

## DIPLOMACIJA IN MEDNARODNO POSLOVANJE V 21. STOLETJU: KOMPLEMENTARNOST ALI NADOMESTNOST\*\*

*Povzetek. Cilj članka je ugotoviti podobnosti in razlike med ekonomsko diplomacijo (ED) in mednarodnim poslovanjem (MP) glede na tektonske spremembe v svetu in spremembe v MP. Na osnovi sprememb v mednarodnem okolju, ED in MP ugotavljamo, da obstaja več podobnosti kot razlik ter da med ED in MP prihaja do konvergence. Več je torej komplementarnosti kot nadomestnosti. Čeprav se razlike med obema komplementarnima sferama vse bolj presegajo, pa imajo cilji in potrebne kompetence pri opravljanju obeh nalog različno težo. Na splošno pomen ED v pogojih premeščanja centrov ekonomske moči v Azijo raste, prav tako pa tudi pomen obvladovanja medkulturnih razlik. Ekonomski diplomati morajo zato postati bolj poslovni in mednarodni poslovneži bolj diplomatski, če se hočejo uspešno spopadati z naraščajočo spremenljivostjo in nepredvidljivostjo. Drugačen nabor potrebnih kompetenc mora postati tudi sestavni del kadrovanja za ED.*

*Ključni pojmi: ekonomska diplomacija, mednarodno poslovanje, evolucija, kompetence, komplementarnost, globalne tektonske spremembe, konkurenčnost, analiza pre mortem*

### Uvod

Globalizacija preveva vse pore našega življenja, tektonske (zgodovinske; po Giddens, 1999), kakovostne in ne le količinske spremembe v svetu. Poli rasti se premeščajo iz zahodne v vzhodno hemisfero (Svetličič in Sicherl, 2006). To kaže na pomen medkulturnih stikov, ki v evropskem 19. ali ameriškem 20. stoletju niso bili tako pomembni, saj je šlo za mnogo bolj zgodovinsko in kulturno podobne narode, kriza, iz katere se države le s težavo

\* Dr. Marjan Svetličič, redni profesor na Fakulteti za družbene vede, Univerza v Ljubljani.

\*\* Pregledni znanstveni članek je sestavni del dela Programске skupine P5-0177. Zahvaljujem se Zvonetu Draganu za koristne nasvete ob prvem osnutku članka kot tudi anonimnim recenzentom ter urednikoma.

izkopavajo, pa terja temeljne premisleke o vlogi in položaju držav, podjetij in posameznikov v tako spremenjenem (s kakovostno novimi povezavami) sopovezanem mrežnem svetu. Kriza namreč naplavlja nove in nove težave (sistemske težave kapitalizma, nova razmerja med trgom in državo, sočasnost kriz, novo ravnotežje med varnostjo in rastjo ipd.). Zdi se, da se je tehtnica izbire med hitro rastjo ter večjo stopnjo gotovosti in ekonomske varnosti nagnila v prid ekonomske varnosti. Globalna ekonomija je vse manj predvidljiva in vse bolj negotova. Vse to pa vpliva tudi na ekonomsko diplomacijo (ED) in mednarodno poslovanje (MP).

Med novimi akterji velja posebej izpostaviti transnacionalna podjetja (TP) iz hitro rastočih gospodarstev (HRG), ki na nekaterih področjih postajajo celo dominantni akterji, pa tudi »skrite zmagovalce«.<sup>1</sup> Drugi novi akter so skladi državnega premoženja, ki imajo ogromno premoženje in postajajo pomembni akterji MP. Zaradi svoje narave in velikosti zahtevajo drugačen odnos kot običajne (zasebne) firme.

Zajel nas je najbolj intenziven val osmišljanja mesta in položaja vseh akterjev v tem galopirajočem globalnem svetu. Odnosi med državami in drugimi akterji so se nepovratno spremenili. »Spremenila so se pravila igre v mednarodni politični ekonomiji,« sta že leta 1991 ugotovila Stopford in Strangeeva (1991: 4). Državocentrični pristopi postajajo zastareli. Različni scenariji si kar podajajo kljuke. OECD (1999)<sup>2</sup> je že konec prejšnjega stoletja predvidel, da se bo dinamika razvoja selila v Azijo. Študija Goldmana Sachsa je leta 2003 predvidela, da bodo države BRIK (Brazilija, Rusija, Indija in Kitajska) postale glavni vir povpraševanja. Sedaj srednji razred v ducatu hitro rastočih gospodarstev letno porabi 6900 milijard dolarjev ZDA, v naslednji dekadi pa naj bi potrošil že za 20.000 milijard ali dvakrat več kot sedaj potrošijo Američani (Court in Narasimhan, 2010). Tudi struktura povpraševanja se spreminja; vse manj za hrano in vse več za trajnejše dobrine tudi v manj razvitih državah. Indijci so na primer l. 1995 trošili za hrano še 55 % svojega družinskega proračuna, l. 2025 pa naj bi za te namene trošili še samo 25 % (Beinhocker E. in ost., 2007: 7). EU je ponovno reformirala svojo lizbonsko strategijo in v Evropi 2020 (European Commission, 2010) izpostavila strategijo, ki temelji na pametni, trajnostni in vključujoči rasti. Vse to tudi ED in MP nalaga nove izzive, če si hočejo države zagotoviti ustrezno mesto v prihajajočem svetu. Kajti od tega, kako si sposoben zaznati te spremembe ter jih vključiti v svoje strategije in politike, je v veliki meri odvisno, ali boš uspel zadržati, izboljšati ali vsaj zavreti erozijo svojega sedanjega položaja v svetu.

<sup>1</sup> Gre za podjetja, ki zasedajo enega od prvih treh mest na globalnem trgu ali celini, imajo prihodke pod štirimi milijardami dolarjev in so šibko javno prepoznavna (Simon, 2010: 15).

<sup>2</sup> O posledicah za Slovenijo gl. Sicherl in Svetličič (2004).

Cilj članka je ugotoviti, ali obstajajo podobnosti med mednarodnim poslovanjem (MP) in ekonomsko diplomacijo (ED) oz. ali sta si ED in MP komplementarni oz. se nadomeščata. Po uvodnem delu bo drugi del orisal glavne tektonske spremembe. Tretji del je posvečen spreminjanju konkurenčnih prednosti, četrti pa evoluciji ekonomske diplomacije. Peti del razgrne temeljne značilnosti MP. Šesti, ključni del pa ugotavlja stične točke in razlike med ED in MP. Sedmi del podaja nabor potrebnih kompetenc za ED v soočanju s svojimi nalogami, zadnji, osmi del pa prinaša zaključke in predloge.

## Tektonske spremembe

Najsplošnejša sprememba je porajanje Azije kot glavnega centra in postopno tudi gibala svetovne gospodarske dejavnosti.<sup>3</sup> Toda Kitajska, še pa manj Indija ne moreta kar tako kmalu postati motor svetovnega gospodarstva, kot so to bile ZDA ali še dlje nazaj VB. Je pa tako hiter vstop Kitajske na svetovno prizorišče povečal ponudbo delovne sile za več kot dvakrat, s čimer je spremenil razmerje med kapitalom in delom ter povečal pritisk konkurenčnosti na razvite države. Zaradi močne negativne korelacije med trgovino in vojnami tako globalizacija prispeva k eroziji – vsaj iz tega zornega kota – možnih vojaških konfliktov. Ostaja pa nasprotje med globalnim značajem ekonomije in njegovim nacionalnim upravljanjem (gl. Hillebrand, 2010).

Druga dolgoročna značilnost je, da so države vse bolj vpete v svetovno gospodarstvo. Podjetja postajajo vse bolj prepletena v mreže integrirane oz. fragmentirane mednarodne proizvodnje. To dviga ranljivost in občutljivost subjektov na zunanje spremembe in njihovo varnost ter krepi pomen varnosti in zaupanja tudi v mednarodnem poslovanju.<sup>4</sup> Ljudje v ospredje postavljajo ekonomsko varnost in delovna mesta, saj brez njih vse druge oblike tradicionalno pojmovane varnosti izgubljajo pomen. Svet je lahko vir krepitve konkurenčnih prednosti, pa tudi vir njihovega krhanja zaradi, na primer, kraje industrijske lastnine ali ekonomskega vohunstva.

Tretja novost je spremenjen odnos med državami in podjetji ter drugimi nedržavnimi akterji. Slednji pridobivajo na pomenu. Države, ki so včasih

---

<sup>3</sup> »Skriti zmagovalci« so kitajski trg s kar 73 % opredelili kot v prihodnje najbolj zanimiv trg. Sledile so ZDA (53 %), Rusija (48 %), Indija (35 %) in Vzhodna Evropa (brez Rusije) s 34 % (Simon, 2010: 105).

<sup>4</sup> Študije potrjujejo močno povezanost med zaupanjem in mednarodnim ekonomskim sodelovanjem: močnejše zaupanje, več trgovine in TNI (gl. Guiso in dr., 2005: 25). Shell je v svojih scenarijih razvoja poudaril zaupanje kot temeljni razločevalni dejavnik med scenariji (gl. Shell, 2005). Zato je ključnega pomena, da ED okrepi informiranje o partnerskih državah, saj se tako zaupanje krepi. Z boljšim informiranjem nezaupanje pada, s tem pa padajo tudi ovire za medsebojno sodelovanje (gl. Guiso in dr., 2005: 25).

tekmovala s pridobivanjem novih ozemelj, se danes borijo pridobiti sposobnosti, da bi oblikovale novo vrednost (gl. Stopford in Strange, 1991: 1). To pa ustvarjajo podjetja.

Priče smo tudi tektonskemu prestrukturiranju svetovnega gospodarstva. Ne dolgo nazaj je kmetijstvo tvorilo največji del svetovnega kolača, potem pa ga je zamenjala industrija. Danes storitve tvorijo največji delež in zaposlujejo največ ljudi. Toda *storitvenizacija*<sup>5</sup> ne pomeni ukinjanja proizvodnje, pač pa vse intenzivnejše prežemanje z njo. Očitno se dobi lovcev, pastirjev, kmetov in trgovcev danes približuje doba informatikov, znanstvenikov, inovatorjev, komunikatorjev. V vse bolj anarhičnem, toda komunikacijsko povezanem svetu bodo moč pridobivali argumenti in način njihovega predstavljanja. Takšno zgodovinsko prestrukturiranje pa je kot zobna pasta. Ko jo iztisneš, ni več poti nazaj v tubo. Tega se je treba zavedati, saj so tudi analize pokazale, da so države, ki so to pravočasno spoznale, razvojno uspešne (Azija), tiste pa, ki so zamujale (Latinska Amerika), so imele težave. Uspešne so postale šele, ko so se začele ustrezneje prilagajati (sedaj). Razvite države so torej pred dilemo, kaj sploh še proizvajati. Smo pred prekletstvom inoviranja, saj edino v tem še lahko tekujemo, pred *nikeizacijo*.<sup>6</sup>

Čerprav je mednarodna menjava še vedno največji del mednarodnih pretokov, se njen večji del odvija znotraj TP (*znotrajpodjetniška trgovina*; gl. Svetličič, 1996: 102–108). Vloga TP se hitro večja, v ta krog pa se vse intenzivneje vključujejo tudi podjetja iz držav v razvoju in tranzicijskih držav (gl. Agtmael, 2007). Struktura slovenskega gospodarstva bi lahko bila v prihodnje približno 40/40/20: 40% v tuji lasti, 40% bi lahko bilo domačih multinacionalk in 20% podjetij, naravnanih le na domači trg (gl. Svetličič, 2006: 117). To zahteva novo in drugačno znanje in veščine, če želimo ohraniti in povečati tržne deleže. To velja tudi za najsodobnejšo pojavno obliko globalizacije, tj. izvajanje storitev v tujini (*offshoring*), s pomočjo katere lahko znižujemo stroške poslovanja in obenem dobivamo dostop do talentov. Pri tej obliki je varnostni vidik (nezanesljivost dobav, neustrezna kakovost) mnogo pomembnejši.

Konkurenčnosti ni mogoče okrepiti, ne da bi okrepili znanje o najbolj dinamičnih oblikah mednarodnega ekonomskega sodelovanja, to pa so tuje neposredne investicije (TNI) oz. cel splet internacionalizacije dejavnosti. Postalo je jasno, da brez multinacionalnega poslovanja ni konkurenčnosti. Študije so namreč potrdile, da so med firmami razlike ne toliko zaradi različne lastnine (tuje so običajno uspešnejše od domačih), ampak bolj zaradi multinacionalnosti (Bellak, 2004; Castelani in Zanfei, 2006), zaradi njihove

<sup>5</sup> Večanje deleža storitev v BDP.

<sup>6</sup> Premeščanje proizvodnje v tujino in zadrževanje le ključnih intelektualnih dejavnosti v centrali.

*globalne optimizacije dejavnosti*. Multinacionalnost je pozitivno povezana z uspešnostjo (ekonomije obsega in sinergij), čeprav ne v celem ciklu. V začetku lahko povzroči celo več stroškov (obrnjena U- ali S-krivulja).

Kitajska in druga podjetja iz HRG postajajo partnerji in konkurenti. Niso več izvozniki le cenenega blaga, ampak že konkurirajo tudi v zahtevnejših industrijskih izdelkih. Proizvodnja se že seli tudi v Vietnam in Indonezijo. Zaostruje se konkurenca (300 proizvajalcev gum, 1000 koles, 8000 brivnikov, 3500 ur). Pa tudi plače rastejo: Vietnamci so že trikrat cenejši od Kitajcev, čeprav so leta 1997 imeli enake plače. 15 TP iz HRG ima največji tržni delež na svetu. Po prihodkih postajajo primerljivi z največjimi TP (Agtmael, 2007: 36).

Najnovejši izziv, na katerega se morata na dolgi rok odzivati ED in MP, pa je kriza. Zaradi povečane občutljivosti na nevarnosti, nestabilnosti in tega, da je pomanjkanje nadzora eden od detonatorjev krize, se krepi pomen makro ED<sup>7</sup> z namenom vzpostavljanja ustreznih nadzornih mehanizmov na svetovni ravni. Je pa vprašanje, ali sploh lahko nadzorujemo izvedene finančne instrumente (gl. Strange, 1986). Ne velja naivno idealizirati dometa regulative, saj so tatovi vedno pred policijo. Če doslej ni delovalo, zakaj bi v prihodnje kaj bistveno bolj? Vzrok krize je tudi razkorak med tektonskimi spremembami in svetovnimi režimi. Pozabljamo, da je oblikovanje direktiv tudi ED, selekcija sestankov tudi ED, kako izkoristiti OECD tudi ED in predsedovanje Svetu EU tudi ED.

## Spreminjanje konkurenčnih prednosti držav in podjetij ter vloga ekonomske diplomacije

Če hoče ekonomski diplomat uspešno uresničevati ekonomske interese države in podjetij, mora biti dobro seznanjen s spreminjajočimi se konkurenčnimi prednostmi svoje države,<sup>8</sup> njenih podjetij, države in firm, kjer deluje, ter njihovim relativnim pomenom glede na konkurente.<sup>9</sup> Danes, ob poplavi informacij in poenostavljenem dostopu do njih, postaja velika prednost *sposobnost hitre selekcije informacij*, z mreženjem pa tudi *védenje*, kje in kdo razpolaga z njimi, ter sposobnost njihovega hitrega pretvarjanja v uporabo.

Danes neoprijemljivo bogastvo tvori kar 80 odstotkov vsega bogastva v razvitem svetu (gl. World Bank, 2006: 4). Če hočemo torej okrepiti

---

<sup>7</sup> *De la Carriere pravi, da se moderna ekonomska diplomacija odvija po dveh kolesnicah – makro in mikro (odnosi s podjetji), s čimer se uspešneje razrešujejo odnosi med državami in podjetji (gl. Raičević, 2006: 147). Druga delitev pa bi bila lahko na bilateralno in multilateralno, vsaka s svojimi posebnostmi.*

<sup>8</sup> *Pri tem se mora preseči pogosta mistifikacija konkurenčnosti držav, ki se po Krugmanu (1994) reducira na produktivnost.*

<sup>9</sup> *Vedeti mora, da tržno vodstvo ni le tržni delež, pač pa tudi vodstvo v tehnologiji, kakovosti, ugled na trgu itd., torej dejavniki, ki omogočajo doseganje visokih tržnih deležev (gl. Simon, 2010: 50).*

konkurenčnost, moramo okrepiti *človeški kapital* (gl. Webster in Jensen, 2006). To pa pomeni tudi dvig pomena ED ter krepitev znanja in veščin ekonomskih diplomatov, da so sposobni prispevati h krepitvi in pridobivanju konkurenčnih prednosti.

## Opredelitev in evolucija ekonomske diplomacije

Čeprav so pojmi ekonomske, gospodarske, poslovne, komercialne, znotrajpodjetniške, trgovinske in še kakšne diplomacije teoretično še nepopolno razjasnjeni (več Udovič, 2009: 10, 128, 132 in 136, 139, 141; Udovič, 2011), bom v tem članku pod ED razumel vse vrste zgoraj navedenih diplomacij (prim. tudi Jaklič, 2011). Meje med njimi se tako in tako brišejo, vsaj ko gre za male države. Krepi se tudi konvergenca prepričanij in veščin, potrebnih za izvajanje različnih vlog in odgovornosti ekonomskih diplomatov (gl. Saner in Yiu, 2003: 21). Zaradi omejenih kadrovskih in finančnih pogojev se morajo diplomati majhnih držav pogosto ukvarjati z vsemi funkcijami hkrati (Udovič, 2011; prim. tudi Ješovnik in Svetličič, 2005). Zato ED opredeljujem kot bilateralno, regionalno ali multilateralno uveljavljanje gospodarskih interesov predvsem s strani diplomatov, pa tudi drugih državnih in nedržavnih akterjev, s ciljem maksimirati *nacionalne interese* oz. dvigovati blaginjo prebivalcev. To so aktivnosti, ki s političnimi, ekonomskimi in družbenimi ukrepi pospešujejo mednarodne ekonomske odnose (MEO), delovanje tržišč, zmanjšanje stroškov mednarodnih transakcij, pospeševanje uvajanja mednarodnih standardov in drugih pravnih predpogojev za uspešno mednarodno poslovanje (lastninske pravice) ter vzpostavljanje zdravih ekonomskih in političnih predpogojev (stabilnost, varnost) za MP. Gre za procese zagovarjanja interesov firm in širših nacionalnih interesov v globalni skupnosti. To zahteva veliko mnogovrstnih znanj o makro- in mikropogojih poslovanja, analiziranja učinkov ekonomskih in drugih politik, MP ter seveda sposobnosti komuniciranja, prepričevanja in pogajanj. Ne nazadnje tudi ocenjevanje tveganj, govorništvo, protokol in upravljanje informacijskih sistemov. To ni le ukvarjanje z ekonomsko politiko, pač pa tudi z znanstveno politiko. Ekonomski diplomati bi se zato morali vse več ukvarjati z obveščanjem o znanstvenih dosežkih<sup>10</sup> v deželi, kjer delujejo, in skušati vzpostavljati stike ne le med poslovneži, pač pa tudi med znanstveniki ter med znanostjo in poslovnim svetom.

Ekonomska diplomacija se danes ne ukvarja več samo z odnosi med državami, pač pa vse bolj z odnosi s podjetji. Gre za triangularno diplomacijo, v kateri države in firme skupaj iščejo poti, kako okrepiti konkurenčnost. Moč posameznih akterjev tega trikotnika je odvisna od virov, ki jih imajo na

<sup>10</sup> Jazbec (2009: 81) govori o kulturni in znanstveni diplomaciji.

voljo (več v Grosse in Behrman, 1992). Države v tem trikotniku izgubljajo relativno moč, podjetja pa pridobivajo. Gre za odnose komplementarnosti in konfliktov (Stopford in Strange, 1991: 21, 211 in 212).

Tako kot je »poznavanje mednarodnih trgov in njegovo učinkovito osvajanje kritična determinanta superiornih rezultatov podjetij« (Knight in Cavusgil, 2004: 127) in tako kot velja, da podjetja pri MP ne stopajo le v medsebojne odnose, pač pa tudi v odnose s svojimi vladami in vladami dežel, kjer poslušajo, ter z mednarodnimi organizacijami (Grosse in Behrman, 1992), tako tudi za ekonomske diplomate velja, da morajo obvladati odnose ne le med državami, pač pa tudi s podjetji in med podjetji, pa tudi sindikati in civilno družbo (javna diplomacija).<sup>11</sup> Zgolj poslovnost zato ni dovolj, ampak morajo obvladovati tudi mednarodne odnose, diplomacijo, pogajalske spretnosti in medkulturno komuniciranje. Posebno so pomembne pogajalske veščine, saj so odnosi med podjetji in vladami odnosi moči, kompromisov, sodelovanja in tekmovanja, kar se vse odvija s pogajanjem. V pogojih članstva v EU je konkurenčnost vse bolj odvisna ne le od trdih dejavnikov, kot so dobri izdelki in storitve, temveč vse bolj od pogajalskih spretnosti, znanja jezikov, poznavanja mehanizmov oz. procedur odločanja, diplomatskih spretnosti in predvsem od obveščenosti ter znanja upravljanja informacij na makro-, mikro- in mezoravni. Za izvajanje takega pristopa so potrebni razgledani, holistično izobraženi kadri z znanjem ekonomije, prava in mednarodnih odnosov ter diplomatskimi spretnostmi.<sup>12</sup>

Ekonomski diplomati ne delujejo v vakuumu. Njihovo uspešno delovanje je tesno vpeto dobro delujoče ustanove države, ki jo predstavlja, in od njih odvisno. Učinkovite institucije ter njihova stabilnost in preglednost poslovanja so skratka predpogoj, da en njihov segment, ED, učinkovito deluje in končno tudi prispeva k uspešnemu delovanju ustanov.

Ekonomska diplomacija je javna dobrina, do katere morajo imeti vsi enak dostop, zato mora biti »nerivalska«.<sup>13</sup> Organizacija ED mora biti postavljena tako, da omogoča enakopraven dostop vseh do njenih storitev. V pogojih omejenih sredstev pa se pogosto dogaja, da država določenim subjektom (na primer malim in srednjim podjetjem) daje privilegiran pristop do storitev ED, kar je teoretično sporno, praktično pa se temu, zlasti

<sup>11</sup> Mora pa biti ekonomski diplomat zelo pazljiv, da ne razkrije poslovnih skrivnosti. Posebno to velja v primeru »skritih zmagovalcev«, kajti ena od njihovih značilnosti je, da praviloma ne želijo razkrivati podatkov o svojem vodilnem položaju na trgih. »Skriti zmagovalci so uspešni,« pravi eden njihovih direktorjev, »zato ker s svojim uspehom ravnajo diskretno. Mi ne želimo, da niti naši konkurenti niti naše stranke poznajo naš resnični tržni delež« (Simon, 2010: 14). Ekonomski diplomat mora torej dobro vedeti, kdaj si prizadevati za objavo česa, da ne bi odkril niše, za katere podjetja želijo, da ostanejo skrite. To pa je mogoče le, če je v stalnih in tesnih stikih s poslovneži.

<sup>12</sup> Več o prilagajanju izobraževanja v pogojih globalizacije v Svetličič (2007).

<sup>13</sup> To pomeni, da uporaba s strani enega ne zmanjša uporabne vrednosti za drugega (gl. Rutheford, 1995: 375).

v malih državah z omejenimi viri, ne da izogniti. Ne smemo pa pozabiti, da tudi velika domača podjetja, bodoče multinacionalke, potrebujejo pomoč države v zgodnjih fazah razvoja, ko se same še ne bi odločile na internacionalizacijo ali pa pri prodiranju na nove, oddaljene in bolj tvegane trge.

To, kar večina pristopov k ED zanemarja, je, kakšno relativno težo imajo posamezni segmenti v različnih pogojih držav. Za članico EU, kot je Slovenija, se pogosto spregleda, da je ED vsako delovanje predstavnikov v organih EU, OECD in drugih mednarodnih organizacijah. Od sposobnosti, kako izkoristiti storitve teh ustanov, so odvisne koristi, ki jih bomo imeli od članstva. To je uspešno le, če akterji dobro poznajo delovanje mednarodnih organizacij, pa tudi *časovnico vplivanja*, oblikovanja predlogov in lobiiranja. Večje možnosti vplivanja so v fazi oblikovanja politik, ko je ključna moč argumenta, medtem ko je pozneje pomembnejši argument moči.<sup>14</sup> V pripravljalni fazi si slišan samo, če imaš dobre predloge in izjemne strokovnjake, ki znajo svoje predloge ustrezno in pravočasno sporočiti ter jih uveljavljati v medkulturnem okolju.<sup>15</sup>

Za ED so posebno pomembne mednarodne finančne organizacije (IBRD, EBRD, regionalne banke ipd.). Posli, ki jih te financirajo, so za podjetja gotovinski. Kadar gre za večje projekte, se dokumentacija pripravlja dolgo časa, uspeh na velikih javnih razpisih pa je pogosto odvisen od pravočasnih informacij, kdaj bo do razpisa prišlo, ter pravočasne priprave ustrezne dokumentacije in dogovorov o sodelovanju z drugimi partnerji. To še zlasti velja za mala podjetja, ki se večinoma pojavljajo kot podizvajalci velikih firm.

Mikro diplomatske ali/in poslovne veščine so le potreben, ne pa zadosten pogoj za uveljavljanje nacionalnih interesov.<sup>16</sup> To je odvisno tudi od stopnje domačega konsenza ter zapiranja koordinacijskega in implementacijskega deficita pri udeležanju različnih politik. Šibko sodelovanje in posledično tudi koordinacija med ministrstvi, torej znotraj javne administracije, se je izkazalo tudi kot eden največjih problemov pri predsedovanju Slovenije Svetu EU (Svetličič in Kajnič, 2009). V odsotnosti takšne koordinacije se ekonomski diplomati lahko znajdejo na *čistini*, ko ne vedo, kaj so prioritete in koga poslušati. Podobno tudi, če na svoje predloge in aktivnosti ne dobivajo povratnih informacij iz prestolnice (od ministrstev, pa tudi podjetij in drugih »strank«). Tudi to je bilo pri predsedovanju izpostavljeno kot velika pomanjkljivost.

<sup>14</sup> O fazah lobiiranja v EU gl. Udovič (2009: 138).

<sup>15</sup> Procedure so v vse zapletenejših mednarodnih odnosih kralj, zato je njihovo obvladovanje ključnega pomena.

<sup>16</sup> Čeprav pogosto uporabljamo pojem nacionalni interesi, se zavedamo njegove kompleksnosti in problematičnosti (več o tem v Svetličič, 2002). Zato je morda bolje govoriti o interesih državljanov ali - v notranjepolitičnem okviru - o javnih interesih.



## Mednarodno poslovanje: opredelitev in evolucija

Čeprav je MP staro skoraj toliko kot človeštvo, se je z revolucijo v transportu in komunikacijah silovito razmahnilo. Prvotno se je govorilo le o mednarodnem marketingu, o mednarodnem poslovanju pa govorimo le dve desetletji. Obsega vse dejanske in pravne transakcije, ki prečkajo mejo. Nanaša se na pretoke blaga ali storitev, kapitala, tehnologije/znanja, oseb itd. Glavni subjekti so danes TP. Petsto največjih TP trguje z okoli 50% svetovne trgovine in izvaja okoli 80% vseh TNI (Rugman in Hodgetts, 2003: 4). Ne smemo pa podceniti rastočega pomena skritih zmagovalcev, ki so lahko glavni igralci v izbranih nišah (gl. Simon, 2010). Zaradi omejenega dometa podjetij iz majhnih držav so prav ti morda najpomembnejši potencialni partnerji pa tudi konkurenti našim podjetjem. Zato jim mora ED posvečati posebno pozornost.

Te transakcije se odvijajo v vse bolj nepredvidljivem mednarodnem političnem, pravnoinstitucionalnem, ekonomskem ter kulturnem regionalnem in globalnem okolju. Giddens govori o »ubežnem svetu (*runaway world*), v katerem imamo občutek, da zgublamo nadzor« (1999: 1). Nekdanji britanski diplomat Ross pa govori celo o anarhičnem svetu (2009). Podjetja se na to odzivajo s svojimi različnimi strategijami tako glede geografske naravnosti, konkurenčnih prednosti in oblik mednarodnega poslovnega sodelovanja kot glede upravljanja človeških virov in tveganj. Vse to postaja silno zapleteno, saj se oblike mednarodnega poslovanja in delitve dela v verigi dodajanja vrednosti po nalogah (gl. Baldwin, 2006), ne panogah/proizvodih, medsebojno vse bolj prepletene in zato težje obvladljive.

Čeprav je trgovina še vedno velikega pomena, pa so zahtevnejše oblike mednarodnega poslovanja rasle bistveno hitreje. Vrednost TNI se je v obdobju 1980–2006 povečala za 6,5-krat, izvoz blaga in storitev pa le za 3,3-krat (UNCTAD, 2007: 9). Trgovina z vmesnimi proizvodi postaja vse pomembnejša. Ti so v primeru Slovenije leta 2008 tvorili že 54% trgovine vseh proizvodov, proizvodi za široko porabo 34% in proizvodi za investicije 11%. Posledica tega je spreminjanje relativne teže in načinov trženja, ki je pri končnih proizvodih za znane kupce popolnoma drugačno kot takrat, ko gre za znane kupce vmesnih proizvodov. To zmanjšuje pomen ozko definirane marketinga.

Ekonomski diplomati se morajo zavedati teh sprememb in v svojem delu večjo težo dati zahtevnejšim oblikam mednarodnega poslovanja, saj moderne komunikacije omogočajo hitre in lahko dostopne informacije o tradicionalnih oblikah mednarodnega poslovanja, o izdelkih in storitvah, možnih partnerjih in podobno.

## Stične točke in razlike med ekonomsko diplomacijo in mednarodnim poslovanjem

Teoretično je možno ED primerjati z odnosi znotraj TP,<sup>17</sup> čeravno so se države tradicionalno ukvarjale predvsem s teritorijem, podjetja pa z izdelki in storitvami. Poleg tega firme proizvajajo zasebne, države pa javne dobrine. Danes, v družbi znanja, pa se države ukvarjajo tudi z ustvarjanjem pogojev za ustvarjanje znanja. Pri javnih dobrinah je ključno, da jih ni mogoče zagotavljati, če jih ne uživajo tudi drugi (na primer red in varnost), saj samo tako dobijo svojo vrednost oz. se jih lahko financira (gl. Casson in dr., 2009). Pri TP gre za odnos med centralo in afilijacijami v tujini, pri ED pa za odnos med, praviloma, ministrstvom za zunanje zadeve (vlado, širše tudi drugimi ministrstvi) in ekonomskim diplomatom. Čeprav so tudi odnosi znotraj mreže TP zapleteni, so morda odnosi med ekonomskim diplomatom in njegovo centralo še zapletenejši. Ekonomski diplomat pogosto nima jasnih navodil tako kot afilijacije. Njegovih delodajalcev je več s pogosto nejasnimi in tudi nasprotno usmerjenimi cilji oz. navodili. Medtem ko je danes težnja pri organizaciji TP stran od hierarhije, bolj v smeri decentralizacije (mrežna ali projektna organizacija, z več avtonomije v afilijacijah), je državna uprava še vedno zelo hierarhično, funkcionalno ali regionalno oddelčno organizirana. To duši tako potrebno iniciativnost in nujno fleksibilnost ekonomskih diplomatov. Čeprav je diplomacija bistveno starejša dejavnost kot mednarodno poslovanje, pa je slednje bolj dinamično in se je hitreje odzvalo na spremenjeno zunanje okolje. Zato bi bila močnejša konvergenca tudi pri organizaciji ED zaželeno, saj se ED lahko marsikaj nauči iz organizacije in delovanja TP. Obenem pa bi se lahko menedžerji v tem nepredvidljivem in varnostno ogroženem svetu marsikaj naučili od ekonomskih diplomatov.

Dolgoročni cilj, ki naj bi opredeljevali tako MP kot ED, je pomagati pri uresničevanju trajnostnega razvoja<sup>18</sup> in krepitvi blaginje prebivalcev dežele porekla ter na dolgi rok tudi dežele, kjer se deluje, če se želi, da je sodelovanje trajno. Brez vzajemnih koristi se vsako sodelovanje prej ali slej prekine, če ni osnovano na logiki »zmagajo naj vsi«.

Temeljna razlika med ED in MP je, da je osnovni motiv MP profit, medtem ko mora ED izhajati iz nacionalnih oz. javnih interesov. Je pa v javnem interesu tudi pospeševanje razvoja domačih podjetij, saj ta dajejo zaposlitev

<sup>17</sup> Pri tem sledimo Cassonu (2009), ki razvija splošno teorijo internalizacije, v kateri poslovno teorijo internalizacije uporabi na primeru držav, ki so zanj lahko analogija firm. Ko pa gre za imperialno državo s kolonijami, pa je to analogno TP, saj ima odnose s svojimi kolonijami tako kot centrala TP s svojimi afilijacijami.

<sup>18</sup> Preprosto povedano, to je razvoj, ki bo našim vnukom in pravnukom omogočil približno tako ali morda še višjo kakovost življenja, kot ga uživamo sami, in to tako na regionalni kot globalni ravni (gl. Kleindorfer, 2010).

itd. ED torej mora pomagati tudi podjetjem (zlasti malim in srednjim) ureničevati njihove cilje in jim odpirati vrata, zlasti na oddaljenejših trgih. V odsotnosti podrobnejših empiričnih primerjav med ED in MP si lahko pomagamo s primerjavo med profitnimi in neprofitnimi organizacijami, med zasebnim (ZS) in javnim sektorjem (JS). Tako kot naj bi bil cilj ED javni interes, je tudi cilj neprofitnih organizacij zagotavljanje javnih dobrin, ki se izvajajo v javnem interesu (Virant, 2002: 129), in sicer tako v smislu ustvarjanja kot distribucije. Podobno bi lahko trdili tudi za ED.

Čeprav obstajajo različna stališča, se avtorji vse bolj strinjajo v ugotovitvi, da prihaja bolj do konvergenca kot pa razhajanja v motivaciji, potrebnih kompetencah in načinu dela obeh sektorjev.

Tabela 1: PODOBNOSTI IN RAZLIKE MED PROFITNIM IN NEPROFITNIM MENEDŽMENTOM

	Zasebni sektor	Javni sektor
Uspešnost/ učinkovitost <sup>19</sup>	Učinki na porabljeno enoto dela glede na cilj	Učinki na porabljeno enoto dela glede na cilj
Cilji	Dobiček, zadovoljstvo porabnikov	Kakovostno opravljena storitev v zadovoljstvo uporabnikov
Družbena odgovornost	Pridobiva pomen	Močno prisotna
Zmožnosti (formalna izobrazba, usposobljenost in kompetentnost)	Podobne zahteve glede formalne izobrazbe, večja teža izkušenj in tehničnih kompetenc	Večja teža formalne izobrazbe in mehkih veščin

Vir: lastna tabela in Praček (2010: 36–38).

Raziskave<sup>20</sup> potrjujejo zgornje splošne ugotovitve, saj navajajo, da so specifičnosti javnega sektorja:

- močnejša povezanost z državnimi organi, s politiko;
- pomembnejša spretnost komuniciranja;
- podcenjevanje ustvarjalnosti in inovativnosti;
- večji pomen menedžmenta konfliktov;
- prevladovanje bolj tradicionalnih vrednot in strah pred spremembami;
- močnejša interdisciplinarnost;
- večja nagnjenost h konsenzu.

<sup>19</sup> Vse prepogosto se ne loči med uspešnostjo (*effectiveness*) in učinkovitostjo (*efficiency*). Zelo uspešno lahko zalivam trato, ko pada dež, toda to ni učinkovita poraba sredstev, ampak gre za njihovo potratno.

<sup>20</sup> Charlesworth in dr. (2003) – 1890 menedžerjev javnega sektorja iz VB in 32 podrobni intervjujev; Pagon in dr. (2008) – po 20 najvišjih direktorjev v vseh članicah EU; Thach in Thompson (2006) – 300 vodij profitnih in neprofitnih organizacij iz Kalifornije; Praček (2010) – Slovenija, 70 vodij javnega in zasebnega sektorja. Podrobnosti v Praček (2010: 61–102).

Za zasebni sektor pa je značilno, da daje večjo težo menedžmentu časa, marketingu in samozavesti ter servisiranju kupcev, ljudem in kakovosti. V vodstvenih kompetencah ni toliko razlik, so pa pri osebnostnih značilnostih in stilih vodenja.

Čeprav ni mogoče potegniti popolne vzporednice med JS in ED ter ZS in MP, je vendarle logika delovanja pri enih in drugih toliko podobna, da si v iskanju podobnosti in razlik med ED in MP<sup>21</sup> z njo lahko pomagamo. Na osnovi omenjenih empiričnih raziskav lahko z analogijo ugotovimo naslednje podobnosti med MP in ED:

- Podobni cilji, saj gre v obeh primerih za učinke na porabljeno enoto glede na cilj. Pri profitu kot temeljnem motivu MP se vse bolj uveljavlja njegovo dolgoročno maksimiranje. V obeh primerih je pomembno tudi zadovoljstvo porabnikov, le da so pri ED sorazmerno pomembnejši širši javni oz. nacionalni interesi.<sup>22</sup>
- Osnovni dejavniki izboljšanja rezultatov konvergirajo.
- Temeljne kompetence, kot so poštenost, integriteta in sodelovanje, naj bi bile enake.
- Formalna izobrazba je pomembna v obeh primerih, čeprav ima nekoliko večji pomen pri ED.

Najpomembnejše razlike pa so:

- Za ED je pomembnejše mreženje z državnimi organi dežele, drugimi diplomati in podjetji ter nevladnimi organizacijami tam, kjer deluje. Ekonomski diplomat mora podjetjem in drugim deležnikom nuditi ustrezne in hitre storitve.
- ED mora biti javna dobrina, zato je pomembnejša družbena odgovornost, medtem ko je MP zasebne narave, njegov cilj pa je ohraniti in krečiti lastne zasebne konkurenčne prednosti.
- Marketing in prodaja sta bistveno pomembnejši kompetenci pri MP.
- Interdisciplinarnost je pomembnejša pri ED.
- Ekonomski diplomat mora dati večjo težo doseganju soglasja.
- Spretnost mehkih veščin, komuniciranja/pogajanja je pomembnejša pri ED, saj le tako lahko uveljavlja prednosti mreženja. Znanja evropskega

<sup>21</sup> Najpomembnejša drugačna okoliščina je mednarodna narava obeh dejavnosti in posledično drugačna težava zahtevanih kompetenc.

<sup>22</sup> Pri nacionalnih/javnih interesih je problem sama opredelitev, kaj so oz. kdo jih določa ter njihova spremenljivost v času in prostoru. Praktično gledano, se ekonomski diplomati lahko najdejo v zagati, katere interese zastopati: elite/strank na oblasti ali skrbeti za dobrobit večine prebivalstva svoje dežele. Navodila dobivajo od elite, zato so ta lahko tudi v navzkrižju z javnim interesom. Zato mora biti ED profesionalna in nad političnimi oz. strankarskimi interesi. To pa je lahko le, če je ekonomski diplomat oboževan z znanjem in etiko, če zna od primera do primera ocenjevati, katerim projektom dati prednost, in če zna pri tem uporabljati tudi svoje kriterije. Znanje je namreč subjektivno. Za to pa potrebuje vse več interdisciplinarnega znanja in odziv na svoje iniciative iz prestolnice.

diplomata so namreč v veliki meri neoprijemljiva, prenaša jih lahko le s komunikacijo. Ekonomski diplomat mora uživati v stikih na terenu, biti fleksibilen, celo pragmatičen in operativen, ne pa delati iz pisarne.

- Inovativnost se pri ED bolj nanaša na organizacijsko-človeške prijeme.
- Kompetenca menedžmenta konfliktov je pomembnejša pri ED.
- Tradicionalnejše vrednote<sup>23</sup> ekonomske diplomate ovirajo pri uveljavljanju sprememb.
- Pri MP so pomembnejše izkušnje in tehnične kompetence, pri ED pa mehke veščine. Slednje bi morale pridobiti na teži tudi, ko gre za izbor kadrov za ED. Še več, ob obilici dobro formalno izobraženih kadrov postajajo mehke veščine ključni element izbora.

Iz primerjave izhajajo naslednja sporočila za politiko ED:

- Ekonomski diplomat mora znati vzpostavljati dobre zveze s politiko obeh držav.
- Preseči mora preveliko nagnjenje k tradicionalnosti in počasnosti ter okrepiti inovativnost.
- Ekonomski diplomat se v različnih državah sooča s problemom poštenosti, saj so njegove vrednote lahko v nasprotju s prevladujočo prakso dežele, kjer deluje. Zato mora biti ustvarjalen v iskanju načinov, kako ta konflikt rešiti v zadovoljstvo vseh strank.
- Tradicionalne vrednote in strah pred spremembami, včasih tako značilni za diplomacijo, se morajo umikati novim vrednotam, če hoče ekonomski diplomat postati učinkovitejši v doseganju rezultatov.
- Čeprav je kompetenca medkulturnih odnosov pomembna tudi za MP, pa je še bistveno pomembnejša, ko gre za ED (gl. Raškovič in Svetličič, 2011).<sup>24</sup>
- Ekonomski diplomati bi morali dati večjo pozornost marketingu in prodaji kot doslej, poslovneži pa se bolj usposablјati na področju interdisciplinarnih znanj.

Naslednji način ugotavljanja razlik in podobnosti med ED in MP je izhajati iz kritike, ki jo na ED usmerjajo poslovneži. Ti so do ED pogosto zelo kritični. Dobre strani hitreje pozabijo (gl. Kunič, 2005; Kosteci in Naray, 2007: 17), saj imajo o njej še vedno zelo stereotipne predstave. Ne vidijo sodobnih sprememb. Kovač celo pravi, da je odnos slovenskih podjetij do

---

<sup>23</sup> Te so: hierarhija nadzora (kontrol), konformizem, brezosebno(st) delo(a), avtoriteta položaja, ukazovalno-nadzorna paradigma.

<sup>24</sup> V ponazoritev: krajsi test poslovnežev (2010) je pokazal visoko stopnjo nepoznavanja medkulturnih razlik. Kar 36% jih je namreč odgovorilo napačno, celo ko je šlo za odnose z evropskimi partnerji. Podobne rezultate je pokazal enak test med študenti mednarodnih odnosov (v povprečju 43% napačnih odgovorov).

gospodarske diplomacije »zelo dvomljiv, če ne celo ciničen« (Kovač, 2010). Kritike so včasih tudi pavšalne, sploh če upoštevamo, da mnogi sploh ne posegajo po storitvah ED.<sup>25</sup>

Kritika je, da so ekonomski diplomati preveč tradicionalni in zato nenaclonjeni spremembam, da poslovneži in ekonomski diplomati ne govorijo istega jezika, zgublja na relativni teži. Raziskave namreč kažejo konvergentne tendence med javnim in zasebnim sektorjem. To velja celo za pomen družbene odgovornosti, katere pomenu se veča tudi pri MP. Mnoga TP so podpisniki UN Global Compacta.<sup>26</sup> Velika podjetja so vse bolj pod drobnogledom javnosti, zato si lahko manj kot mala privoščijo špekulativno poslovanje. Kritika na generalizem ED postaja danes bolj vrlina kot slabost, saj je za uspešno delo potrebne vse več interdisciplinarnosti. Seveda pa se vsi ekonomski diplomati še niso otresli tradicionalnega pojmovanja diplomacije »v frakih«, tradicionalne vrednote pa jih lahko ovirajo pri njihovem poslovnem delovanju, kar je odvisno tako od navodil prestolnice in nalog, ki jim jih dajejo,<sup>27</sup> kot od osebnih značilnosti ekonomskih diplomatov. Vedno je prisoten problem določanja njihovih prioritet. Prevlada poslovne naravnosti je možna šele, ko diplomati posvojijo takšno mentaliteto in ko se to odrazi tudi v organizacijski strukturi, vrednotenju njihovega dela v ministrstvu za zunanje zadeve in drugih delih državne uprave. Ekonomski diplomati so namreč usidrani v mentaliteto in ustroj ministrstva, ki mu pripadajo.

Tako ED kot MP vse bolj uporabljajo enake vire informacij, le da jih interpretirajo na različne načine in različno globoko »kopljejo« po posameznih *jaških*. Za ED so prioritete bolj makro- in mezoinformacije ter njihova kakovostna interpretacija, za poslovneže pa mikroinformacije. Zaradi naraščajoče negotovosti in tveganj pa tudi makroinformacije postajajo pomembnejše. V tem segmentu torej obstaja močna komplementarnost obeh dejavnosti. Slabost ED doslej je bila, da se je ta preveč osredotočala na zbiranje informacij, sicer dostopnih na internetu,<sup>28</sup> premalo pa na ocenjevanje njihove zanesljivosti in pomena v konkretnih razmerah.

<sup>25</sup> Po anketi, ki jo je leta 2008 izvedel Justinek (2010: 183), se kar dve tretjini od 256 podjetij še nikoli ni obrnilo na ustanove ED. Kljub temu jih je večina povprečno zadovoljnih z njihovimi storitvami, po 10 odstotkov pa zelo zadovoljnih in enako nezadovoljnih.

<sup>26</sup> Vzpostavljen leta 2000 na pobudo ZN. Temelji na 10 načelih s področja človekovih pravic, dela, okolja in protikoruptivnega ravnanja. Mreža ima že 7700 udeležencev, od tega več kot 5300 poslovnežev iz 130 dežel (več v UN Global Compact, 2010).

<sup>27</sup> K sreči se je položaj v Sloveniji sedaj bistveno spremenil, saj se je minister Žbogar – ne brez odporov s strani tradicionalno naravnanih diplomatov – odločno zavzel za poslovno naravnost diplomacije nasploh in okrepitev funkcij ED. Program mednarodnih odnosov na FDV in »preminule« Diplomske akademije pa je to dimenzijo posebej poudarjal že vsaj dve desetletji.

<sup>28</sup> Tako zbrane informacije so po definiciji vedno preveč zastarele, da bi bile uporabne, saj ko jih diplomati postavijo na svojo spletno stran, se lahko že spremenijo. Zato je vedno bolje navesti zgolj povezave, kje je mogoče dobiti aktualne informacije.

Ker MEO z oddaljenezimi trgi (tako po fizični kot kulturni razdalji) pridobivajo pomen, to velja tudi za poznavanje medkulturnih razlik. Poslovneži trdijo, da so konkurenčni pri izdelkih in storitvah, največje napake pa delajo zaradi nepoznavanja kulture v novem okolju. To jih lahko zelo drago stane in pripelje do neuspeha posla, četudi so trdi dejavniki konkurenčnosti močno na njihovi strani. Obvladovanje medkulturnih razlik tako postaja ena najpomembnejših kompetenc pri internacionalizaciji. Ne gre le za toleriranje oz. obvladovanje,<sup>29</sup> pač pa za izkoriščanje medkulturnih razlik za dvig produktivnosti in uspešnosti poslovanja. Kriza je najbolje izpostavila, da so bila podjetja z večkulturnimi timi uspešnejša od enokulturnih timov. V večkulturnem timu je več možnosti za to, da je eden od članov takšnega tima že doživel podobno situacijo; prav zaradi takšne izkušnje se je sedaj sposobnejši spopadati s podobnim problemom. Medkulturne razlike (Rašković in Svetličič, 2011) lahko prispevajo tudi h krepitvi inovativnosti, saj se z medsebojnim učenjem bogati nabor idej in rešitev.

Zaradi naplavine novih, vse bolj soodvisnih problemov v negotovem svetu se v novejšem času pojavlja potreba po t.i. analizah *pre mortem*<sup>30</sup> in po odločanju tudi na osnovi intuicije, ne le na osnovi robustnih, znanstvenih ocen oz. predvidevanj. Nekateri prisegajo na pomen poglobljenih analiz, drugi se bolj zanašajo na intuicijo voditeljev,<sup>31</sup> obstaja pa določeno soglasje o tem, da je v vsakem primeru dobrodošla analiza *pre mortem*. Z njo presežemo običajen odpor do drugače mislečih in do tistih, ki dvomijo o določeni politiki ali predlogu. Bistvo takšne analize je, da si vnaprej zamisliš, kaj bi naredil, če projekt ne uspe.<sup>32</sup> Na tak način si mnogo bolje pripravljen za slabe čase in sposoben hitro reagirati, da se izogneš eventualnim čerem. Metodološki pristop pri tem lahko je, da tiste, ki si jih povabil k svetovanju, ne sprašuješ po njihovem mnenju, pač pa od njih pričakuješ, da razgrnejo predloge za določenem predlog ali projekt in predloge proti njemu. Pogosto se zgodi, da se liste precej ujemajo, da pa so sklepi na temelju istih argumentov lahko različni. Če jih povprašaš le po mnenju, je nevarnost, da se preveč strinjajo s prevladujočim mnenjem oz. predlogom vodilnega (gl.

<sup>29</sup> *Ideje so sprejete šele, ko nasprotna stran nas sprejme kot enake, ne pa da v nas vidi »marsovce« in obratno.*

<sup>30</sup> *Ideja, sposojena iz medicine, ko zdravniki z obdukcijo ugotavljajo vzroke smrti (analiza post mortem).*

<sup>31</sup> *Psiholog G. Klein prisega na intuicijo (čeprav v turbulentnih časih manj). Nobelovec D. Kahneman pa je skeptičen do nje, razen če gre za nekaj, kar so voditelji v preteklosti že izkusili. Trdi, da zaradi premočnega samozaupanja preveliko zaupanje v intuicijo vodi v iluzije. Menedžer lahko na primer verjame v obojetnost danega izdelka, ne vedoč, da je konkurenca v njegovi pripravi za na trg že pred njimi (Gl. Mc Kinsey, 2010a).*

<sup>32</sup> *To je nujno zato, ker smo ljudje konformisti, nenaklonjeni nasprotovanju predlogom, ki imajo večinsko podporo ali ki jih predlagajo voditelji (po Kahnemanu tako imenovana korelacijska napaka). Celo več, pogosto take »posebneže« marginaliziramo (gl. Mc Kinsey, 2010a).*

Mc Kinsey, 2010b). Ta metoda je zato primerna tako za poslovneže kot za ED, le da z malo drugačnimi nalogami. V primeru ED gre bolj za opozarjanje poslovnježev na morebitne makro nevarnosti, poslovneži pa se morajo bolj posvetiti mikro čerem projekta. Obojim pa bi morala taka vnaprejšnja, torej *pre mortem* analiza postati del miselnega vzorca oz. del stalnega ravnanja.

Tako v ED kot pri MP je vse več političnih in poslovnih tveganj. Ne gre za to, da se tveganjem popolnoma izogneš, pač pa za to, da jih minimiziraš na racionalno mero, in za to, kako se soočaš z njimi. Pri MP je to normalno, poslovneži so navajeni tvegati, vsaj na kratek rok. Manj so nagnjeni k tveganjem na dolgi rok, zato pogosto naletimo na odpor do novotarij tako pri izdelkih in storitvah kot pri iskanju novih trgov ali partnerjev. Nevarnost v diplomaciji kot hierarhičnem sistemu je izogibanje skokom v nepredvidljive vode in na nepoznan teren brez vnaprejšnjega soglasja prestolnice. To lahko ima za posledico razmišljanje »čim manj delati, ker tako narediš manj napak, zato te predpostavljene ne kritizirajo«, na področju ED pa razmišljanje »ne pomagati na primer enemu podjetju, češ, kaj bo pa poreklo neko drugo podjetje«. Rezultat je lahko: nikomur ne pomagati.<sup>33</sup>

## Potrebna znanja za ekonomsko diplomacijo

»Profesionalne meje med poslovanjem in diplomacijo so po koncu hladne vojne vse bolj nejasne« (Saner in Yiu, 2003: 22). Prihaja do konvergence potrebnih kompetenc za obe dejavnosti in do medsebojnega učenja. Do tega prihaja tako zaradi notranjih (pritisk konkurenčnega boja, zahteve firm, internacionalizacija ...) kot zunanjih dejavnikov (tehnološke spremembe, globalizacija, dejavnosti konkurence na tem področju ...). Vendarle pa imajo različne vrste znanj in veščin različno težo, ko gre za ED oz. MP. Trda, področna znanja in (mehke) kompetence sta ključna predpogoja za uspešno ED. Prvič zato, ker so zunanji pogoji tako spremenljivi, da vsako še tako poglobljeno znanje ne zadošča, pač pa ga je treba stalno obnavljati. Drugič pa zato, ker – po Aronu (1975) – »znanost ne more določiti politikom, kaj je nacionalni interes«<sup>34</sup> (gl. Miletić, 1987: 111 in 113), pač pa morajo – v našem primeru ekonomski diplomati – od primera do primera ugotavljati, kaj je v nacionalnem oz. javnem interesu. Kajti nacionalni interes ni nekaj, kar se da objektivno izmeriti, ni nekaj stalnega (gl. Beard, 1934; več v Svetličič, 2002: 527), pač pa je to v času in prostoru spremenljiva kategorija.

Spremenjene razmere v globalni ekonomiji terjajo ne le različne funkcije

<sup>33</sup> Ugleden slovenski diplomat v jugoslovanskih časih mi je podal natanko ta argument, zakaj podjetjem ne pomaga bolj.

<sup>34</sup> Rosenau (1968: 34 in 38–39) celo meni, da pojem nacionalni interes problem bolj zamegljuje, kot ga razjasnjuje.



ED, ampak tudi različna znanja. Veča se pomen mehkih znanj,<sup>35</sup> ki naredijo razliko med tistimi, ki znajo, in tistimi, ki znajo znanje uporabiti in uveljaviti, ki so torej sposobni uspešne artikulacije svojih znanj. Churchill je že zdavnaj zatrdil, da ni pomembno, koliko znaš, temveč kako znaš to artikulirati. Med mehкими znanji so prav posebnega pomena pogajalske veščine, ki so tudi po Danielsu in Radenbaughu (1998) ključna vrlina *diplomatičarstva* poslovanja oz. *internacionalne poslovne diplomacije* (gl. Raičević, 2006: 312). V času globalizacije poslovanja in vseh drugih čezmejnih stikov je to znanje neposredna konkurenčna prednost. Posebno v stikih s kulturami, ki veliko dajo na svojo identiteto in ki to cenijo tudi pri drugih. Vsaj skromno znanje jezika domačinov je pogosto lahko vstopnica za poslovanje ali vsaj njegov zelo učinkovit katalizator in s tem tudi katalizator krepitve lastnih konkurenčnih prednosti. S tem dokazuješ tudi spoštovanje do lokalne kulture. Če jo spoštuješ, se ti napake, ki jih bo ekonomski diplomat gotovo storil, saj ne more spoznati vseh podrobnosti lokalne kulture, lažje odpuščajo. Avstrijski ekonomski predstavniki v tujini naj bi po Millerju tekoče govorili lokalni jezik (gl. Pojbič, 2010: 46).

Poleg tradicionalnega nabora mehkih veščin velja v primeru ED izpostaviti zlasti sposobnost iz poplave informacij izluščiti tiste, ki so najbolj uporabne za koristnike njihovih storitev. Skratka, premik od posredovanja informacij k evalvaciji njihovega pomena, vrednosti, realnosti in možnih posledic.<sup>36</sup>

Kako to uresničiti? Prvi predpogoj je modernizirati izobraževalni sistem nasploh, ga bolj kozmopolitizirati in že od vsega začetka krepiti globalni način mišljenja. Tudi z internacionalizacijo študentov in predavateljev. Potrebno je holistično večfunkcijsko izobraževanje, saj z enofunkcionalnimi znanji, ki jih daje zdajšnji izobraževalni sistem na univerzah, ne uspešlja za funkcije ekonomskega diplomata, ki mora obvladati širok nabor večdisciplinarnih znanj, od ekonomskih (finance, računovodstvo, trženje, investicije ...),<sup>37</sup> mednarodnih in diplomatskih odnosov (a poslovanje v

---

<sup>35</sup> To so: komunikacijske in pogajalske spretnosti, sposobnost mreženja, lobiranja, znanje jezikov medkulturnega komuniciranja ter seveda uporaba in hitrost udejanjanja znanja. Med drugim to potrjuje tudi naša raziskava predsedovanja RS Svetu EU (gl. Svetličič in Kajnč, 2009). Anketirani so med manjkajočimi znanji izpostavili zlasti znanje tujih jezikov ter komunikacijskih in pogajalskih veščin. Podoben je bil tudi nabor potrebnih znanj, ki bi jih radi izpopolnili v prihodnje.

<sup>36</sup> Justinkova raziskava je pokazala, da so bila slovenska podjetja najbolj nezadovoljna s hitrostjo odziva ekonomskih diplomatov in kakovostjo posredovanih informacij. Njegov eksperiment pa, da mnoga povpraševanja s strani podjetij ostanejo brez odgovora (Justinek, 2010: 125 in 136).

<sup>37</sup> Po podatkih MZZ iz leta 2008 ima skoraj 60% ekonomskih svetnikov ekonomsko izobrazbo (25% je pravnikov, 10% magistrstov mednarodnih odnosov in 5% drugo izobrazbo). Po izkušnjah pa jih le 10% prihaja iz gospodarstva, čeprav so kdaj v svoji karieri že delovali v gospodarstvu (Justinek, 2010: 138, 139). To je razumljivo glede na dosedanji sistem kadriranja, saj te kadre lahko dajeta le ministrstvi za zunanje zadeve in za gospodarstvo.

tuji državi in z njo), prava (obeh relevantnih držav, korporacijskega prava, arbitražnih postopkov in mednarodnega prava) do mehkih veščin, kot so komunikacijske (tudi več znanja tujih jezikov), retorične in pogajalske. Zaradi tega je za MP treba razvijati sisteme holističnega, interdisciplinarnega izobraževanja in usposabljanja.

Uspešnost je moč zagotoviti le z učinkovitim kadrovanjem. Same strategije ne pomagajo, če ni uspešnih kadrov, ki jih udejanjajo. To danes še toliko bolj velja v pogojih turbulentnih mednarodnih ekonomskih in političnih odnosov, ko so edina stalnica nenehne spremembe. Neustrezna selekcija je pogost vzrok tako za neuspeh menedžerjev izseljencev kot diplomatov. »Stroški napačnih odločitev so enormni«<sup>38</sup> (Stroh in dr., 2005: 14). Tradicionalni kriteriji izbiranja morajo odstopiti mesto modernejšim. Odločilni izločilni dejavniki postajajo mehke veščine, saj je kadrov s potrebno formalno izobrazbo ogromno, manj pa je takih, ki so večji uspešnega delovanja v tujih, nepredvidljivih pogojih. Preseči je treba kriterij uspešnosti doma kot predpogoja za uspešnost na tujem. Zmagovalci doma so pogosto poraženci v tujini, in to že samo zaradi nezmožnosti prilagajanja na nove pogoje. Usposabljanje za tujino mora biti zato namenjeno ne le konkretnemu strokovnjaku, pač pa vsej njegovi družini, ki odločilno vpliva na uspešnost ekonomskega diplomata. Vse večji je zato pomen netradicionalnih kriterijev, kot so medkulturne kompetence,<sup>39</sup> holistična znanja, kompetence artikulacije in hitrega odločanja, nekonfliktnost in multifokusiranost pri reševanju problemov. Izkušnje so pomembne, toda pogosto bolj tiste, dosežene med študijem v dani državi, kot pa menedžerske ali diplomatske, ki pogosto ne vodijo v globoko spoznavanje utripa danega okolja. V mladih letih vzpostavljene mreže so pogosto globlje in uspešnejše kot kasnejše, ki so bolj plitke. Pomembno vprašanje je tudi spol, saj v posameznih okoljih različni spoli lahko različno uspešno opravljajo svojo vlogo, pač glede na vrednote in prevladujočo kulturo dane države. Temu vidiku se pri kadriranju posveča premalo pozornosti. Pogosto se pozablja tudi na problem repatriacije ekonomskih diplomatov. Kakšno mesto jim dati po vrnitvi? Negotove usode lahko bistveno vplivajo na njihovo uspešnost, kot se je pokazalo pri menedžerjih izseljencih.<sup>40</sup>

<sup>38</sup> *Neuspeh menedžerja izseljenca stane od 300.000 do 1.000.000 ameriških dolarjev. Zaradi širšega nabora nalog so pri ekonomskem diplomatu stroški lahko še višji.*

<sup>39</sup> *Izkazalo se je, da sta dvojezičnost in medkulturnost že v družinskem okolju dokaj zanesljivo zagotovilo za uspeh v novem, tujem okolju. Če si že doma navajen na takšno medkulturnost, to zmanjšuje stres prilagajanja na takšne razmere na novi misiji.*

<sup>40</sup> *Kar 18% jih sploh ni bilo vnaprej obveščenih o svoji repatriaciji. »Še po treh mesecih po vrnitvi nimam svoje pisarne. Opis mojega delovnega mesta sploh ne obstaja,« navajajo poslovneži po svoji vrnitvi (Stroh in dr., 2005: 200).*

## Zaključki in pogled v prihodnost

Glede na ugotovitve, da se bo MP v prihodnje krepilo, da se bo teža posameznih oblik ekonomske prepletenosti držav in podjetij bistveno spreminjala ter da se težišče iz »starih« držav premešča v Azijo, krepijo pomen ED. ED in MP postajata vse bolj komplementarni, in to tako glede na cilje, motive in merjenje učinkovitosti kot glede na način dela in potrebne kompetence. Bolj kot sta komplementarni, večji so sinergični učinki. Seveda obstajajo tudi razlike. Te izhajajo iz javnega značaja dela ekonomskih diplomatov (močnejše zveze z državnimi organi, širša družbena odgovornost, bogatejši nabor potrebnih mehkih veščin ipd.). Eden najtežjih izzivov pa je, kako razreševati konflikt med javnim značajem dela ED in zasebnim privzajanjem njenih rezultatov s strani koristnikov. Posledično pa tudi, kako urediti financiranje te dejavnosti. Vse večja plačljivost storitev ED je lahko ena od rešitev tega konflikta, obenem pa instrument prilagajanja storitev ED realnim potrebam koristnikov.

Te spremembe in spremenjeni infrastrukturni pogoji (zniževanje transportnih stroškov, vse več izdelkov in storitev postaja predmet MEO, možnost komuniciranja v realnem času) zahtevajo spremenjen nabor kompetenc ekonomskih diplomatov. Zato je naloga ED vse bolj kakovostna evalvacija, ne pa zbiranje informacij, ki jih agenti MEO lahko pridobivajo sami. To pa lahko ekonomske diplomate pahne v delikatne vode ekonomske obveščevalne dejavnosti ter krepí pomen obrambe pred takimi dejavnostmi na ravni države in podjetij.

Očitno je, da bodo menedžerji podjetij 21. stoletja morali privzemati vse več znanj in funkcij diplomatov, diplomati pa bodo morali vse bolj postajati podjetniki. Trajnejše mednarodno poslovanje namreč zahteva več sodelovanja/pogajanja z državnimi organi, sindikati, civilno družbo, skratka z vsemi družbeniki v državi, kjer se posluje. Obenem pa se ED sooča z izzivi, kako konkretno pomagati svojim podjetjem pri nastopanju na izbranih trgih. To zahteva podrobnejše znanje o pogonskih silah MP in poznavanje mentalitete menedžerjev iz različnih poslovnih okolij. Zaradi premeščanja centrov ekonomske moči iz zahodne v vzhodno hemisfero bo poznavanje in izkoriščanje medkulturnih razsežnosti (različnosti) postalo ključna konkurenčna prednost.

Zmagovalci »jutrišnjega« sveta borbe za talente bodo tisti, ki se bodo znali v pravem trenutku odzvati in se prilagoditi tektonskim spremembam na svetovnem trgu, in tisti, ki bodo uspeli zaznati pravo smer teh sprememb. Kje v teh premikih od ameriškega 20. stoletja k azijskemu 21. stoletju se bo znašla posamezna država, je odvisno tudi od storitev ED, ki bi morala pomagati prodirati na nove trge. ED lahko pomaga »institucijam prilagajati se pričakovanim tektonskim spremembam, ki terjajo nov tip ustanov« (Eichengreen, 2007).

Ekonomsko diplomacijo velja iz salonske preleviti v poslovno, še zlasti v primeru majhnih držav. Ekonomski diplomati naj frake zamenjajo s poslovnimi oblačili, razvijejo trženjsko miselnost in upravljalvske sposobnosti ter veliko več pozornosti posvetijo implementaciji kot pa načrtovanju zelenih akcij oz. strategij. Več časa je treba preživeti z »mazanjem rok na terenu« (Ross, 2009) kot v pisarnah. Ne nazadnje pa je treba preseči parafraziran Greshmamov zakon, po katerem namesto slabega denarja, ki izpodriva dobrega, *slabe ideje izpodrivajo dobre*. To je doslej bila rak rana slovenskega gospodarstva, saj so bila pravočasna opozorila o potrebi po prestrukturiranju gospodarstva, preseljevanju delovno intenzivnih faz proizvodnje na cenejše lokacije, internacionalizaciji dejavnosti, vključno z izvajanjem del v tujini, krepitvi odnosov z novimi trgi, čeprav izrečena pred desetletji, torej pravočasno, prezrta. Ceno prepozne preobrazbe plačujemo danes, ko se iz krize, prav zaradi strukturnih problemov, kar ne moremo izvleči. Naloga ED je pomagati presegati takšno zamujanje, saj naj bi ekonomski diplomati imeli širši pogled od poslovnežev. Posledično je izjemnega pomena izbira nje ustrezno holistično izobrazbenih in usposobljenih ekonomskih diplomatov. To daje nove naloge tudi izobraževalnemu sistemu.

Takšnim izzivom je lahko kos le holistično, kozmopolitsko in interdisciplinarno izobražen,<sup>41</sup> poslovno naravnana, fleksibilen in tudi pragmatičen ekonomski diplomat globalne miselnosti, sposoben hitrega odzivanja in z močno sposobnostjo prepričevanja. Ne nazadnje bi morala ED vse bolj temeljiti na načelih ekonomske racionalnosti in uspešnosti z vidika njenih uporabnikov, to je podjetij, čeprav dolgoročni, strateški ekonomski in politični razmisleki ne bi smeli povsem izgubiti veljave. Te mikrokriterije velja vgraditi tudi v sistem nagrajevanja in kadriranja za potrebe ED. Njena naloga ni nuditi najboljših rešitev, pač pa takšne, ki so usklajene s finančnimi, kadrovske in drugimi realnostmi države, ki jo zastopajo. Osredotočanje na ključne dejavnosti oz. cilje (kot to delajo podjetja) mora zato postati srednja usmeritev. Stabilna organizacija mreže ED in njena ambicioznost sta predpogoja uspešnosti. Ne nazadnje lahko takšne naloge opravlja le, če ta miselnost prodre tudi v vse pore nastajajoče »evropske diplomatske službe«, katere ena najpomembnejših nalog bi moralo biti ekonomsko uveljavljanje EU v svetu in zaviranje erozije njenega ekonomskega položaja. Krepitev konkurenčnosti bi morala biti na vsakodnevem »jedilniku« predstavnikov EU v tujini. Pri tem bi morali posebno pozornost posvetiti tistim manjšim članicam, ki si ne morejo privoščiti predstavništva po vsem svetu.

<sup>41</sup> »V multikulturnem svetu potrebujemo drugačno zunanjo službo; antropologe, razvojne ekonomiste, ki preučujejo ljudi različnih kultur, različne vrednote« (gl. Ross, 2009).

LITERATURA

- Agtmael, van Antoine (2007): *The Emerging Markets Century*. New York: Free Press.
- Aron, Raymond (1975): *Peace and War: A Theory of International Relations*. London: Weidenfeld & Nicolson.
- Baldwin, Richard (2006): *Globalisation: the Great Unbundling(s)*. Dostopno prek [http://www.vnk.fi/hankkeet/talousneuvosto/tyo-kokoukset/globalisaatio-selvitys-9-2006/artikkelit/Baldwin\\_06-09-20.pdf](http://www.vnk.fi/hankkeet/talousneuvosto/tyo-kokoukset/globalisaatio-selvitys-9-2006/artikkelit/Baldwin_06-09-20.pdf), 17. 12. 2009.
- Beard, Charles (1934): *The Idea of National Interest, An Analytical Study in American Foreign Policy*. New York: The Macmillan Co.
- Bellak, Christian (2004): *How Domestic and Foreign Firms Differ and Why Does it Matter?* *Journal of Economic Surveys* 18 (2): 483–514.
- Beinhocker, E. D., Farrell, D. and Zainuibhai (2007): *Tracking the growth of India's middle class*. *McKinsey Quarterly*, Number 3.
- Casson, Mark, Kenneth Dark in Mohamed A. Gulamhunssen (2009): *Extending Internalization Theory: From the multinational enterprise to a knowledge-based empire*. *International Business Review* 18 (3): 232–256.
- Castellani, Davide in Antonello Zanfrei (2006): *Multinational Firms, innovation and productivity*. Cheltham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Court, David in Laxman Narasimhan (2010): *POSITION: McKinsey Capturing the world's emerging middle class*. Dostopno prek <http://thaiintelligentnews.wordpress.com/2010/07/10/mckinsey-capturing-the-world%E2%80%99s-emerging-middle-class/>, 27. 1. 2011.
- Daniels, John D. in Lee H Radenbaugh (1998): *International Business; Environment and Operations*. Adison Wesley: Longman, Inc.
- Eichengreen, Barry (2007): *The European economy since 1945: coordinated capitalism and beyond*. New Jersey: Princeton University Press.
- European Commission (2010): *EUROPE 2020: A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth*. Dostopno prek <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>, 27. 7. 2010.
- Giddens, Anthony (1999): *Runaway World; How Globalization is Reshaping our Lives*. London: Profile Books.
- Grosse, Richard in Jack Behrman (1992): *Theory in International Business. Transnational Corporations* 1 (1): 93–126.
- Guiso, Luigi, Paula Sapienza in Luigi Zingales (2005): *Cultural Biases and Economic Exchange*. Dostopno prek <http://www.cepr.org/meets/wkcn/7/765/papers/Zingales.pdf>, 9. 9. 2010.
- Hillebrand, Evan E. (2010): *Deglobalisation Scenarios: Who Wins? Who Loses?* Dostopno prek <http://www.bepress.com/gej/vol10/iss2/3/>, 27. 1. 2011.
- Jaklič, Andreja (2011): *Izzivi ekonomske diplomacije v pospeševanju internacionalizacije; vrzel med ponudbo in povpraševanjem*. Osnutek.
- Jazbec, Milan (2009): *Osnove diplomacije*. Ljubljana: FDV.
- Ješovnik, Peter in Marjan Svetličič (2005): *Kako z ekonomsko-poslovno diplomacijo okrepiti zmožnosti slovenskih subjektov v Evropski uniji*. V M. Haček in D. Zajc (ur.), *Slovenija v EU: zmožnosti in priložnosti*, 219–243. Ljubljana: FDV.

- Justinek, Gorazd (2010): Model ekonomske diplomacije Slovenije. Doktorska disertacija (osnutek). Maribor: EPF.
- Kleindorfer, Paul (2010): Energy, Environment & the Impact on Business. Dostopno prek [http://www.50globalviewpoints.com/full\\_articles/GlobalViewpoints\\_November\\_2009.pdf](http://www.50globalviewpoints.com/full_articles/GlobalViewpoints_November_2009.pdf), 27. 4. 2010.
- Kovač, Matej (2010): Trgovski potniki in diplomati. *Finance*, 7/2010, 12. 1. 2010.
- Knight, Gaty in Tames Cavusgil (2004): Innovation Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. *Journal of International business Studies* 35 (29): 124-141.
- Kostecki, Michael in Olivier Naray (2007): Commercial Diplomacy and International Business. Clingendael: Netherlands Institute of International Relations.
- Krugman, Paul R. (1994): Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs* 73 (2): 28-44.
- Kunič, Jožef (2005): Velike topove hranimo za velike bitke. V S. Šmuc (ur.), Slovenska gospodarska diplomacija kot vzvod hitrejšje gospodarske rasti, 9-14. Ljubljana: Združenje managerjev Slovenije.
- Mc Kinsley (2010a): Strategic decisions: When can you trust your gut? Nobel laureate Daniel Kahneman and psychologist Gary Klein debate the power and perils of intuition for senior executives. Dostopno prek [https://www.mckinseyquarterly.com/Strategic\\_decisions\\_When\\_can\\_you\\_trust\\_your\\_gut\\_2557](https://www.mckinseyquarterly.com/Strategic_decisions_When_can_you_trust_your_gut_2557), 15. 4. 2010.
- Mc Kinsley (2010b): How we do it: Three executives reflect on strategic decision making. Sir Martin Sorrell, Randy Komisar, and Anne Mulcahy describe how they balance the importance of timely action with the need for thorough, unbiased decision processes. Dostopno prek [https://www.mckinseyquarterly.com/How\\_we\\_do\\_it\\_Three\\_executives\\_reflect\\_on\\_strategic\\_decision\\_making\\_2541](https://www.mckinseyquarterly.com/How_we_do_it_Three_executives_reflect_on_strategic_decision_making_2541), 15. 4. 2010.
- Miletić, Andreja (1987): Nacionalni interes u američkoj teoriji međunarodnih odnosa. Beograd: Savremena administracija.
- North, Douglass (1990): Institutions, Institutional change and Economic Performance, Political Economy of Institutions and Decisions. Cambridge: Cambridge University Press.
- North, Douglass (1993): Economic Performance through Time. Douglas C. North - Prize Lecture, 9. december.
- OECD (1999): The Future of the Global Economy; Towards a Long Boom? Pariz: OECD Publications.
- Pagon, Milan, Emanuel Banatai in Uroš Bizjak (2008): Leadership competences for successful change management. Maribor: Univerza v Mariboru.
- Pojbič, Klaudija (2010): Gospodarska diplomacija majhnih držav v času recesije; primera Slovenije in Avstrije. Diplomsko delo. Ljubljana: FDV.
- Praček, Rajko (2010): Razlike v vodenju profitnih in neprofitnih organizacij. Magistrsko delo. Ljubljana: FDV.
- Raičević, Miroslav (2006): Ekonomska diplomatija. Beograd: Institut za ekonomsku diplomatiju.
- Rana, Kishan S. (2002): Bilateral Diplomacy. Ženeva: Diplo Handbooks.
- Rašković, Matevž in Marjan Svetličič (2011): Pomen poznavanja nacionalnega

- značaja in kulturnih posebnosti za slovensko gospodarsko diplomacijo: primer Hrvaške in Srbije. Osnutek.
- Ross Carne (2009): It's time to scrap ambassadors and their embassies. Dostopno prek [http://www.europesworld.org/NewEnglish/Home\\_old/Article/tabid/191/ArticleType/ArticleView/ArticleID/21346/Itstimetoscrapambassadorsandtheirembassies.aspx](http://www.europesworld.org/NewEnglish/Home_old/Article/tabid/191/ArticleType/ArticleView/ArticleID/21346/Itstimetoscrapambassadorsandtheirembassies.aspx), 11. 9. 2010.
- Rugman, Alan M. in Richard M. Hodgets (2003): *International Business*. Harlow: FT Prentice Hall.
- Rutheford, Donald (1995): *Routledge Dictionary of Economics*. London in New York: Routledge.
- Saner, Raymond in Lichia Yiu (2003): *International Economic Diplomacy: Mutations in Post-modern times*. Discussion Paper 84. January, © Netherlands Institute of International Relations "Clingendael", 31 str.
- Sicherl, Pavle in Marjan Svetličič (2004): Slovensko dohitevanje razvitih: kdaj in kako. *Teorija in praksa* 41 (1-2): 418-439.
- Simon, Hermann (2010): *Hidden Champions of the Twenty-First century; Success Strategies of Unknown World Market Leaders*. Dordrecht, Heidelberg, London, New York: Springer.
- Stopford, John in Susan Strange (1991): *Rival states, rival firms: competition for world market shares*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Strange, Susan (1986): *Casino Capitalism*. London: Basil Blackwell.
- Stroh, Linda. K., Stewart J. Black, Mark E. Menmdelhall in Hal B. Gregersen (2005): *International Assignments; An Integration Strategy, Research, and Practice*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Svetličič, Marjan (1996): Svetovno podjetje: izzivi mednarodne proizvodnje. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Svetličič, Marjan (2002): Nacionalni interes - ovira ali spodbuda razvoju. *Teorija in praksa* 39 (4): 523-547.
- Svetličič, Marjan (2006): Slovenske multinacionalke - včeraj, danes, jutri. *Teorija in praksa* 43 (1-2): 102-122.
- Svetličič, Marjan (2007): Izobraževanje in konkurenčnost gospodarstva. V A. Kramberger in S. Pavlin. (ur.), *Zaposljivost v Sloveniji*, 214-247. Ljubljana: Založba FDV.
- Svetličič, Marjan in Sabina Kajnc (2009): Neformalni viri vpliva v EU: trda in mehka znanja ter učinkovitost slovenske državne uprave v času predsedovanja Svetu EU. *Družboslovne razprave* XXV (61): 59-79.
- Svetličič, Marjan in Pavle Sicherl (2006): Kitajci prihajajo: grožnja ali priložnost? Izzivi tektonskih sprememb v svetu za razvoj Slovenije. *Teorija in praksa* 43 (5-6): 690-715.
- Udovič, Boštjan (2009): *Ekonomska in gospodarska diplomacija*. Ljubljana: Založba FDV.
- Udovič, Boštjan (2011): *Slovenska ekonomska in gospodarska diplomacija - od politike h gospodarstvu? Teorija in praksa - osnutek*.
- UNCTAD (2007): *World Investment report 2007: Transnational Corporations, Extractive Industries and Development*. New York in Ženeva: UNCTAD.
- UN Global Compact (2008): *Corporate Citizenship in The World Economy*.

- Dostopno prek [http://www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/8.1/GC\\_brochure\\_FINAL.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/GC_brochure_FINAL.pdf), 25. 7. 2010.
- Thach, Elisabeth in Karen J. Thompson (2006): Trading places. Examining leadership competencies between for-profit vs. public and non-profit leaders. *Leadership & Organization Development Journal* 28 (4): 356-375.
- Virant, Gregor (2002): *Pravna ureditev javne uprave*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Webster, Elisabeth in Paul H. Jensen (2006): Investment in Intangible Capital: An Enterprise Perspective. *The Economic Record* 82 (256): 82-96.
- World Bank (2006): *Where is the Wealth of Nations? Measuring Capital for the XXI Century*. Conference Edition, Draft of July 15, 2005.