, M. (1993). Izhodišča razvojne strategije Slovenije. *Teorija in praksa* 1–2 (30): 26–38.
- Svetličič, M., in Kajnc, S. (2009). Neformalni viri vpliva v EU: trda in mehka znanja ter učinkovitost slovenske državne uprave v času predsedovanja Svetu EU. *Družboslovne razprave*, 25 (61): 59–79.
- Udovič, B., in Raškovič, M. (2010). Export markets and types of international market(ing) cooperation of top Slovenian exporters: has the crisis taught us nothing? *Akademija MM*, 10 (15): 69–84.
- Udovič, B. (2009a). *Ekonomska in gospodarska diplomacija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Udovič, B. (2009b). *Ekonomska varnost in ekonomska diplomacija: Primer tujih neposrednih investicij Nove Ljubljanske banke na trgih Zahodnega Balkana*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Udovič, B. (2007). Nove naloge slovenske diplomacije po vstopu v Evropsko unijo: ekonomsko-gospodarska diplomacija. V Haček, M., in Zajc, D. (ur.), *Slovenija v evropski družbi znanja in razvoja*, 107–130. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Uscanga, C. (2002). Mexican economic diplomacy in the Pacific rim. *Aportes: Revista Mexicana de Estudios Sobre la Cuenca del Pacifico*, 2 (4): 3–24.