

# KO GOSPODARSKA DIPLOMACIJA SPREGOVORI O SEBI: EMPIRIČNA PRIMERJAVA MED SLOVENIJO IN SRBIJO

doc. dr. Boštjan Udovič, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani  
višji znanstveni sodelavec dr. Slavica Penev, Institut ekonomskih nauka Beograd  
znanstveni sodelavec mag. Mihajlo Djukić, Institut ekonomskih nauka Beograd  
prof. dr. Marjan Svetličič, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani  
JEL: F230, M200, H400  
UDK: 341.7

## Povzetek

*Članek odpira vprašanje delovanja gospodarske diplomacije Slovenije in Srbije skozi oči njenih izvajalcev – tj. gospodarskih predstavnikov v tujini. Namen članka je ugotoviti, katere so ključne težave novo nastale gospodarske diplomacije v obeh državah s primerjalnega vidika. Empirično temelji na anketi med tistimi, ki imajo naloge in dolžnosti v okviru državne gospodarske diplomacije in s pomočjo katere bodo respondenti samoocenili lastno delovanje ter prednosti in pomanjkljivosti gospodarske diplomacije svoje/domače države.*

*Ugotovitve: Prvič, Slovenija in Srbija sta v zadnjih 20 letih prehodili dokaj različno pot, toda njune značilnosti v razvoju gospodarske diplomacije so dokaj podobne. Drugič, samoocena izvajalcev gospodarske diplomacije je pokazala, da je glavna težava v obeh državah predvsem strukturna razdrobljenost gospodarske diplomacije. Tretjič, trenutni nastavki razvoja gospodarske diplomacije so kakovostni in bi veljalo na njih graditi v prihodnje, ne pa jih spreminjati z vsako spremembo politične oblasti v državi, saj se s tem ruši učinkovitost gospodarske diplomacije, ki je tako vedno postavljena od začetka.*

**Ključne besede:** *gospodarska diplomacija, učinkovitost, izvoz, tuje neposredne investicije, Slovenija, Srbija*

## Abstract

*The article evaluates the functioning of the national commercial diplomacy of Slovenia and Serbia through the eyes of those in charge of it, i.e. commercial attaches. The purpose of the article is to identify the key problems of national commercial diplomacy in a comparative perspective. To achieve this, the authors of the article conducted a survey that points out three perilous issues. First, although Slovenia and Serbia in the last 20 years have developed (economically and politically) in a different way, their commercial diplomatic efforts experience similar characteristics. Secondly, the main problem of commercial diplomacy in both countries is its structural fragmentation. Thirdly, an important problem of commercial diplomacy is that it changes after every election in each country. Real issues like enhancing its efficiency are marginalized, since it is never known how much time the established system will last. Therefore a first step in overcoming the inefficiency of commercial diplomacy is to establish a stable structure, which would be independent of changes in the national political system.*

**Key words:** *commercial diplomacy, efficiency, export, FDIs, Slovenia, Serbia*

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

Sedanja gospodarska kriza je ponovno odprla vprašanje, koliko naj država vpliva na gospodarstvo, kakšna naj bo njena vloga in seveda, kakšne so njene zmožnosti. To vprašanje, ki se lahko nanaša na vse države, je še posebej pomembno za majhne tranzicijske države, ki imajo

prav zaradi svoje dvojnosti – majhnosti po količinskih kazalcih in tranzicijske prtljage – še dodatne omejitve pri vstopanju na svetovni trg, ki pri ekonomskih zadevah ne pozna milosti.

Čeprav je večinoma v ekonomski in politični teoriji majhnost razumljena kot prednost, pa je z vidika vključevanja v mednarodne ekonomske tokove majhnost lahko tudi pomanjkljivost. Podjetje, na primer, ki je v majhni državi razumljeno kot veliko, morda celo mednarodno, je v globalizirani ekonomiji lahko zelo majhen oziroma celo nepomemben igralec. Zato mora biti ob vstopu na mednarodni trg čim bolj pripravljeno, da ne postane ‚plen‘ velikih mednarodnih podjetij. Drugič, majhnost države pomeni omejenost vseh virov, zlasti finančnih in kadrovskih. Zato je treba s temi viri

<sup>1</sup> Članek je plod dela raziskovalcev v okviru petih raziskovalnih projektov: projekta Kako povečati kakovost in učinkovitost slovenske ekonomsko-gospodarske diplomacije, projekta European integrations and social and economic changes in Serbian economy on the way to the EU, projekta Challenges and prospects of structural changes in Serbia: Strategic directions for economic development and harmonization with EU requirements, programske skupine Možnosti in priložnosti Slovenije in njenih akterjev v procesih globalizacije ter projekta Potrebe in poti malih gospodarstev za povečanje mednarodne konkurenčnosti v pokriznem globalnem in EU kontekstu.

ravnati smelo in previdno, predvsem pa morajo biti uporabljani učinkovito. To velja tudi za gospodarsko diplomacijo. Na tem področju je učinkovitost uporabe virov in sredstev zelo pomembna, saj so diplomatska in konzularna predstavništva majhnih držav običajno malo številčna in imajo omejene finančne vire. Zato mora biti osebe, ki dela na teh predstavništvih, še toliko bolj usposobljeno, prožno, pripravljeno na prilagajanje in aktivno pri iskanju poslovnih priložnosti.

Namen pričujočega članka je primerjalno prikazati temeljne značilnosti gospodarske diplomacije Slovenije in Srbije. Temeljni izhodišči analize sta, da so med obravnavanima državama razlike, hkrati pa tudi nekaj podobnosti. Primerjalna oblika raziskovanja je zato uporabljena tudi kot sredstvo, namenjeno preverjanju ugotovitev na podobnih primerih majhnih tranzicijskih držav v srednji, vzhodni in jugovzhodni Evropi.

Prikaz izsledkov naše raziskave izhaja iz dejstva, da se delovanje gospodarske diplomacije zelo redko preučuje primerjalno, kar pomeni, da sicer obstajajo študije držav in njihovega delovanja v gospodarski diplomaciji, vendar so redke analize, vsaj po našem vedenju, ki vključujejo več kakor eno državo. V našem primeru smo to storili za Slovenijo in Srbijo, glede na aktualne dogodke pa bi bilo v prihodnje modro to storiti tudi za Hrvaško, ki svojo gospodarsko diplomacijo prav v tem času »spet vzpostavlja«.

Naše raziskovanje izhaja iz dveh hipotez, ki so rdeča nit prikaza rezultatov, in sicer

H1: Slovenija in Srbija imata izrazito zapleteno strukturo gospodarske diplomacije, kar otežuje doseganje učinkovitosti gospodarske diplomacije.

H2: Slovenija in Srbija imata pri doseganju učinkovitosti lastne gospodarske diplomacije težave, ki izhajajo iz pomanjkanja virov in sredstev.

V članku bomo uporabili več medsebojno dopolnjujočih se metodologij. Glavna metodologija bo temeljila na opisni in zgodovinsko-primerjalni metodi ter bo kombinirala indukcijo in dedukcijo družbenih dejstev. S to metodologijo želimo ustvariti okvir nadaljnega preučevanja gospodarske diplomacije Slovenije in Srbije. Na podlagi postavljenega teoretičnega okvira bomo s kvantitativno metodologijo prikazali samoocene respondentov o učinkovitosti delovanja gospodarske diplomacije Slovenije in Srbije.

Članek je razdeljen na tri dele. Po uvodu je teoretični del, ki je okvir razumevanja učinkovitosti v gospodarski diplomaciji in možnosti njenega doseganja. Po tem delu je kratek zgodovinski pregled razvoja gospodarske diplomacije Slovenije in Srbije, kar je podlaga za prikaz empirično pridobljenih izsledkov. Ti bodo prikazani primerjalno. Na koncu članka je zaključek s ključnimi ugotovitvami in načrti za prihodnje raziskovanje.

## 2. Učinkovitost in kompetence za gospodarsko diplomacijo majhnih tranzicijskih držav

Vse večja zapletenost, nepredvidljivost in naraščajoča tveganja narekujejo nove politike in spremembe v diplomatskem delovanju in mednarodnem poslovanju. Očitno je najprej potrebnih več znanj in veščin, pa tudi njihov drugačen nabor. Vprašanje je, ali so ta znanja in veščine podobna, ko gre za gospodarske diplomate in mednarodne poslovneže, ali prihaja do divergenc ali konvergenč potrebnih znanj (več v Svetličič, 2011a in 2011b).

Zaradi krize so ponovno pomembna tista politična vprašanja, ki so bila nekaj časa v ozadju, zlasti glede kompetenc, potrebnih za gospodarsko diplomacijo. Krizni problemi (neenakosti, nestabilnosti, tveganja, varnostni izzivi) so v bistvu politični in terjajo politične odgovore. Haas (1999) pravi, da je okolje, s katerim se soočajo tako gospodarstveniki kakor tudi diplomati, danes mnogo bolj politično. Država se je dodobra vrnila na ekonomsko prizorišče v vseh državah. S političnimi problemisesoočajotudi poslovneži, zato jih morajo dobro obvladati. Vprašanje pa je, ali se morajo gospodarski diplomati bolj prilagajati poslovnežem ali nasprotno. Pred krizo bi bil odgovor zelo preprost; gospodarska diplomacija mora vse bolj poznati kompetence gospodarstvenikov. S krizo se je to nekoliko spremenilo. Svet postaja bolj političen, negotov, nepredvidljiv. Socialni vidiki so v ospredju (neenakosti, nemiri ipd.), pomen zaupanja v mednarodnem poslovanju postaja mnogo pomembnejši kakor v preteklosti. Zato se tudi gospodarski diplomati intenzivno soočajo s političnimi in socialnimi vprašanji, upoštevati morajo makro odnose, ki vse pomembne vplivajo na gospodarstvo. To pomeni, da bi morala tudi gospodarska diplomacija vse bolj poznati kompetence poslovnežev, predvsem znanja in veščine, pa tudi miselnost. Vedeti bi morala, kako se spreminjajo viri konkurenčnih prednosti in delovati hitro, učinkovito in globalno. Morala bi biti sposobna predvidevati dogajanja, celovito razumeti trende in opozarjati gospodarstvenike na prihodnja politična, ekonomska in varnostna tveganja. Ključ do uspeha gospodarske diplomacije tako ni analiza *post mortem*, ki pove, zakaj je šlo nekaj narobe, ampak *pre mortem*, ki zagotovi da nekaj ne bo šlo narobe oziroma vsaj skuša blažiti šoke in stroške.

S premeščanjem motorjev rasti na Vzhod raste pomen poznavanja medkulturnih razlik. V medkulturnem okolju morajo imeti kadri, ki se s tem spopadajo, posebne kompetence (Beamish in Killing, 2001, 178ff). Med takšne kompetence uvrščata: sposobnost razvijanja in uporabe strateških veščin, upravljanja sprememb in kulturnih raznolikosti, delovanje v prožnih organizacijskih strukturah in skupinah, sposobnost odprtega komuniciranja ter učenja in prenosa znanja

v organizaciji. Zlasti pomembne kompetence so mednarodna usmerjenost, mednarodne trženjske 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 najšibkejšje kompetence prav na področju medkulturne občutljivosti, uvajanja sprememb in voditeljstva. Naloga gospodarske diplomacije je med drugim tudi to, da gospodarstvenike prepriča v pomen poznavanja medkulturnih razlik. Poleg tega se je povečalo število akterjev, kar je zapletlo vprašanje varnosti mednarodnega delovanja zaradi večje pluralnosti akterjev.

Internetizacija oziroma informatizacija poslovanja povzroča ranljivost sistema (prekinjanje dostopa, sesutje zbirk, nevarnost dostopa nepoklicanih uporabnikov). Vse bolj se soočamo z nevarnostmi kibernetičnih vojn in nujnosti krepitev obrambnih ukrepov na ravni držav in firm. Okrepila se je vloga medijev. Vse to terja nova znanja in veščine tako gospodarske diplomacije kakor tudi mednarodnih poslovnežev. Očitno se dogaja dvosmerna konvergenca kompetenc; gospodarski diplomati prevzemajo kompetence poslovnežev, poslovneži pa gospodarske diplomacije.

Če potrebujemo nova znanja in veščine, če je konkurenčnost vse bolj odvisna od hitrega in ustreznega prilagajanja stalno se spreminjajočemu okolju, se mora spreminjati tudi izobraževalni sistem, sistem usposabljanja poslovnežev in ekonomskih diplomatov. Temelj starega sistema so specialistična znanja, ki jih je treba dopolnjevati s celostnim interdisciplinarnim izobraževanjem/usposabljanjem. Gospodarski diplomat v tujini ali poslovnež mora imeti široko znanje in obvladati različne veščine, če se hoče uspešno kosati z izzivi vse bolj celovitega tujega okolja, v katerem je praviloma sam, če gre za male države in manjša podjetja (Ruel in Zuidema, 2012). Mora se pogajati z svojo in novo domačo državo, s sindikati, mora sklepati pogodbe, miriti sindikalne nemire, komunicirati z javnostjo, se ukvarjati s pravnimi, finančnimi, tržnimi in razvojnimi vprašanji, sklepati delovna razmerja, reševati spore itd. Ozek specialist vseh teh nalog ne more opravljati sam. Zato potrebuje široka temeljna znanja vsaj do mere, da lahko pozneje uporabi specialistična znanja svojih sodelavcev ali zunanjih strokovnjakov. Poleg tega je še cel nabor mehkih znanj, ki so na splošno podcenjena, a postajajo vse pomembnejša, če ne celo odločilen predpogoj za uveljavljanje trdih znanj, od poznavanja splošnih komunikacijskih in pogajalskih veščin do obvladovanja, še več, izkoriščanja medkulturnih razlik in različnosti za uspešnejše poslovanje.

Drugi, kratkoročno še pomembnejši izziv, je, kako izbirati kadre za delo v tujini, kadre, ki se bodo uspešno spopadali s celovitimi in zapletenimi vprašanji, in kako jih usposobiti za kulturne šoke ob napotitvi v tujino. Prva dosedanja napaka je bila izbira le na podlagi strokovnih

meril in izkušenj. Kar pogosto pa se je izkazalo, da so zmagovalci doma lahko kaj hitro poraženci v tujini. Ne le, ker se niso sposobni prilagoditi novemu okolju, pač pa, ker so doma uspevali zaradi dobrih »zvez«, mreženja, v tujini pa jim je to odvzeto. Druga napaka je bila pomanjkljiva priprava za delo v tujini. Doslej so se te priprave omejevale na jezikovno izobraževanje diplomata ali poslovneža, manj cele njegove družine. Za uspešnega diplomata ali poslovneža v tujini je potrebna srečna družina, ki gre z veseljem v tujino, ne pa, da napoteni strokovnjak vsak dan posluša od partnerja očitke, »kaj vraga si nas vlekel v to luknjo, izgubili smo vse prijatelje in znance, hrana je zanič...« itd. Priprav mora zato biti deležna vsa družina. To je v nekaterih mladih diplomacijah še vedno podcenjeno.

### 3. Zgodovinski razvoj gospodarske diplomacije Slovenije in Srbije po letu 1991

Zametki razvoja gospodarske diplomacije v Sloveniji in Srbiji so v treh dokumentih, sprejetih v 70.-ih letih v SFRJ: *Zakonu o ustanavljanju podjetij v tujini* (Ur. l. SFRJ 39/1972), *Zakonu o spremembah in dopolnitvah Zakona o ustanavljanju podjetij v tujini* (Ur. l. SFRJ 17/1973) ter v ustavi SFRJ in ustavah posameznih republik, ki so dobile pravico, da delno sodelujejo pri ustvarjanju skupne jugoslovanske zunanje politike (Udovič, 2013). V 80. letih, ko je SFRJ doletela kriza, se je raven gospodarske diplomacije dvignila na raven ekonomske diplomacije, saj je SFRJ za svoje ekonomsko preživetje potrebovala pomoč drugih držav in mednarodnih organizacij, med katerimi velja izpostaviti predvsem *stand-by* Mednarodnega denarnega sklada.

Politični pretresi sredi 80. let so vplivali tudi na gospodarsko strukturo držav nekdanje SFRJ. Tako so podjetja in banke (pozneje pa tudi republike)<sup>2</sup> iz različnih držav nekdanje federacije začeli samostojno delovati na tujih trgih z ustanavljanjem svojih predstavništev, kar bi lahko pomenilo paraoblike diplomacije, ki je potekala vzporedno z diplomacijo federacije. V začetku 90. let je v republikah SFRJ prišlo do demokratičnih volitev, Slovenija in Hrvaška pa sta v začetku leta 1991 napovedali, da bosta junija 1991 razglasili samostojnost. To se je zgodilo in SFRJ je kot tvorba razpadla. Na njenem ozemlju je nastalo več držav: Slovenija je bila samostojna država od leta 1991 dalje, Srbija pa je postala samostojna z razpadom skupnosti Srbije in Črne gore leta 2006.

#### 3.1 Očrt zgodovinskega razvoja gospodarske diplomacije v Sloveniji

Gospodarska diplomacija je bila v Sloveniji pomembna aktivnost diplomacije vse od njene samostojnosti. V prvem obdobju vzpostavljanja slovenske države

<sup>2</sup> Na primer predstavništvo Slovenije v Bruslju.

(1990–1992) je bila gospodarska diplomacija del Ministrstva za zunanje zadeve. Zanj je bila zadolžena državna sekretarka za mednarodne ekonomske odnose. Pri svojem delovanju se je gospodarska diplomacija opirala predvsem na slovenska podjetja, ki so delovala mednarodno vse od 70. let dalje. Z ustanovitvijo vlade leta 1993, po volitvah 1992 se je gospodarska diplomacija »preselila« na novoustanovljeno Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj (MEOR) in tam ostala vse do leta 2000, ko je bilo to ministrstvo pridruženo Ministrstvu za gospodarstvo (MG) (Udovič, 2009).

V letih 1993–2000 je bila gospodarska diplomacija v Sloveniji nekako »usklajeno« dvotirna. En tir je bil par MEOR–MZZ, drugi tir pa Gospodarska zbornica Slovenije, katere zgled je bila avstrijska gospodarska zbornica WKÖ (*Wirtschaftskammer Österreich*). Tako smo imeli sredi 90. let dvoje predstavništev slovenske gospodarske diplomacije v tujini, enega sta izbrala MEOR in MZZ, drugo pa GZS.

Leta 2000, po jesenskih volitvah, je bila oblikovana nova vlada, v kateri se je spremenila struktura ministrstev. Znotraj tega prestrukturiranja je bilo ukinjeno MEOR, njegovi direktorati so bili priključeni MG. S tem se je na MG preselil tudi del gospodarske diplomacije (Udovič, 2009 in Udovič, 2013).

Trenja med MG in MZZ so na področju gospodarske diplomacije postajala vse ostrejša. MG je želelo pridobiti vse več pristojnosti na področju gospodarske diplomacije, kar mu je leta 2004, ko je vlada RS predlagala, državni zbor pa sprejel *Zakon o spodbujanju neposrednih investicij in internacionalizaciji podjetij* (ZSTNIIP) (Ur. l. RS 86/2004), tudi uspelo. ZSTNIIP je namreč poleg ustanovitve JAPTI tej poveril tudi pravico do vzpostavljanja predstavništev v tujini. S tem je MZZ dobilo realnega tekmeca in začelo na področju gospodarske diplomacije izgubljeti tekmo.

JAPTI je v letih 2005–2007 vzpostavil sedem gospodarskih predstavništev v tujini, in to tam, kjer MZZ ni imelo svojih veleposlaništev: v Milanu, Düsseldorfu, Istanbulu, Bukarešti, Šanghaju, São Paulu in Kazanu. Marca 2008 je vlada dala soglasje k odprtju PSG v Kuvajtu, Bombaju, Sofiji in Barceloni, a do odprtja ni prišlo, čeprav je bil razpis za vodjo PSG že objavljen v Uradnem listu (Ur. l. RS 29/2008; 105/2008).

Kriza, ki se je v Sloveniji začela že konec leta 2008, je nedvomno vplivala na preoblikovanje gospodarske diplomacije, ki je svoj domicil tokrat našla v okviru MZZ. To naj bi postalo krovni organ za udejanjanje slovenske gospodarske diplomacije. Čeprav je bilo kar nekaj poskusov, da bi gospodarsko diplomacijo premestili drugam, za zdaj še ostaja v okviru MZZ.

### 3.2 Očrt zgodovinskega razvoja gospodarske diplomacije v Srbiji

Za razliko od razvoja gospodarske diplomacije v Sloveniji je gospodarska diplomacija v Srbiji po razpadu SFRJ zaradi političnih posebnosti (sankcije zoper Zvezno republiko Jugoslavijo, katere del je bila Srbija, vojna na Balkanu idr.), potekala po načelu *ad hoc*, kar niti ne preseneča ob dejstvu, da je bilo v obdobju 1991–2000 srbsko gospodarstvo vodeno v nekakšni mešanici med centralno planskim in tržnim gospodarstvom, z močnimi intervencionističnimi ukrepi. V takem kontekstu ne samo, da gospodarska diplomacija ni bila prioriteta, ampak bi lahko celo trdili, da ni bila pomembna.

Po spremembi oblasti leta 2000, se je ravnanje ekonomskih akterjev spremenilo, srbsko gospodarstvo pa se je premaknilo v smer klasičnega tržnega gospodarstva, a še vedno z močnimi intervencionističnimi ukrepi. Nova vlada, ki je prevzela oblast leta 2001, je vzpostavila Ministrstvo za mednarodne ekonomske odnose (MMEO), ki je z izvajalsko agencijo SIEPA (Serbian Investment and Export Promotion Agency oziroma Agencija za strana ulaganja i promocijo izvoza) postala nosilni organ razvoja gospodarske diplomacije v Srbiji. Med glavne naloge tega ministrstva so bili: (a) dvostransko in mnogostransko gospodarsko sodelovanje, (b) privabljanje tujih neposrednih investicij, (c) pridobivanje mednarodnih donacij, (d) vključitev v mednarodne in regionalne ekonomske organizacije (npr. CEFTA, STO), izboljšanje srbskega ugleda po svetu. SIEPA, ki je bila izvajalska agencija ministrstva, je bila usmerjena predvsem v pridobivanje konkretnih investitorjev za srbska podjetja in promocijo izvoza.

Vzporedno z MMEO in SIEPA je Srbija svojo gospodarsko diplomacijo gradila tudi ob sodelovanju Ministrstva za zunanje zadeve (MZZ). To je v srbskih diplomatskih predstavništvih v tujini počasi zaposlilo osem ekonomskih svetovalcev, ki jih je potem, ko se je v srbski politiki začel oblikovati nov koncept razvoja gospodarske diplomacije, leta 2008 odpoklicalo.

Ta novi koncept, pri katerem sta sodelovala Ministrstvo za gospodarstvo in regionalni razvoj ter Ministrstvo za zunanje zadeve, je bil uradno potrjen septembra 2008 s sporazumom med ministrstvoma, s katerim je gospodarska diplomacija tudi *de iure* postala ena od prednostnih nalog srbske vlade. V drugi polovici leta 2009 je srbska vlada imenovala 27 ekonomskih svetovalcev, ki so bili nato na pripravah, in so v prvi polovici leta 2010 nastopili svojo funkcijo. 17 ekonomskih svetovalcev je Srbija poslala v države članice Evropske unije (od tega 3 v Nemčijo, 2 v Italijo), pet v regionalne centre (države nekdanje SFRJ: Slovenija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Črna gora, Makedonija) in pet v ključne svetovne centre (Ruska federacija, Kitajska, Združene države, Kanada in Japonska).

Na presenečenje mnogih se je vlada šele po dveh letih od namestitve ekonomskih svetovalcev odločila, da iz držav Zahodnega Balkana (in Slovenije) umakne vse ekonomske svetovalce, saj naj bi bili (po nekaterih ocenah) učinki njihovega dela premajhni, da bi lahko upravičili materialne stroške.<sup>3</sup> Po mnenju nekaterih naj bi to dokazovalo, da Srbija še vedno ni primerno pristopila k oblikovanju gospodarske diplomacije in da je na tem področju tudi v prihodnosti pričakovati določene težave.

Iz tega lahko sklepamo, da je srbska gospodarska diplomacija še vedno »v izgradnji«. Gre za iskanje primerne modela, ki bi zadovoljil potrebe in interese domačih podjetij in gospodarsko diplomacijo vključil v sistem promocije domačega gospodarstva, diverzifikacije proizvodnje in dviga konkurenčnosti (prim. tudi Dašič, 2013).

## 4. Samoocenitev učinkovitosti gospodarske diplomacije: primera Slovenije in Srbije

### 4.1 Metodologija

Raziskava, katere izsledke bomo predstavili v nadaljevanju, je bila izvedena z vprašalnikom. Ta je bil sestavljen na podlagi tehnike lijaka (funnel) (Chisnall, 2005: 141), tako da so bila vprašanja zastavljena od splošnega h konkretnemu. Vprašanja so bila odprta in zaprta, pri čemer smo prva uporabljali za pojasnjevanje oziroma komentiranje določenega stališča ali zadeve. Zaprti blok vprašanj je bil v treh oblikah (Chisnall, 2005: 145–148; Churchill in Iacobucci, 2005: 242–254), in sicer v (a) dihotomni, nominalni obliki (odgovori DA ali NE); (b) obliki vprašanj z več ponujenimi odgovori (*multi-choice*) z eno ali več možnimi izbirami; in (c) trditvah, katerih veljavnost je bila merjena s pet- oziroma sedem stopenjsko Likertovo lestvico.

V Sloveniji je bil vprašalnik izveden med 81 respondenti, rang ekonomskega svetovalca oziroma vodje diplomatsko-konzularnega predstavništva (DKP), medtem ko je bil v Srbiji izveden samo med 25 ekonomskimi svetovalci, ki so (bili) pod patronatom Ministrstva za zunanje in notranje trgovino in telekomunikacije (MTT), ter znotraj njega sektorja za dvostransko ekonomsko sodelovanje. V Sloveniji je bila stopnja odgovorov 55 %, v Srbiji pa 93 %. Na podlagi tega lahko ugotovimo, da so odgovori reprezentativni in da lahko njihove ugotovitve tudi posplošimo na stanje v gospodarski diplomaciji držav.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Na tej točki velja opozoriti, da je bila struktura gospodarske diplomacije po letu 2009 pod pogostim političnim in medijskim pritiskom, tako da lahko zaključimo, da je umik ekonomskih svetovalcev iz regije najverjetneje tudi njihova posledica.

<sup>4</sup> Vprašalnik je bil anonimen, vsi rezultati, ki jih bomo prikazali v nadaljevanju, bodo prikazani v združenih obliki.

### 4.2 »Kam sodi« gospodarska diplomacija in »njene značilnosti«

Slovenija in Srbija sta v času po razpadu skupne države iskali načine, kako oblikovati svojo gospodarsko diplomacijo. Zato smo med respondenti najprej preverjali, kam naj bi po njihovem mnenju sodila gospodarska diplomacija oziroma pod katerim ministrstvom/paradržavno institucijo naj bi bila gospodarska diplomacija po njihovem mnenju najučinkovitejša (Udovič et al., 2012).

Za Slovenijo se je 77 % respondentov odločilo, da bi bilo najbolje, da bi gospodarska diplomacija spadala pod Ministrstvo za zunanje zadeve, 7 % jih je glasovalo za Gospodarsko zbornico Slovenije, 7 % za JAPTI ter 9 % za to, da bi gospodarska diplomacija sodila na Ministrstvo za gospodarstvo. Ob upoštevanju, da je bila anketa izvedena med ekonomskimi svetovalci in vodji DKP, takšna razdelitev odgovorov ne preseneča. Četudi so bili med respondenti gotovo tudi nekdanji zaposleni na MG ali JAPTI, pa so na splošno v sistemu slovenske gospodarske diplomacije ti v manjšini.

Glede na to, da so bili srbski respondenti iz MTT, tj. ministrstva, ki ni bilo zunanje ministrstvo, in so tako imeli malo izkušenj z diplomacijo, jih nismo spraševali, kam po njihovem mnenju sodi gospodarska diplomacija, saj smo odgovor predpostavljali, ampak smo jih s kontrolno spremenljivko spraševali, kakšen je po njihovem mnenju odnos med politično in ekonomsko diplomacijo. Pri tem so respondenti v veliki meri vztrajali, da se politična in gospodarska diplomacija dopolnjujeta (povprečje 6,72; N=25). Zanimiv je tudi podatek, da se je velika večina respondentov strinjala, da bi morala gospodarska diplomacija prevladati nad politično (povprečje 5,29; N=17). To lahko pojasnimo predvsem s tem, da so srbski respondenti – drugače od slovenskih – večinoma prihajali iz nediplomatskih področij, največkrat z ekonomskih ali poslovnih ved.

Naslednji sklop vprašanj se je nanašal na zapostavljenost gospodarske diplomacije in profil gospodarskega diplomata. Tako smo slovenskim in srbskim respondentom zastavili vprašanja, vezana na ta sklop. Pri tem smo izhajali iz dveh tez, ki smo ju želeli preveriti: T1: Glede na to, da gospodarska diplomacija v obeh državah nikoli ni bila ključni del diplomatskega udejstvovanja, se bodo respondenti v obeh državah strinjali, da je bila gospodarska diplomacija zapostavljena.

T2: Glede na to, da govorimo o gospodarski diplomaciji, se bodo respondenti iz obeh držav strinjali, da bi morali v njej delovati predvsem poslovneži.

Ti dve tezi smo preverjali na podlagi dobljenih odgovorov.

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

		EGD je bila predolgo 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: Lastni prikaz.

**Tabela 2: Povprečja in modus odgovorov o »zaposavljenosti« in delovanju ekonomistov/podjetnikov v gospodarski diplomaciji v Srbiji (1=se popolnoma ne strinjam; 7=se popolnoma strinjam)**

		EGD je bila predolgo zapostavljena	V EGD bi morali delovati ekonomisti	V EGD bi morali delovati poslovneži
N	Veljaven	25	25	25
	B. o.	0	0	0
Aritm. sredina		5,72	5,12	4,92
Modus		7	7	6

\*gre za najnižjo vrednost modusa.

Vir: Lastni prikaz.

Tabela 1 in 2 prikazujeta rezultate o odnosu Slovenije in Srbije do gospodarske diplomacije ter o profilu, ki je po mnenju respondentov najprimernejši za gospodarsko diplomacijo. Pri vprašanju o zaposavljenosti se slovenski in srbski respondenti strinjajo, da je bila gospodarska diplomacija v času po ustanovitvi lastnih držav zapostavljena. Čeprav je strinjanje relativno končno pri obeh, pa aritmetična sredina kaže, da so srbski respondenti o tem bolj enotni kakor slovenski. Popolnoma nasprotno rezultate smo dobili, ko smo spraševali o profilu tistih, ki naj bi bili zaposleni v gospodarski diplomaciji. Tako tabela 1 kaže, da so bili slovenski respondenti izrazito nenaklonjeni temu, da bi v gospodarski diplomaciji zaposlovali ekonomiste oziroma poslovneže, medtem ko so bili srbski respondenti temu izrazito naklonjeni. To razliko lahko pojasnimo predvsem s strukturo respondentov. Medtem ko so bili slovenski respondenti večinoma z ministrstva za zunanje zadeve in so bili (z nekaj izjemami, ki so na ministrstvo prišli z MG ali JAPTI) večinoma poklicni diplomati, pa so srbski respondenti v gospodarsko diplomacijo prišli »od zunaj«, mnogi med njimi iz paradržavnih institucij in podjetij. Zato so bili srbski respondenti vključevanju ekonomistov in poslovnežev v gospodarsko diplomacijo relativno bolj naklonjeni kakor slovenski. Ne glede na to razliko pa je pri slovenskih in srbskih respondentih opazen enak 'trend', in sicer, da so oboji v povprečju

relativno nenaklonjeni temu, da bi v gospodarski diplomaciji delovali poslovneži. Kljub temu pa modus kaže, da so slovenski respondenti temu relativno manj naklonjeni kakor srbski. Razlogi za to so v že omenjeni strukturi respondentov.

Prikazani rezultati so potrdili našo tezo o tem, da je bila – po mnenju sogovornikov – gospodarska diplomacija v obeh državah zapostavljena, hkrati pa so zavrnili tezo, da bi bili najprimernejši človeški viri za delovanje v gospodarski diplomaciji poslovneži.

Naslednja vprašanja v anketi so se nanašala predvsem na izhodišča samoocenitve aktualne strukture in delovanja gospodarske diplomacije in delovanja akterjev, vpletenih v delovanje gospodarske diplomacije v posamezni državi. Pri tem smo preverjali dvoje: (a) primernost strukture gospodarske diplomacije (fizične in kadrovske) ter (b) sodelovanje z drugimi 'vpletenimi' institucijami, ki sodelujejo pri oblikovanju in izvajanju gospodarske diplomacije.

### 4.3 Zadovoljstvo s »platformo« (za svoje delovanje)

Slovenske in srbske respondente smo vprašali, kako so zadovoljni s 'fizično' strukturo gospodarske diplomacije. Odgovori slovenskih respondentov so pokazali, da so v povprečju dokaj zadovoljni s strukturo slovenske gospodarske diplomacije (povprečna ocena 4,89; N=44). Veliko večje zadovoljstvo so izrazili srbski respondenti, ki so strukturi gospodarske diplomacije podelili oceno 5,88 (N=24). To torej pomeni, da oboji respondenti podpirajo aktualno strukturo gospodarske diplomacije.

Naslednja vprašanja so se nanašala na kadrovsko strukturo. Zanimalo nas je, ali so respondenti zadovoljni s kadrovsko strukturo gospodarske diplomacije. Tu se rezultati med državama razlikujejo. Če slovenski respondenti s kadrovsko strukturo niso bili najbolj zadovoljni, pa za srbske respondente velja nasprotno, kar potrjuje povprečna ocena 5,82 (1–7) (N=25). Vendar so se slovenski in srbski respondenti večinoma strinjali, da je treba kadre, ki gredo v gospodarsko diplomacijo v tujino, izobraziti o državi, v katero odhajajo (povprečna ocena za Slovenijo 5,86 (N=44), za Srbijo 5,76 (N=25)).

#### 4.3.1 Oblike dela in zanje porabljeni čas

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 oziroma 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. To so bila izhodišča za vprašanja respondentom o tem,

**Tabela 3: Koliko časa namenim nalogam gospodarske diplomacije (Slovenija) (1=popolnoma premalo; 7=popolnoma preveč)**

		Osvেževanje makroekonomskih podatkov	Zaščita interesov Slovenije	Spremljanje stališč gostiteljice	Konkretne poslovne priložnosti	Odgovarjanje na vprašanja slov. podj.	Pomoč pri ustanavljanju podružnic	Organizacija obiskov, sejmov	Pomoč podjetjem v težavah	Promocija Slovenije	Iskanje kupcev	Administriranje
N	Veljaven	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 4: Koliko časa namenim nalogam gospodarske diplomacije (Srbija) (1=popolnoma premalo; 7=popolnoma preveč)**

		Osvеževanje makroekonomskih podatkov	Zaščita interesov Srbije	Spremljanje stališč gostiteljice	Konkretne poslovne priložnosti	Odgovarjanje na vprašanja srb. podj.	Pomoč pri ustanavljanju podružnic	Organizacija obiskov, sejmov	Pomoč podjetjem v težavah	Promocija Srbije	Iskanje kupcev	Administriranje
N	Veljaven	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	B. o.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Artim. sredina		4,04	4,28	3,96	4,44	4,80	3,84	4,12	4,72	4,12	4,40	4,60
Modus		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Std. odklon		,539	,614	,611	,917	,913	,746	,781	1,061	,781	,913	,913

Vir: Lasten prikaz.

koliko časa po njihovem mnenju namenijo aktivnostim gospodarske diplomacije. Pri tem smo postavili tri teze:

H2: Respondenti bodo različno ocenjevali dela, ki jih opravljajo, pri čemer bodo izrazito kritični do »administrativnega dela«, hkrati pa bodo poudarjali, da (zaradi velike administracije) premalo delajo na terenu.

H2a: Med administrativnimi deli bodo najslabše ocenili »administriranje«, zlasti pisanje poročil in drugih zahtev, domače službe.

H2b: Po mnenju respondentov bodo izrazito premalo časa namenjali »iskanju kupcev/strank«.

Tabeli 3 in 4 prikazujeta podatke za Slovenijo in Srbijo.

Iz obeh tabel je razvidno, da so odgovori večinoma podobni, in da se vsi gibljejo v okviru povprečja, tj. da za določeno aktivnost ekonomski svetovalci porabijo (po njihovem mnenju) »ravno prav časa«. Edina velika izjema je pri administriranju, kjer so slovenski respondenti z oceno 5,88 (N=42) poudarili, da po njihovem mnenju zanj porabijo preveč časa. Enotno strinjanje glede tega vprašanja potrjuje tudi modus, ki je 7. Za razliko od slovenskih respondentov so bili srbski respondenti bolj zadržani. Njihova povprečna ocena je 4,6 (N=25), pri čemer je modus na ravni ocene 4. To pomeni, da srbski

respondenti menijo, da »administrirajo« ravno prav (tj. ne preveč in ne premalo).

Poleg vprašanja glede administriranja smo v tezah poudarili tudi vprašanje »iskanja kupcev«, kar naj bi bila ena ključnih nalog gospodarske diplomacije. Tu so povprečne ocene, koliko časa namenijo iskanju kupcev, med slovenskimi in srbskimi respondenti približno enake. Razlika je le v velikosti standardnega odklona, kar izrecno kaže, da je stališče slovenskih respondentov bolj razpršeno kakor stališče srbskih respondentov. Poleg tega velik standardni odklon kaže tudi, da kar nekaj slovenskih respondentov jasno poudarja, da iskanju kupcev namenijo veliko premalo časa. Ta odstotek je okoli 15 %.

Te dobljene podatke lahko analiziramo z ocenami, koliko časa ekonomski svetovalci porabijo za določeno obliko svojega dela (tabeli 5 in 6).

Tabeli 5 in 6 kažeta podobne rezultate na različnih področjih dela. Najprej potrjujeta dejstvo, da slovenski respondenti na splošno menijo, da več svojega časa namenijo administriranju kakor srbski. Vzroke je morda iskati tudi v višjih zahtevah poročanja (nekateri bi rekli preveliki birokratizaciji) in preglednosti njihovega dela

Tabela 5: Odstotek delovnega časa, porabljen za različna področja delovanja; Slovenija

	N	Minimum	Maksimum	Aritm. 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
Veljavni N	41				

Vir: Lastni prikaz.

Tabela 6: Odstotek delovnega časa porabljen za različna področja delovanja; Srbija

	N	Minimum	Maksimum	Aritm. sredina	Std. odklon
»Administrativno delo«	24	5	45	18,04	8,790
»Delo na terenu, kontakti«	25	10	70	31,48	15,213
»Iskanje poslovnih partnerjev«	25	3	40	16,04	8,566
»Pogajanja z državnimi oblastmi«	23	2	30	10,43	6,338
»Pogajanja z lokalnimi oblastmi«	22	2	15	6,23	3,545
»Dogovarjanje s srb. podjetji; aktivno posredovanje info«	25	5	25	12,88	5,349
Veljavni N	21				

Vir: Lastni prikaz.

v Sloveniji. Razlika med gospodarskima diplomacijama se kaže tudi v kategorijah »delo na terenu, iskanje partnerjev«. Slovenski respondenti po samooceni namenijo tej obliki dela okoli 36 % svojega delovnega časa, srbski pa 47 %. Zanimivo je, da srbski respondenti po samooceni namenijo dogovarjanju s podjetji iz svoje države veliko manj časa kakor slovenski, 12,88 % proti 19,02 %. Kako to razložiti? Najbolj enostavna razlaga je, da so slovenska podjetja bolj zainteresirana za aktivno zagotavljanje informacij kakor srbska. Poleg tega je informacije za potrebe slovenskih podjetij lažje dobiti kakor za srbska podjetja. To je gotovo povezano tudi s t. i. podobo države. Slovenija kot članica EU ima prav zaradi članstva boljši in lažji dostop do informacij (po različnih kanalih), medtem ko ima Srbija s tem »več težav«. Pri tem velja poudariti tudi proaktivnost podjetij, ki je v Sloveniji (prim. Udovič, 2013) nizka, a kakor kažejo raziskave, so podjetja tudi v Srbiji zelo neaktivna v svojih zahtevah do EGD. To pomeni, da dejansko po storitvi pridobivanja in zagotavljanja informacij, na splošno ni velikega povpraševanja. Posledično tudi ponudba ni potrebna.

Poleg tega velja poudariti, da v Srbiji gospodarska diplomacija še vedno ni razumljena kot pomembna aktivnost promocije krepitve domačega gospodarstva, predvsem pospeševanja izvoza ter pridobivanja tujih in širjenja lastnih investicij. To potrjujejo tudi številni članki v medijih, ki gospodarsko diplomacijo večinoma

označujejo kot potratno oziroma nekoristno dejavnost (za Slovenijo prim. Udovič in Turnšek Hančič, 2011). K temu pripomore tudi vprašljivo sodelovanje med ministrstvi, ki namesto da bi podpirali idejo razvoja gospodarske diplomacije, slednji s temi ali onimi ukrepi včasih celo škodijo.<sup>5</sup>

Na splošno lahko ugotovimo, da nobene od hipotez ne moremo popolnoma potrditi. Čeprav obstajajo znaki, da so hipoteze verjetno pravilne, pa tega ne moremo trditi z gotovostjo, zato je v zvezi s tem pomembna dodatna raziskava.

#### 4.3.2 Značilnosti »povpraševalcev« in okvir povpraševanja po gospodarski diplomaciji

Učinkovitosti gospodarske diplomacije ne moremo meriti samo na ravni ponudnikov, ampak moramo poznati tudi parametre, ki jih določajo povpraševalci. Zato moramo spoznati značilnosti povpraševalcev pri njihovi internacionalizaciji na tuje trge (npr. velikost podjetij, poznavanje trga pred vstopom, pripravljenost sprejetja tveganj) in poznati posebnosti trga (npr. poznavanje kulturnih posebnosti idr.). V tabelah 7 in 8 prikazujemo ključne rezultate o podjetjih iz domače države, kakor so jih ocenili respondenti.

<sup>5</sup> Respondenti so večkrat poudarili, da prihaja pri sodelovanju med ministrstvi do pogostih »šumov v komunikaciji«.



Tabela 7: Značilnosti delovanja podjetij na izbranih trgih: Slovenija

	N	Minimum	Maksimum	Aritm. 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
Veljavni N (listwise)	37				

Vir: Lastni prikaz.

Tabela 8: Značilnosti delovanja podjetij na izbranih trgih: Srbija

	N	Minimum	Maksimum	Aritm. sredina	Std. odklon
Podjetja poznajo JEZIK trga	24	1	7	2,63	2,223
Podjetja poznajo OKOLJE trga	24	1	7	2,85	1,729
Podjetja poznajo KULTURO trga	24	1	7	2,98	1,959
Malo podjetij je zainteresiranih za trg	24	1	7	3,10	2,236
Podjetja se obračajo na nas PRED VSTOPOM	25	1	7	4,26	1,855
Podjetja se obračajo na nas v TEŽAVAH	25	1	7	4,64	1,777
Na nas se obračajo bolj MSP kot VELIKA	25	2	7	5,16	1,546
Podjetja ne sprejmejo tveganj	24	2	7	4,88	1,650
Podjetja imajo izdelan poslovni načrt	25	1	7	2,48	1,447
Veljavni N (listwise)	24				

Vir: Lastni prikaz.

V tabelah 7 in 8 prikazujemo glavne podatke in ocene respondentov o značilnostih delovanja podjetij na trgih, na katerih deluje gospodarska diplomacija Slovenije in Srbije. Kakor je razvidno iz rezultatov v tabelah, se na akterje gospodarske diplomacije obračajo tako mala in srednja kakor tudi velika podjetja. To pomeni, da je treba gospodarsko diplomacijo in njene aktivnosti segmentirati, diferencirati in jih prilagoditi podjetjem. Tako je treba hkrati pomagati velikim podjetjem, ki s pridobitvijo posla posredno spodbujajo tudi mala in srednje velika podjetja, treba pa je biti pripravljen tudi na prošnje in potrebe malih in srednje velikih podjetij, pri čemer morajo – glede slednjih – svojo »domačo nalogo« opraviti tudi (domača) interesna združenja, katerih naloga je, 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 kaže, da se podjetja na akterje gospodarske diplomacije obračajo, predvsem, kadar so v težavah, manj pa pred vstopom, čeprav so razlike v obeh državah zelo majhne.

Tretja zelo pomembna ugotovitev je, da so kultura, jezik in okolje tujih trgov ključni dejavniki, na katere bi se morala podjetja pripravljati pred lastno internacionalizacijo. V nasprotnem primeru je lahko internacionalizacija neuspešna oziroma brez učinkov, ki bi jih lahko imela. Zato je naloga gospodarske diplomacije dodatno ozaveščanje podjetij o značilnostih določenih trgov, še zlasti tistih, ki so kulturno oddaljeni oziroma kjer je kultura pomemben del vsakodnevnega občevanja. Napake v življenju so odpustljive, napake v kulturi nikoli.

Verjetno najpomembnejša pa je ugotovitev, da podjetja za svojo internacionalizacijo nimajo izdelanega poslovnega načrta. To hromi internacionalizacijo, gospodarska diplomacija pa te napake ne more popraviti, čeprav podjetja včasih to pričakujejo. To poleg neizkušenosti podjetij z internacionalizacijo daje tudi širšo sliko problemov tranzicijskih gospodarstev, kjer se vstopanje v mednarodne ekonomske odnose jemlje kot *ad hoc*, in ne kot nujna (in posledično strateško načrtovana) aktivnost. Tudi v tej zvezi so naloge gospodarske diplomacije vezane na analize *pre mortem*,

ki morajo postati *conditio sine qua non* za kakršnokoli delovanje podjetij iz domače države na tujih trgih.

## 5. Zaključki in predlogi

Čeprav obe raziskavi onemogočata popolno posplošitev rezultatov, pa lahko na njihovi podlagi naredimo nekaj ključnih zaključkov, ki so pomembni tako za razvoj slovenske kakor tudi srbske gospodarske diplomacije.

Prvič, gospodarska kriza je – zaradi premika trga mednarodnega poslovanja v nove ekonomske sile, kjer ima politika še vedno pomembno vlogo pri ekonomskih odločitvah – ponudila nove priložnosti za razvoj in delovanje gospodarske diplomacije. Te so predvsem v pripravah podjetij pri njihovi internacionalizaciji, saj, kakor ugotavljajo respondenti, v podjetju pred vstopom na trg redko poznajo kulturne in poslovne vzorce držav. Hkrati pa je gospodarska kriza povzročila tudi krizo virov in sredstev, ki jih GD uporablja. Zmanjšale so se kadrovske zasedbe, znižali so se finančni viri. Prav zato morata državi še bolj optimizirati delovanje svoje GD, če se želita tudi z njeno pomočjo iziti iz gospodarske krize.

Drugič, zapletenejše svetovne razmere terjajo tudi nove miselnosti in nove kompetence. Gospodarski diplomati morajo prevzemati kompetence mednarodnih poslovnežev, ti pa diplomatov, ker so politična in socialna vprašanja vse pomembnejša in ker nepredvidljivost zahteva hitro in prožno delovanje. Potrebna so holistična znanja z različnih področij, saj morajo zlasti tisti iz malih držav sami reševati zapletena vprašanja z različnih specialističnih področjih ob rastočem pomenu obvladovanja mehkih (komunikacijskih in pogajalskih) veščin. Dosedanje opiranje na strokovna merila in uspešnost doma se ni izkazalo kot najuspešnejše. Vse to terja tudi drugačen nabor meril za izbiro kadrov za GD, in ne samo njih. Priprav morajo biti deležni tudi njihovi družinski člani.

Tretjič. Kljub temu da je tranzicija v Sloveniji in Srbiji potekala povsem različno, drugačen pa je tudi proces vključevanja v EU, je naša anketa pokazala precej podobnosti glede vloge GD. Deloma je to posledica skupnega nasledstva iz prejšnje skupne države. Obema je skupno, da je čas novih držav čas iskanja prave podobe in vloge GD, vključno z njeno organizacijsko umestitvijo. Npori so bili usmerjeni predvsem v organizacijska in manj v vsebinska vprašanja, kakor da ne bi bilo znano, da sama organizacija ne rešuje nič, če se hkrati ne spremeni tudi vsebina/miselnost. Iz naše analize izhaja, da je treba v prihodnje manj pozornosti namenjati organizacijskim vprašanjem in več vsebini in učinkovitosti delovanja, izbiri kadrov in krepitvi njihovih kompetenc, prilagojenim potrebam sodobnih mednarodnih ekonomskih odnosov. Jasno se je izkazalo, da je treba gospodarske diplomate bolje izobraziti za delo v državah, v katere so napoteni.

Slovenski respondenti so pričakovano zadovoljni s sedanjo alokacijo GD v MZZ (saj so večinoma uslužbenci MZZ), srbski pa dajejo prednost gospodarski pred politično diplomacijo, čeprav menijo, da se obe dopolnjujeta (niso uslužbenci MZZ). Zato je skupni zaključek lahko, da sta, četudi ob različnih organizacijah dejavnosti GD, ključni učinkovita koordinacija in sodelovanje vseh akterjev, ki se s tem ukvarjajo, da se prepreči podvajanje in zagotovi učinkovita izraba omejenih virov, ki so prevladujoča težava, s katero se sooča GD obeh držav. To se nanaša tudi na sodelovanje znotraj diplomatskih predstavništev.

Stališča respondentov o vsebini njihovega dela so precej podobna; večina vprašanih meni, da se njihov čas primerno razporedi za različne dejavnosti. Oboji (tj. srbski in slovenski respondenti) menijo, da se relativno največ časa nameni za odgovore na vprašanja podjetij, s to razliko, da se slovenski gospodarski diplomati morajo (po njihovem mnenju) bistveno več ukvarjati z administriranjem.

Pohvalno je, da oboji največ časa namenijo delu na terenu in iskanju poslovnih partnerjev, kar kaže, da se GD približuje potrebam prakse in je vse manj »odtužena«. Anketa potrjuje, da so stranke GD tako velika kakor tudi mala podjetja, čeprav so njihove potrebe različne. Zato kaže dejavnost GD prilagoditi potrebam različnih podjetij.

Najzanimivejša ugotovitev je, da so ne glede na to, da smo primerjali delovanje gospodarske diplomacije v dveh državah z drugačno zgodovino, težave, s katerimi se gospodarska diplomacija sooča, skoraj enake. Na podlagi tega lahko zaključimo, da za majhne tranzicijske države veljajo naslednje značilnosti:

- (a) GD je bila dolgo časa zapostavljena in še danes ni splošno sprejeta kot pomembna dejavnost;
- (b) GD v obeh državah primanjkuje virov in sredstev, zato mora svoje aktivnosti še bolj optimizirati, če želi biti uspešna;
- (c) poleg GD bi morala država spodbujati podjetja, da bi postala pri internacionalizaciji bolj proaktivna, se pozanimala o značilnosti trga pred vstopom nanj ter tako s povpraševanjem okrepila učinkovitost GD. Brez okrepitve tudi »povpraševalne učinkovitosti«, ponudbena stran ne more graditi lastne učinkovitosti;
- (d) med majhnimi in tranzicijskimi državami je še vedno premalo izmenjave dobrih praks, ki bi lahko omogočile, da bi se na napakah ene države učile druge, sorodne države. Tako bi bila na primer Slovenija lahko Srbiji zgled za to, česa naj ne naredi, Srbija pa bi se tako lahko izognila določenim pastem. Ker smo navajeni delovati le za svojim plotom, pa napake ene države ponavljajo tudi druge.

Gospodarska diplomacija je na razpotju. Ali se bo okrepila ali ošibila, bomo videli v naslednjih letih. Vsekakor pa obstaja možnost, da majhne države prav zaradi njene moči in aktivnosti lažje izidejo iz krize, kakor ne bodo, če je ne bodo uporabljale smelo.

## Literatura in viri

Beamish, P. W. in Killing, P. (2001). Global Strategic Alliances. The IEMB Handbook of International Business, 164–182. Cambridge: Thomson Learning.

Chisnall, P. (2005). Marketing Research (7th Edition). Berkshire: McGraw-Hill.

Churchill, G. A. in Iacobucci, D. (2005). Marketing research: methodological foundations (9th edition). Mason: Thomson/South-Western.

Dašič, D. Đ. (2013). Diplomacija: Savremena i ekonomska. Beograd: Altera.

Haas, R. (2008/1999). A political education for business: An interview with the head of the Council on Foreign Relations (McKinsey Quarterly, številka, strani).

Knight, G. in Cavusgil, T. (2004). Innovation Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm (Journal of International Business Studies, 29, 124–141).

Knight, G. A. in Kim, D. (2009). International business competence and the contemporary firm. (JIBS, 2, 255 – 273.)

Ruel, H. in Zuidema, L. (2012). The Effectiveness of Commercial Diplomacy: A Survey among Dutch. Haag: Clingendael.

Svetličič, M. (2011a). Diplomacija in mednarodno poslovanje v 21. stoletju: komplementarnost ali nadomestnost (Teorija in praksa, 3, 604–627).

Svetličič, M. (2011b). Competences for economic diplomacy and international business: convergence or divergence? (Uprava, 1, 123–167).

Udovič, B. (2009). Ekonomska in gospodarska diplomacija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Udovič, B. in Turnšek Hančič M. (2011). V imenu objektivnosti: prevlada elitnih uradnih virov v medijskem poročanju o gospodarski diplomaciji Slovenije (Javnost, številka, 65–82).

Udovič, B., Svetličič M. in Brglez M. (2012). Kako povečati kakovost in učinkovitost slovenske ekonomsko-gospodarske diplomacije. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Udovič, B. (2013). Zgodovina (gospodarske) diplomacije. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.