

*Jure SMOLE, Boštjan UDOVIČ**

GOSPODARSKA DIPLOMACIJA MAJHNIH DRŽAV V PRIMERJALNI PERSPEKTIVI: PRIMER SLOVENIJE, SRBIJE IN AVSTRIJE1**

Povzetek. Namen pričujočega članka je analizirati gospodarsko diplomacijo treh majhnih držav – Avstrije, Slovenije in Srbije, v primerjalni perspektivi. Raziskati želimo, če in kako drugačna gospodarsko-politična struktura držav (Avstrija kot država s tržnim gospodarstvom, Slovenija kot potranzijska država, Srbija kot država v tranziciji) vpliva na delovanje gospodarske diplomacije. S pomočjo primerjalne analize, ki je utemeljena na velikem številu intervjujev z akterji gospodarske diplomacije, ugotavljamo, da: (1) je ne glede na model, na podlagi katerega omenjene države oblikujejo svojo gospodarsko diplomacijo, pomen države vedno prisoten, še posebej v primerih težav ali zapletov na izbrnem trgu (ex-post pristop); (2) se vse analizirane države soočajo z enakimi izzivi v gospodarski diplomaciji, ti pa niso pogojeni z njihovim gospodarsko-političnim sistemom, ampak z mednarodnim okoljem in delovanjem izvoznih ali investicijskih aktivnosti podjetij; (3) ostaja v primeru konceptualizacije in operacionalizacije gospodarske diplomacije znotraj diplomatskih študij še veliko neraziskanega, kar onemogoča njeno občo sprejetost, saj gospodarska diplomacija in sorodni koncepti tudi 20 let po začetku njenega aktivnega preučevanja še niso enovito konceptualizirani, hierarhizirani in umeščeni v kanon diplomatskih študij.

Ključni pojmi: *gospodarska diplomacija, Avstrija, Slovenija, Srbija, diplomatske študije*

* Dr. Jure Smole, Vodja strateških trgov, Eti elektroelement d.o.o., Izlake, Slovenija; dr. Boštjan Udovič, redni profesor, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani, Slovenija.

** Izvirni znanstveni članek.

DOI: 10.51936/tip.60.4.617

¹ Članek je rezultat študija na doktorskem programu Humanistika in družboslovje (smer: Diplomacija), raziskovalnega programa P5-0117 (Slovenija in njeni akterji v mednarodnih odnosih in evropskih integracijah) ter Ciljnega raziskovalnega projekta V5-2259 (Globalna prisotnost in domet Slovenije v OZN).

Uvod

Gospodarska diplomacija kot dejavnost države, ki pomaga pri internacionalizaciji podjetij,² je kot koncept v diplomatskih študijah postala »popularna« predvsem po letu 2000, zagon njenega preučevanja pa se je razvil šele v drugi polovici novega tisočletja. Razloge za to gre iskati v treh smereh: prvič, gospodarska diplomacija je koncept v okviru diplomatskih študij. Ker so se te začele pospešeno razvijati šele po koncu hladne vojne (takrat so izstopile iz »sence« teorije mednarodnih odnosov in analize zunanje politike), se je takrat začela oblikovati tudi konceptualizacija gospodarske diplomacije. Drugič, gospodarska diplomacija je bila vseskozi razumljena kot presečišče dveh njej sorodnih konceptov – ekonomskega državnštva (*economic statecraft*) in ekonomske zunanje politike (*economic foreign policy*) –, zato je (bila) njena konceptualizacija veliko zahtevnejša, kot bi bila, če bi bila samonikel koncept znotraj diplomatskih študij (Okano-Heijmans, 2011). Določene nerazumejnosti med omenjenimi koncepti še vedno obstajajo, to pa onemogoča dokončno konceptualizacijo in hierarhizacijo gospodarske diplomacije znotraj diplomatskih študij (prim. Naray, 2012; Ruel in Visser, 2012). Tretjič, novost in nedorečenost konceptov ter hierarhizacije gospodarske diplomacije v odnosu do sorodnih konceptov je vodila do osredotočenja raziskovalcev v izhodiščno konceptualizacijo pojava samega po sebi. To je povzročilo, da je zaradi pomanjkanja izhodišč v definiranju, kaj gospodarska diplomacija sploh je, umanjkal sistemski pristop k analizi gospodarske diplomacije na »specifičnih primerih«, kot so npr. gospodarska diplomacija v velikih državah, majhnih državah, državah v tranziciji, gospodarska diplomacija potranzijskih držav, gospodarska diplomacija nedržavnih enot itd. Na tem raziskovalnem področju imamo le posamične študije (npr. Aleidan, 2019; Fry-McKibbin in Nguyenm, 2019; Teixeira et al., 2015; Kesteley, 2014; Gruden, 2005; Justinek, 2011; Arbeiter et al., 2019), to pa onemogoča strukturirano konceptualiziranje gospodarske diplomacije kot samostojnega koncepta znotraj kanona diplomatskih študij.

² *Gospodarska diplomacija kot koncept spada v okvir institucionalne teorije, in sicer v steber analize delovanja institucij, dilem in vprašanj transakcijskih stroškov; odnosa med politiko v najširšem pomenu (politics) in ekonomijo kot filozofijo (economics) ter konkretno politiko (policy) ter gospodarstvom (economy) kot konkretno aktivnostjo; v vprašanja institucionalne različnosti in uvedbe najboljših modelov za stroškovno učinkovitost (od ključnih načel javnih financ) ter v strateški okvir institucionalne teorije, v katerem se vzpostavlja odnos med državo (kot vseobsegujočo skupnostjo), ki občasno deluje kot agent (sredstvo) v rokah konkretnih podjetij. Seveda se gospodarska diplomacija umešča tudi v historični institucionalizem prek vprašanja javnih politik, sposobnosti države za zagotavljanje družbene in državne blaginje, nacionalne varnosti, odnosa do moči države v mednarodnih odnosih ter kompenzacije pomanjkanja slednje in še bi lahko naštevali. Za natančen pregled razvoja institucionalne teorije napotujemo na dela Aguilere in Grøgaard (2019), Ramana Sharme et al. (2021), Raškoviča in Takacs (2021) ter Raškoviča (2015).*

Namen našega članka je prispevati k dopolnitvi tega manka, in sicer z analizo delovanja gospodarske diplomacije majhnih držav³ z različno gospodarsko-politično strukturo. Tako bomo preverjali značilnosti gospodarske diplomacije kot koncepta na primeru Avstrije, države z dolgo delujočim tržnim gospodarstvom; Slovenije, države, ki je gospodarsko v potranzicijskem obdobju; in Srbije, države, ki svojo politično in gospodarsko tranzicijo živi vsakodnevno. Pri analizi bomo preverjali, če se značilnosti in izzivi gospodarske diplomacije, ki so bili do sedaj analizirani, prikazani in konceptualizirani znotraj teorije gospodarske diplomacije (in širše v diplomatskih študijah), pojavljajo tudi v analiziranih primerih. Pri tem se bomo osredinili predvsem na vprašanja, povezana s strukturnim delovanjem gospodarske diplomacije (modeli delovanja), z njim pogojene spremenljivke (finančni in človeški viri, okolje delovanja, prožnost oz. togost ipd.), ter na nikoli razrešeno vprašanje merjenja njene (ne)uspešnosti oz. (ne)učinkovitosti (Ruel in Zuidema, 2012). Vse naštetu bomo preverjali v primerjalni perspektivi, pri čemer se zavedamo omejitvev, ki jih takšna študija ima zaradi redke dostopnosti ali nedostopnosti podatkov, pa tudi zaradi določenih izhodiščnih razlik primerjanih držav.⁴ Na podlagi povedanega smo si postavili raziskovalno vprašanje, na katero želimo odgovoriti, in sicer nas zanima, kakšne so značilnosti modelov gospodarske diplomacije znotraj teorije diplomatskih študij ter kako se konceptualizirane značilnosti gospodarske diplomacije kažejo na analiziranih primerih.

Na raziskovalno vprašanje bomo odgovorili s kombinacijo različnih raziskovalnih metod. V teoretskem delu, ki bo osnova za empirični del, bomo spoznanja o gospodarski diplomaciji prikazali, konceptualizirali in operacionalizirali s pomočjo opisne in primerjalno-kritične metode, s katerima bomo najprej razgradili (*decoupling*) obstoječa spoznanja in ugotovitve, nato pa s pomočjo metode sinteze spoznanj oblikovali modelsko razmišljanje o gospodarski diplomaciji, primerno za analizo izbranih primerov. Empirični del članka bo temeljil na podatkih, dobljenih s pomočjo

³ O tem, kako definirati »majhnost« države, je bilo v ekonomski teoriji ter teoriji mednarodnih odnosov izdelanih že veliko predlogov, a se nobeden ni zares prijel. Zgoščen pogled, kateri kriteriji bi lahko državo definirali kot »majhno«, lahko bralec najde v Udovič in Svetličič (2007: 32–37). Ne glede na vse mogoče kriterije, nekatere tudi tehtane ali izračunane po posebni formuli, se je na tistem za definiranje »majhnosti« države uveljavil populacijski kriterij, ki »majhne« države definira kot tiste države, ki imajo do približno 10 milijonov prebivalcev. Na Slovenskem se je med nekaterimi razpravljalci v mednarodnih odnosih uveljavilo še razlikovanje med mala in majhna država. Termin mala država naj bi označeval kategorijo držav ((samo)perceptivna kategorizacija), majhna država pa lastnosti države (npr. majhno ozemlje in majhno število virov, prebivalstva itd. – objektivne danosti torej) (prim. Bojnovič, 2004: op. 5).

⁴ Avstrija in Slovenija sta članici Evropske unije, Srbija ni; Srbija je država v gospodarski in politični tranziciji, Slovenija je to še delno, Avstrija ni; Avstrija je gospodarsko najbolj razvita in ima najbolj razvit sistem gospodarske diplomacije, Slovenija se tu umešča v sredino, Srbija je od vseh treh držav gospodarsko najmanj razvita, njena gospodarska diplomacija je šele v vzpostavljanju.

poglobljenih polstrukturiranih intervjujev (*in-depth semi-structured interviews*) s 14 sogovorniki, ki so delovali ali delujejo na področju gospodarske diplomacije Avstrije, Slovenije in Srbije oz. se le-te poslužujejo (t.i. metoda intervjujev strokovnjakov; prim. Bogner et al., 2018; Döringer, 2020; Bogner in Menz, 2009). Pridobljene podatke bomo križno preverjali tudi s podatki, pridobljenimi z metodo opazovanja z udeležbo. Tak pristop nam ne bo omogočil samo testiranja empiričnih podatkov, ampak s povratno zanko tudi obogatitev teoretske zakladnice spoznanj o gospodarski diplomaciji.

Članek je sestavljen iz treh delov. Uvodu sledi teoretsko-konceptualni del, ki predstavlja okvir za konceptualizacijo gospodarske diplomacije kot aktivnosti med strukturo (*structure*), agentom (*agency*) in akterjem (*actor-ness*) ter uokvirja tudi predstavitev empiričnih ugotovitev, ki sledijo v tretjem delu članka. Članek zaključujemo s sklepom, v katerem bomo predstavili odgovor na raziskovalno vprašanje, izpostavili odprta vprašanja in podali nekaj napotil za raziskovanje v prihodnje.

Teoretski okvir: gospodarska diplomacija med strukturo, agentom in akterjem

620

Milan Brglez (2021) pojasnjuje, da je izhodišče za preučevanje diplomacije znotraj diplomatskih študij »diplomatska praksa, iz katere je mogoče diplomacijo teoretizirati prek dveh pristopov – *agentskega* in *strukturnega*«. ⁵ Po njegovem mnenju *diplomatska praksa* postane del strukture prek procesov reprodukcije in transformacije prakse same; na drugi strani pa sta prva pogoja za *agentizacijo* diplomatske prakse identifikacija in socializacija s slednjo. Ne glede na to, v katero smer se razvoj *diplomatske prakse* oblikuje, se ta znova dinamizira v »nadgrajeno diplomatsko prakso«, ki se oblikuje na podlagi določene oblike moči – *strukturna* se oblikuje prek strukturne moči, *agentska* pa prek relacijske moči.

Udovič (2022) je nadgradil Brglezovo razumevanje diplomacije v diplomatskih študijah še z enim konceptom, *akterjem*. Kot poudarja sam, je razumevanje diplomacije v diplomatskih študijah le skozi prizmo dihotomije med strukturo in agentom zastarelo, saj izhaja iz pozitivistične metodologije. Moderni pristopi v diplomatskih študijah pozitivistične pristope opuščajo (zares jih niso nikoli sprejeli) in jih nadomeščajo z interpretativističnimi. Njegovo razmišljanje tako sledi smeri, da poznamo v diplomatskih študijah

⁵ Vprašanje odnosa med agentom in strukturo ima v družboslovnih znanostih dolgo brado. Njegove začetke beležimo pri socioloških očetih (Durkheimu in Webbru), prelom pa je to področje preučevanja doživel z Giddensovo (1979) konceptualizacijo, ki jo štejemo za prelomno v tem okviru razmišljanja odnosa med strukturo in agentom. Z vidika teorije mednarodnih odnosov lahko zametko razmišljanja in dilem okoli tega odnosa najdemo že pri Singerju (1961), odprta vprašanja v odnosu med strukturo in agentom v teoriji mednarodnih odnosov pa obravnava Alexander Wendt v svojem članku iz leta 1987.

tri ravni oz. akterje, ki so pomembni za razumevanje diplomatske aktivnosti državnih in nedržavnih akterjev: (1) strukturo, ki diplomatsko prakso uokvirja in reproducira; (2) agenta, ki diplomatsko prakso sooblikuje skupaj s strukturo ali samostojno ter jo izvaja; (3) akterja, ki diplomatsko prakso samo izvaja oz. je zgolj kanal za komuniciranje. Za slednjega je značilno, da ne deluje brez navodil, če navodila ima, jim sledi in jih ne skuša preoblikovati. Ključno je, da instrukcije (navodila nadrejenih oz. centrale) razume in obravnava brezpogojno in se do njih ne opredeljuje (prim. Udovič in Arbeiter, 2021: 12).

V sistemu gospodarske diplomacije skozi zgodovino in še danes najdemo vse tri oblike izvajanja gospodarske diplomacije. Ta je bila v prazgodovini in v predantiki prepuščena predvsem *ad hoc* odločitvam in je kot taka predvsem temeljila na agentskem in akterskem pristopu. Z oblikovanjem instituta *proksena* v antičnih Atenah, ki so ga imenovala domače oblasti v polisu in je bil »v službi« tujih trgovcev, je postala gospodarska diplomacija vse bolj strukturno pogojena. Seveda si lahko predstavljamo, da je bila njegova naloga veliko več kot le pomoč tujim trgovcem ob prihodu v mesto, a že načelo njegovega poročanja domačim oblastem ter tudi delovanja skladno z zahtevami polisa kaže, da je bilo njegovo delovanje del uveljavljene strukture mestne državnice. Še bolj umeščena v strukturo državnega delovanja postane gospodarska diplomacija v starem Rimu, kjer so naloge v zvezi z gospodarsko diplomacijo opravljali *praetorji peregrinusi*. Ti so imeli s strani države poverjena pooblastila za promocijo trgovine, hkrati pa tudi sodna pooblastila (Udovič, 2013: 35–49). Gospodarska diplomacija se je v naslednjih stoletjih vse bolj strukturirala, višek svoje strukturnosti (ki obstaja še danes) je dosegla z institucionalizacijo diplomatskega aparata v času mestnih držav, v 14. stoletju. S tem premikom je struktura privzela vse pomembnejšo aktivnost in gospodarski diplomaciji okrepila tudi simbolično moč, ki je agenti – ki so delovali predvsem po načelu pragmatizma – niso nikoli imeli v takšnem obilju. Od tega preloma naprej je gospodarska diplomacija postajala vse bolj del strukture in vse manj agentska. Hkrati pa se je krepila tudi njena akterska vloga. S spremembami v »strukturi« in »akterjih« se je spremenila tudi raven izvajanja gospodarske diplomacije. Če je bila v izhodišču namenjena ali podrejena interesom posamičnega trgovca, se je s strukturalizacijo *održavila*. Njeno oblikovanje ni bilo več prepuščeno *agentom*, ampak so tematiziranje in prioritete gospodarske diplomacije bile določene državno oz. vsaj na državni ravni (Lee in Ruel, 2012: XIX). Gospodarska diplomacija je tako predstavljala več kot le instrument za pospeševanje gospodarske menjave, postala je sredstvo vpliva tudi na drugih področjih (Svetličič, 2011b; Saner in Yiu, 2003; Mercier, 2007; Reuvers in Ruel, 2012).

Spremembe v diplomaciji nasploh in v izvajanju gospodarske diplomacije so postale še bolj radikalne v 20. stoletju, s fragmentacijo mednarodne skupnosti, ko so v diplomaciji in v gospodarski diplomaciji začeli vse pomembnejše mesto zavzemati novi akterji, mdr. nevladni akterji (Naray, 2015: 173), pa tudi akterji, ki bi bili v klasičnem diplomatskem svetu uporabniki gospodarske diplomacije – podjetja (Jaklič in Šešum, 2019; Hajdukiewicz, 2019). Vstop podjetij v strukturo delovanja gospodarske diplomacije je odprl dilemo odnosa med *ponudbo* in *povpraševanjem* pri oblikovanju gospodarske diplomacije, v kateri država ni bila več edini odločevalec, ki je določal oblikovanje gospodarske diplomacije, ampak je to vse bolj prehajalo tudi v roke podjetij (Jaklič, 2011). To pa je seveda pomenilo, da delovanje gospodarske diplomacije po načelu »enotno za vse« (*one size fits all*) ne odgovarja več zahtevam časa (van Bergeijk, 2009: 180; prim. tudi Justinek, 2018).

Prav slednje je v razumevanju in oblikovanju gospodarske diplomacije ustvarilo neke vrste revolucijo, saj klasični/državni modeli gospodarske diplomacije v mnogih primerih niso več ustrezali realnosti oz. potrebam podjetij in drugih akterjev v gospodarski diplomaciji. Da bi države odgovorile na spremenjene trende v mednarodnih (ekonomskih) odnosih, so začele spreminjati klasično ureditev gospodarske diplomacije, ki je bila državocentrična, z velikim poudarkom na povezovanju z drugimi aktivnostmi diplomacije, v smeri potreb in želja njenih uporabnikov (Seringhaus in Botschen, 1991: 116). V tem okviru so se oblikovali trije⁶ ključni modeli razvijanja in delovanja gospodarske diplomacije: (1) državocentrični (npr. Slovenija, Srbija, Francija), (2) interesni (npr. Češka, delno Hrvaška) ter (3) mešani (Avstrija, Italija).

Znotraj državocentričnega modela se gospodarska diplomacija razvija običajno v okviru ministrstev za zunanje zadeve in ministrstev za gospodarstvo, morda tudi v okviru agencij, ki so pod neposrednim nadzorom države. Gospodarska diplomacija je v teh okvirih predvsem aktivnost, ki sledi strateškim interesom države oz. panogam, ki so v strateškem interesu držav (de la Carriere, 1998). V splošnem bi lahko ta model poimenovali kot strukturni model, saj pomen državno ustvarjenih odločitev (tj. državna struktura) prevladuje nad interesi posamičnih podjetij ali panog.

Drugi model razvoja gospodarske diplomacije temelji predvsem na podjetniški pobudi. Gospodarska diplomacija *prima facie* ne zastopa interesov države, ampak interese podjetij. Ta, zbornični model je zasnovan na preseku pričakovanih potreb podjetij, ki so člani zbornic. V določenih državah sicer zbornice delujejo v imenu vseh podjetij, drugje le za svoje člane oz. za tiste,

⁶ Rana (2016: 70) obstoječe modele razvršča v pet kategorij, Naray (2011: 142–143) pa navaja šest modelov organizacije gospodarske diplomacije.

ki storitve plačajo. Ta model gospodarske diplomacije bi lahko poimenovali kot agentski model, saj znotraj tega modela agenti (tj. podjetja in odposlanci zbornic) določajo aktivnosti, da zadovoljijo potrebe njihovih naročnikov.

Tretji model se nahaja nekje vmes – včasih je bolj podoben interesnemu, drugič bolj državocentričnemu, odvisno od potreb in strukture države ter podjetij. Ta model tako lahko prehaja od strukturnega k agentskemu, lahko pa je samo akterski, kar pomeni, da so struktura in agenti v drugih institucijah, določena pooblaščenca institucija – ki je lahko tudi zunaj državnega sistema (npr. agencija s pooblastili za zastopanje na tujih trgih) pa le izvaja to, kar ji je naročeno.

Seveda ima vsak od naštetih modelov tudi svoje slabosti. Centraliziran, državocentričen model, ki je običajno umeščen v klasično strukturo državnega (birokratskega) aparata, lahko – kljub znanju in velikemu številu kontaktov in poznanstev – postane ovira, če zapade v klasične birokratske postopke; sočasno je ta aktivnost vedno omejena z mednarodno- (npr. 42. člen Dunajske konvencije o diplomatskih odnosih) in notranjepravnimi akti (npr. Ustava, zakoni ter podzakonski akti). Na drugi strani interesni sistem, če ni podprt z državnim ozadjem, v državah, kjer je politika še vedno pomemben odločevalec v gospodarstvu, nima prave veljave, saj nima ne dejanske ne simbolne moči. Agenti tako redko dostopajo do najvišjih (političnih) odločevalcev v državi, kar znižuje njihovo uspešnost pri izvajanju gospodarske diplomacije, pa tudi učinkovitost. Niso redki primeri, ko se lahko tudi zgodi, da mora – ker zbornični sistem ne uspe doseči ciljev – v postopek vstopiti država s svojim aparatom. To se dogaja predvsem v primerih *ex-post*⁷ gospodarske diplomacije.

Z vidika slabosti so mešani primeri organizacije gospodarske diplomacije lahko najboljše, saj se minimizirajo slabosti državocentričnega in interesnega koncepta, sočasno se pa lahko krepijo njihove prednosti. Slabost tega koncepta je lahko nevarnost razpršenosti odgovornosti ter neuskkljenost politik in aktivnosti, kar posledično vodi do neučinkovitosti. Pa tudi to, da lahko, če prihaja do težav v komuniciranju med različni akterji, posamezniki privzamejo vlogo akterja in »čakajo na navodila«, sami pa ne storijo ničesar, kar lahko vodi do številnih izgubljenih priložnosti ter tudi nevarnosti za določen gospodarski ali politični ugled države.

⁷ Udovič (2009) konceptualizira gospodarsko diplomacijo tudi glede na njeno časovno komponento. Po njegovem mnenju se gospodarska diplomacija oblikuje časovno po dveh načelih: *ex-ante* in *ex-post*. *Ex-ante* gospodarska diplomacija se ukvarja predvsem z vprašanji vstopa podjetij na trg (lahko bi jo zato imenovali strategija odpiranja vrat), *ex-post* gospodarska diplomacija pa se začne odvijati takrat, ko podjetje že deluje na tujem trgu in potrebuje »pomoč države pošiljateljice« ob nastalih problemih (to strategijo bi lahko označili kot kurativno delovanje).

Tabela 1: PREDNOSTI IN SLABOSTI MODELOV GOSPODARSKE DIPLOMACIJE

Model	Prednosti	Slabosti
Državocentrični (strukturni)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visoka simbolna moč 2. Dostop do najvišjih odločevalskih vrhov 3. Jasna linija odločanja in določanja prioritet 4. Nacionalni interes kot vodilo 5. Sposobnost <i>ex-ante</i> in <i>ex-post</i> delovanja 6. Jasnost financiranja 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nevarnost birokratizacije in razpršenost odgovornosti 2. Togost v odzivanju na krize in pobude 3. Težave z definicijo nacionalnih interesov in selekcijo projektov, ki zaslužijo pomoč 4. Notranje- in mednarodnopravne ovire 5. Nizka stopnja učinkovitosti 6. Omejeni finančni viri, kriteriji javnih financ
Interesni (agentski)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fleksibilnost, hitrost, odsotnost birokracije 2. Jasna linija odgovornosti ter usmerjenost k uporabniku 3. Večja zmožnost ustvarjanja odnosov na ravneh <i>business-to-business</i> (B2B) in <i>business-to-consumer</i> (B2C) 4. Višja stopnja učinkovitosti od državocentričnega modela 5. Ciljnost financiranja 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nizka simbolna moč, omejen domet, zavzemanje le za člane 2. Nepoznavanje okolja, podcenjevanje značilnosti države vstopa 3. Omejeno znanje, odsotnost stikov s državo sprejemnico 4. Odsotnost strateškega in celovitega delovanja 5. Omejena sredstva, nestanovitnost v dotoku sredstev
Mešani*	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visoka simbolna legitimacija in sočasno večja učinkovitost 2. Hiter angažma veleposlaništva, če je potrebno, sicer predvsem vodenje poslov po načelu podjetniških pobud 3. Primerno uravnoteževanje med interesi »države« in »podjetij« 4. Sposobnost delovanja <i>ex-ante</i> in <i>ex-post</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nevarnost pretiranega približevanja ali državocentričnemu ali interesnemu modelu in privzemanje njegovih slabosti 2. Prevelika razpršenost odgovornosti in s tem nevarnost neučinkovitosti in nedelovanja sistema 3. Problem pristojnosti in odgovornosti

* Mešani model lahko prehaja med vsemi tremi stopnjami - državocentričnim, interesnim in akterskim, zato ga je treba, ko ga analiziramo, časovno in krajevno zamejiti, da bi vedeli, za katero obliko gre.

Vir: Lasten prikaz.

Vse našteje prednosti in pomanjkljivosti opisanih treh modelov izhajajo iz logike delovanja teh modelov. A kot vedno v odnosih, v diplomatskih pa je to še toliko bolj pomembno, pridemo do vprašanja izvajalcev in udeležencev v modelih; to lepše napiše Svetličič (2011a: 124ff), ko pravi, da so kadri tisti, ki odločajo o uspešnosti ali neuspešnosti določene aktivnosti znotraj gospodarske diplomacije (prim. tudi Jazbec, 2022). Zato je treba tudi te kadre primerno izbrati glede na njihove značilnosti in sposobnosti, sočasno pa upoštevati tudi njihov status. Če imajo v državocentričnem modelu običajno že vnaprej določen (diplomatski) status, kar jim daje in določa prednosti in slabosti, pa je v interesnem modelu njihov status odvisen

predvsem od moči interesne skupine ali organizacije, ki jih je predlagala. Najbolj fleksibilen pri njihovem uveljavljanju je mešani model, ki omogoča na eni strani, da dobijo vse prednosti iz državocentričnega modela, sočasno pa jim ni treba biti del tega modela (in s tem slabosti zmanjšujejo); na drugi strani pa lahko koristijo predvsem fleksibilnost iz interesnega modela, ne da bi jim bilo treba sprejeti slabosti iz tega modela.

Prikazane značilnosti navedenih modelov gospodarske diplomacije bomo v nadaljevanju preverjali na primeru treh analiziranih držav. Pri tem bomo skušali predvsem analizirati modele gospodarske diplomacije, ki jih obravnavane države imajo oz. jih vzpostavljajo, ter slednje oceniti glede na njihove prednosti in slabosti, kot so prikazani v Tabeli 1.

Gospodarska diplomacija Avstrije, Slovenije in Srbije v primerjalni perspektivi

Avstrija, Slovenija in Srbija so majhna in odprta gospodarstva, v katerih ima izvoz, pa tudi višje oblike izhodne internacionalizacije, velik vpliv na rast bruto domačega proizvoda. Za takšno obliko gospodarstva je še posebej pomembno, da država naredi vse potrebno, da se mednarodna trgovina odvija brez težav oz. da jo državna politika celo aktivno podpira. Pri tem se je treba zavedati, da je pomoč gospodarske diplomacije najbolj potrebna majhnim in srednjim podjetjem, ki se pri svojem vstopu na tuje trge in delovanju na njih pogosto soočajo s pomanjkanjem znanja, človeških in finančnih virov pa tudi z nepoznavanjem tujih trgov.⁸ Kljub temu da v primeru treh analiziranih držav daleč največji del izvoza ustvarijo velika podjetja, postajajo majhna in srednje velika podjetja – tudi v obliki t.i. *born global* – vse pomembnejša za uspešno izhodno internacionalizacijo.⁹ To gre pripisati predvsem dejstvu, da so majhna in srednje velika podjetja v primerjavi z velikimi podjetji fleksibilnejša in bolj odzivna (Cavusgil in Knight, 2015).

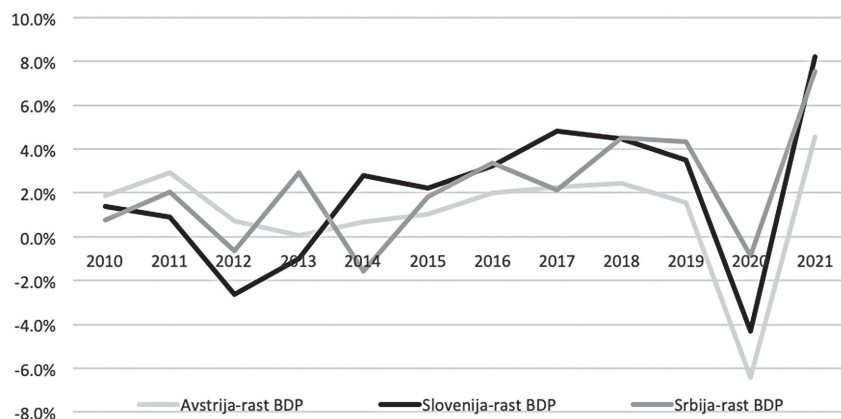
Že skladno z nordijsko šolo internacionalizacije se majhna odprta gospodarstva najprej internacionalizirajo na trge sosednjih držav oz. držav v regiji. Tej tezi pritrjujejo tudi naši podatki. Avstrija ima v Srednji in Jugovzhodni Evropi 35 % vseh svojih izhodnih tujih neposrednih investicij (ITNI) (Österreichische Nationalbank, 2023), Slovenija pa več kot 75 % (Banka Slovenije, 2022). Vse tri države tudi največ izvozijo na trge Evropske unije.

⁸ Tako Jaklič in Šešum (2019: 105) kot intervjувanci v naši raziskavi ugotavljajo, da mala in srednje velika podjetja potrebujejo največ pomoči pri internacionalizaciji svojega poslovanja, in sicer predvsem v njeni začetni fazi, ki je pogojena z omejenimi finančnimi in človeškimi viri, pomanjkanjem znanja ter nasploh višjimi fiksnimi stroški vstopa na tuje trge.

⁹ Tega se zavedajo tudi na pristojnih ministrstvih, saj so majhna in srednje velika podjetja še osrednji fokus gospodarske diplomacije vseh treh obravnavanih držav (BMEIA, 2019: 180; Golubovič, 2020: 239; Ministrstvo za zunanje zadeve Republike Slovenije, 2021: 3).

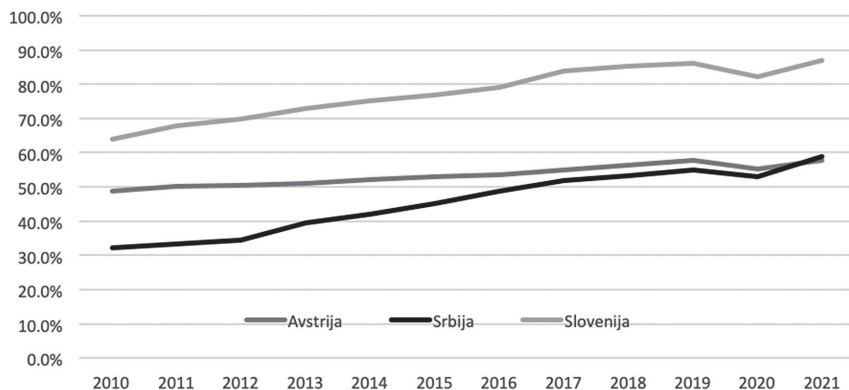
Povedano pokaže, da so si obravnavane države po izvoznih in investicijskih vzorcih podobne, zato bi bilo logično, da bi bili tudi vzorci vzpostavljanja, razvijanja in delovanja gospodarske diplomacije podobni.

Slika 1: RAST BDP-JA V AVSTRIJI, SLOVENIJI IN SRBIJI MED LETOMA 2010 IN 2021



Vir: Pripravljeno na podlagi podatkov Svetovne banke (2023).

Slika 2: DELEŽ IZVOZA V BDP-JU V AVSTRIJI, SLOVENIJI IN SRBIJI MED LETOMA 2010 IN 2021



Vir: Pripravljeno na podlagi podatkov Svetovne banke (2023).

Struktura delovanja gospodarske diplomacije oz. njen ponudbeni vidik

Osrednji organ, okoli katerega se razvija gospodarska diplomacija Avstrije, je Avstrijska gospodarska zbornica (Wirtschaftskammer Österreich – WKÖ), kar pomeni, da bi lahko avstrijski model umestili na prvi pogled v interesnega, a le če ne poznamo povezovanja WKÖ z državnimi deležniki.¹⁰ Točneje bi bilo avstrijski model umestiti v mešani model, v katerem ima WKÖ res primat, a je njeno delovanje usklajeno z drugimi strukturami v državi. WKÖ ima poleg urada na Dunaju tudi deželne gospodarske zbornice v vsaki izmed devetih¹¹ zveznih dežel, ki pokrivajo svoje lokalno območje (kar kaže tudi spletna stran WKÖ) in interese podjetij iz posamičnih dežel. Zunanji obraz WKÖ predstavlja *Advantage Austria*. Njena glavna naloga je, da skrbi za promocijo zunanje trgovine v več kot 70 državah sveta (*Advantage Austria*, 2022). Četudi je *Advantage Austria* kot del WKÖ (uradno) ločen del avstrijskega ministrstva za zunanje zadeve, podatki kažejo, da ima *Advantage Austria*, kjer je le mogoče, sedež kar na veleposlaništvu;¹² to po mnenju sogovornikov »prinaša finančne, vsebinske in organizacijske sinergije« (Smole, 2022AT-a).¹³

Slovenska gospodarska diplomacija je v svojem razvoju prešla številne faze in tudi oblike delovanja (prim. Udovič, 2013: 255–304; Jekovec, 2012; Ramšak, 2014; 2015; Udovič, 2017; Udovič in Vojinović Jačimović, 2019; Udovič, 2022). Od leta 2009 je nosilec gospodarske diplomacije Ministrstvo za zunanje zadeve (MZZ), ki pri izvajanju gospodarske diplomacije sodeluje s podpornimi institucijami, kot so npr. Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport, Gospodarska zbornica Slovenije, SID banka, SPIRIT Slovenija in Slovenska turistična organizacija. Predstavništva gospodarske diplomacije so v slovenskem sistemu integrirana v strukturo MZZ, kar pomeni, da imajo nekatera veleposlaništva rezidenčne, druga pa nerezidenčne ekonomske svetovalce. Trenutno je teh svetovalcev 19, večina jih je lociranih v evropskih državah, in še to v glavnih mestih (na veleposlaništvu), z izjemo Milana in Šanghaja. V nekaterih primerih se gospodarska diplomacija poslužuje tudi lokalnega osebja, ki je lahko v izrazito pomoč pri oblikovanju smernic, iskanju partnerjev in pridobivanju poslov za slovenska podjetja. Slovenski model je tako klasičen državocentričen model.

¹⁰ V Avstriji je članstvo v gospodarski zbornici obvezno in ne prostovoljno, kot je v Sloveniji.

¹¹ Avstrijske zvezne dežele so Predarlška, Tirolska, Štajerska, Solnograška, Zgornja Avstrija, Spodnja Avstrija, Koroška, Gradiščanska in mesto Dunaj.

¹² V Sloveniji imamo takšen primer, ko je sedež *Advantage Austria* na sedežu avstrijskega veleposlaništva, na Prešernovi 23 v Ljubljani.

¹³ To mešanje med interesnim in državocentričnim modelom je zanimivo ne samo z vidika urejanja gospodarske diplomacije Avstrije, ampak tudi z vidika privilegijev in imunitet, ki pripadajo članom *Advantage Austria* po Dunajski konvenciji o diplomatskih odnosih (31. in 34. člen ter 42. člen DKDO).

Podobno kot v Sloveniji je tudi v Srbiji, kjer se je po desetletju postavljanja gospodarske diplomacije (Udovič et al., 2014) ta dokončno ustalila na Ministrstvu za zunanje zadeve. A ker se ta še ni dovolj razvila, dejansko gospodarsko diplomacijo Srbije vodita Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija in Privredna komora Srbije,¹⁴ ki ima svoje predstavnike v sosednjih državah in državah najpomembnejših trgovinskih partnericah (Nemčija in Italija) (Smole, 2022XS-f).¹⁵ Povedano nakazuje na trotirno gospodarsko diplomacijo Srbije, pri čemer je ta uradno del MZZ, *de facto* pa jo izvaja predvsem Privredna komora Srbije. Deklarativno je torej srbski primer tipični primer državocentrične gospodarske diplomacije, dejansko pa gre za mešani model, ki je bližje interesnemu kot državocentričnemu.

Kako poteka vsakodnevno delovanje gospodarske diplomacije v analiziranih državah?

V Avstriji je WKÖ skupaj z *Advantage Austria* glavni odločevalec in izvajalec gospodarske diplomacije. Operativni sestanki med različnimi deležniki v avstrijskem sistemu potekajo tedensko, strateški na najvišji ravni vsaj dvakrat letno, na nižjih pa pogosteje, odvisno od tematike, njenega pomena za gospodarstvo Avstrije in tudi od strateških odločitev države (Smole, 2022AT-c).

Slovenski sistem je v primerjavi z avstrijskim veliko bolj tog, komunikacija med akterji, ki se v določeni meri še vedno razumejo kot konkurenti, poteka občasno, ob potrebah. Pri tem obstajata dve ravni pogovorov in dogovorov: formalna in neformalna.

Formaliziran okvir dogovarjanja deležnikov znotraj sistema gospodarske diplomacije predstavlja *Svet za internacionalizacijo*, ki ga skupaj vodita Ministrstvo za zunanje zadeve in Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport. Gre za letna ali polletna srečanja, na katerih se deležniki slovenske gospodarske diplomacije srečujejo in razpravljajo o zadevah in izzivih, povezanih s programom internacionalizacije. Drugo raven predstavlja operativna koordinacija. Ta je v veliki meri prepuščena posameznikom (Smole, 2022SI-a, f) ter se odvija tako vertikalno (MZZ v odnosu do podpornih institucij) kot horizontalno (podporne institucije usklajujejo svoje programe in aktivnosti). Odvija se na podlagi osebnega zaupanja, poprejšnjega sodelovanja, pozitivnih izkušenj in tudi prijateljskih stikov, ki so jih uradniki in drugi vzpostavili skozi leta delovanja slovenske gospodarske diplomacije (Udovič, 2023).

V Srbiji je zaradi nerazvite gospodarske diplomacije še vse prepuščeno sprotnim aktivnostim različnih deležnikov. Formalno vlogo za pobude ima

¹⁴ Članstvo v Privredni komori Srbije je obvezno.

¹⁵ V Srbiji je treba na področju gospodarske diplomacije omeniti še en organ, in sicer Razvojno agencijo Srbije, ki skrbi predvsem za privabljanje investicij.

njihovo zunanje ministrstvo, a dejansko se institucije po načelu »ko rabiš, pokliči«, same usklajujejo med sabo. Je pa Srbija malce posebna v tem oziru, saj si – za razliko od Avstrije in Slovenije – bolj prizadeva za vhodne investicije, sama pa veliko manj časa namenja področju spodbujanja izhodne internacionalizacije in diverzifikacije svojega gospodarstva (prim. Bellina, 2019; Smole, 2022XS-a, b, d; Golubović, 2020: 243).

Pričakovanja do gospodarske diplomacije oz. vidik povpraševanja

Kot ugotavlja že Jakličeva (2011: 751–775), je za uspešno delovanje gospodarske diplomacije samo njen dober ustroj premalo. Pri ustroju in storitvah, ki jih gospodarska diplomacija ponuja, mora priti do preseka s potrebami podjetij, še posebej majhnih in srednje velikih, ki pri svoji internacionalizaciji najbolj potrebujejo delovanje gospodarske diplomacije države. Da pa bi do preseka med ponudbo in povpraševanjem prišlo, morajo uporabniki uslug gospodarske diplomacije najprej poznati strukturo gospodarske diplomacije, nato pa tudi instrumente, ki jih slednja lahko uporablja.

Po raziskavi, ki jo je opravil Smole (2022AT-a, c, e), večina avstrijskih podjetij pozna ustroj avstrijske gospodarske diplomacije in tudi ve, kaj lahko od tega ustroja pričakujejo. Zadeva je malce drugačna v Sloveniji in Srbiji. V Sloveniji je v zadnjih letih¹⁶ zaznati napredek pri prepoznavnosti gospodarske diplomacije, še posebej med gospodarstveniki. Ti so namreč ozavestili, da gospodarska diplomacija kot struktura v MZZ obstaja, seznanjeni so tudi s tem, kakšne usluge jim gospodarska diplomacija ponuja. Ni najbolj jasno, kdo konkretno znotraj sistema (bodisi MZZ bodisi podporne organizacije) so tisti akterji, ki lahko določenemu podjetju pomagajo ali *ex-ante* ali *ex-post*. Pri tem nejasnost pooblastil v javni službi in pretekle izkušnje (npr. v preteklosti je GZS delala za vsa podjetja, imela celo svojo mrežo predstavništev; dandanes dela samo za naročnike ali plačnike) ustvarjajo nekak občutek občasne zmedenosti majhnih in srednje velikih podjetij, na koga naj se v primeru svojih potreb obrnejo. Glede na to, da v Srbiji gospodarsko diplomacijo šele vzpostavljajo, je ta slabo razumljena in prepoznana (Smole, 2022XS-a, b, c, d, f), predvsem pa mora najprej dobiti večjo vlogo znotraj diplomacije. Ob tem ne gre prezreti pomena promocije gospodarske diplomacije kot aktivnosti *per se*, ki jo morajo nosilci gospodarske diplomacije opraviti, da bi gospodarska diplomacija lahko sploh delovala, kot bi morala.

¹⁶ Zanimiva je Smoletova (*ibid.*) ugotovitev, da so podjetja, ki so usluge gospodarske diplomacije v slovenskem ministrstvu za zunanje zadeve uporabljala (v Sloveniji so to bila predvsem velika podjetja, ki so te storitve uporabljala predvsem *ex-post*), zaznala napredek v kakovosti storitev gospodarske diplomacije; podjetja, ki uslug gospodarske diplomacije niso uporabljala, pa so menila, da slednja ni koristna. Preseneča tudi, da je bilo nekaj nekdanjih ekonomskih svetovalcev, ki niso več v ustroju državne uprave, zelo kritičnih do organizacije in delovanja slovenske gospodarske diplomacije.

V Avstriji je promocija dela gospodarske diplomacije (in njenih uspehov) integralni del aktivnosti gospodarske diplomacije; v Sloveniji je tovrstna promocija relativno šibka, kar pomeni, da je nepoznavanje glavni razlog, da se podjetja gospodarske diplomacije sploh ne poslužujejo. Podobno je v Srbiji, kjer je gospodarska diplomacija še v povojih, izjemo predstavlja *Razvojna agencija Srbije (RAS)*.¹⁷

Seveda je z vidika povpraševanja po storitvah gospodarske diplomacije nujno vedeti, kaj boš vprašal oz. kako boš pristopil k ponudniku in izvajalcu gospodarske diplomacije. Če v Avstriji velja, da se podjetja načeloma bolje pripravijo na izhodno internacionalizacijo, so povpraševanja po storitvah gospodarske diplomacije v Sloveniji izhodiščno bolj problematična, saj so slovenska podjetja, predvsem majhna in srednje velika, za gospodarsko diplomacijo nezainteresirana in slabo pripravljena. Posledično so vprašanja in prošnje, ki jih napotujejo na ekonomske svetovalce doma ali na tujem, presplošne, pogosto se nanašajo na pridobivanje informacij, dostopnih v javno dostopnih virih in mnogokrat poslanih na različne naslove (Smole, 2022GDS-i, k, t, ž, ac).

Kadrovska politika snovanja gospodarske diplomacije

Omenili smo že, da so za uspešno gospodarsko diplomacijo ključni predvsem ljudje, ki delujejo tako doma ali v tujini (prim. Naray, 2015: 161; Svetličič, 2011a). V Sloveniji, kjer je hrbtenica gospodarske diplomacije Ministrstvo za zunanje zadeve, je večina ljudi, ki deluje v gospodarski diplomaciji, s tega ministrstva, nekateri so v sistem gospodarske diplomacije prišli z Ministrstva za gospodarstvo, turizem in šport. Prehajanja med javno upravo in gospodarstvom v slovenskem sistemu skorajda ni. Poleg tega je v slovenskem sistemu tudi težava, da se v gospodarski diplomaciji znotraj ministrstva za zunanje zadeve od diplomatov, ki to nalogo opravljajo, nasploh »pričakuje več aktivnosti in delovanja, kar povzroči, da se jih mnogo odloči, da gredo delat drugam, v druge sektorje ali direktorate« (Udovič, 2014).

V Srbiji klasičnih gospodarskih diplomatov sicer še nimajo, se pa zavedajo, da bodo morali na tem področju narediti smeje korake, če bodo želeli

¹⁷ Zanimiv članek z naslovom "Ekonomska diplomatija pogrešna ideja" je bil leta 2009 objavljen v srbski reviji *Blic*. V članku avtor pojasnjuje, da je delovanje gospodarske diplomacije metanje denarja proč, saj tuje naložbe privlačijo dobri zakoni in manj korupcije, ne pa več gospodarskih svetovalcev. Poleg tega so po njegovem mnenju informacije danes prosto dostopne in jih tuji vlagatelji dobijo prej, kot če bi vprašali gospodarskega svetovalca, ki deluje na veleposlaništvu ali predstavištvu države pošiljateljice. Avtor članek sklene z mislijo, da Srbija zato ne potrebuje gospodarske diplomacije, ampak evropsko, saj se v Bruslju gradi javna podoba in prihodnost, ter dodaja »to, z gospodarskimi diplomati je zastarelo razumevanje diplomacije in nezumevanje interesov Srbije«.

biti uspešni. Eden takih korakov je, da bodoče kadre, ki bi lahko delovali v gospodarski diplomaciji, iščejo tudi med izstopajočimi študenti srbskih univerz (Smole, 2022SI-a). Poleg številčne okrepitev gospodarske diplomacije namenjajo pozornost tudi neprestanemu izobraževanju, ki naj bi pripomoglo k širini in dvigu kompetenc posameznika (Golubović, 2020: 250; Smole, 2022XS-a).

V Avstriji so na podlagi svojih dolgoletnih izkušenj oblikovali stalno in stabilno politiko upravljanja s človeškimi viri v gospodarski diplomaciji. Pri tem ima ključno vlogo izbor kadrov, njihovo usposabljanje in motiviranje. Vse tri faze delovanja gospodarske diplomacije zagotavljajo tudi diplomatski status, ki ga ekonomski svetovalci dobijo, četudi so del WKÖ in ne ministrstva za zunanje zadeve. Ta jim namreč »daje težo in lajša mreženje« (Smole, 2022AT-c). Napredovanje v sistemu *Advantage Austria* je postopno, in sicer lahko posameznik šele po šestih letih neprekinjenega delovanja v sistemu *Advantage Austria* v tujini prevzame mesto direktorja tega predstavništva (Smole, 2022AT-a).

Situacija je v Sloveniji drugačna. Ministrstvo za zunanje zadeve je izobraževanja v gospodarski diplomaciji zasnovalo predvsem znotraj t.i. diplomatskega in višjega diplomatskega izpita, pri čemer je eden od modulov v zelo skromnem obsegu pokrival tudi delovanje gospodarske diplomacije. Podobna struktura se je vzpostavila tudi spomladi 2023, ko so bili pripravljeni učni načrti prenovljenega predmetnika Diplomatske akademije, ki so predvidevali prav tako predavanje o gospodarski diplomaciji na osnovni in višji ravni. Ostala izobraževanja niso strukturno organizirana, ampak so sporadična in prepuščena zanimanju posameznika, ki na tem področju deluje.

Druge značilnosti delovanja gospodarske diplomacije Avstrije, Slovenije in Srbije

Čeprav so si obravnavane države v mnogočem različne, pa vse tri države gospodarsko diplomacijo postavljajo visoko na listi prioritete. Razlika, ki se opazi, je v udeleževanju deklarativnih zavez v praksi, ki peša predvsem v Srbiji, v Sloveniji pa na žalost še vedno zaostaja. Ali gre tu predvsem za vprašanje organizacije ali pa le delovanja deležnikov, je dilema, ki jo bo še treba osvetliti, a za naš primer je pomembno poudariti, da se je avstrijski model, ki je mešan, izhodiščno resda interesen, a z močnimi državocentričnimi konturami, izkazal za najboljšega. Tam, kjer je potrebno, vstopi »formalna« država. V tej točki se model približa bolj državocentričnemu, tam, kjer te potrebe ni, pa se gospodarska diplomacija odvija načeloma po klasičnih poslovnih običajih.

Če avstrijski model izhaja predvsem iz potreb avstrijskih podjetij, slovenski in srbski gospodarsko diplomacijo razumeta veliko bolj državocentrično,

kar pomeni, da se »država« odloča, kje, kako in zakaj. To se kaže tudi npr. v odločitvah, da se v izvajanju gospodarske diplomacije vse bolj vključuje izseljence in zdomce, hkrati pa tudi, da se v zadnjih mesecih odločamo za odprtje novih veleposlaništev na podlagi interesa podjetij oz. širše – gospodarskega interesa države.¹⁸ Slovenija si pri izvajanju svoje gospodarske diplomacije pomaga formalno tudi z mrežo slovenskih častnih konzulov, premalo pa po mnenju nekaterih izkorišča mrežo tujih častnih konzulov (Esih, 2023), ki bi lahko pomagali predvsem v državah, kjer nimamo stalnega rezidenčnega predstavništva.

Pomembna razlika med obravnavanimi oblikami gospodarske diplomacije je tudi podjetniška kultura oz. delovanje podjetij. Če pogledamo npr. pomen povratnih informacij za uspešno delovanje gospodarske diplomacije, lahko ugotovimo, da avstrijska podjetja svojim institucijam pogosto pošiljajo povratne informacije o (ne)uspehlih poslih, izzivih in težavah. Drugačna je situacija v Sloveniji, kjer velja pregovorna *omertà*, ko se podjetja oglasijo običajno takrat, ko so z delom državnih organov nezadovoljna, na drugi strani pa se gospodarski svetovalci pogosto pritožujejo, da od podjetij ne dobijo informacij o tem, kaj se je zgodilo z določenim poslom, ki so ga pomagali pripravljati, saj se podjetja na povpraševanje o tem ne odzovejo ali pa se celo izgovorijo na poslovno skrivnost.¹⁹ Podobno je tudi v Srbiji, kjer zaradi začetkov ne ena ne druga stran ne pričakuje informacij in posredovanja le-teh. A to ni pomembno samo z vidika poslovne kulture, ampak tudi merjenja učinkovitosti in uspešnosti gospodarske diplomacije.

Vprašanje, ki ostaja nerazrešeno in se pojavlja v zvezi z gospodarsko diplomacijo, je tudi, ali gospodarska diplomacija upravičuje svoj obstoj in sredstva, ki jih za svoje delovanje porabi. Gre za nerešljivo dilemo, saj je nemogoče ugotoviti, koliko gospodarska diplomacija *odnese* iz proračuna in koliko vanj *prinese*, prav tako je nemogoče ugotoviti, koliko (ne)uspešno delovanje gospodarske diplomacije *prinese* ali *odnese* z vidika rasti bruto domačega proizvoda.²⁰ A ker je gospodarska diplomacija tudi izpostavljena

¹⁸ Tak primer je npr. Alžirija, kjer sta novembra 2022 ministrica za zunanje in evropske zadeve Tanja Fajon in minister za infrastrukturo Bojan Kumer podpisala sporazum o dobavi plina Sloveniji.

¹⁹ Seveda poslovna skrivnost ni neki neobdobje, ampak je z njo potrebno ravnati zelo previdno. Nezaupanje do državnih uradnikov, da bi lahko kakšno poslovno skrivnost »predali« konkurenci, hromi tudi komunikacijo med podjetji in ponudniki gospodarske diplomacije.

²⁰ Na tem mestu bi rada spomnila na anekdoto, ki se je zgodila pred leti na Slovenskem, ko je eden od ministrov od svojega ministrskega kolega terjal, da mu pojasni, koliko gospodarska diplomacija doda k rasti bruto domačega proizvoda. Zahteva je bila neresna, saj je bilo vsakomur jasno, da se tega ne da realno izračunati, in je imela predvsem politično ozadje. Da bi rešili zagonetko, so uradniki z enega od ministrstev poklicali profesorja na eni od slovenskih fakultet, ki se je delno spoznal na področje gospodarske diplomacije, ter ga vprašali, kako bi izračunali doprinos gospodarske diplomacije k rasti bruto domačega proizvoda. Profesor jih je najprej skušal prepričati, da je to jalovo početje, a ni uspel. Ko je videl stisko uradnikov, je kot iz topa ustrelil: »Gospodarska diplomacija prinese k rasti BDP 17%.« Nejeverni uradniki so ga nato vprašali, kako je to tako hitro izračunal, če je še maloprej vztrajal, da se to ne da izračunati.

javnosti in tudi vprašanjem o njeni uspešnosti, je smiselno o njej razmišljati tudi skozi oči njene promocije. In to ne samo med zainteresirano javnostjo – podjetji, ampak tudi v širši javnosti, ki običajno kroji javno mnenje glede razreza proračuna. Hitreje kot bo usidrano v splošno zavest, da je gospodarska diplomacija nujna in potrebna državna dejavnost, manj bo nepotrebnih vprašanj o tem, koliko stane ter koliko doprinese k proračunu in k rasti bruto domačega proizvoda.

Slika 3: FORMULAR ZA VSEBINSKO POROČANJE EKONOMSKIH SVETOVALCEV V SLOVENSKE GOSPODARSKI DIPLOMACIJI

VSEBINSKO POROČILO EKONOMSKEGA SVETOVALCA (v nadaljevanju ES) NA VELEPOSLANIŠTVU (IME VELEPOSLANIŠTVA)		
IME ES (TERMIN POROČILA NPR JAN-JUNIJ 2023)		
1. Storitve za slovenska podjetja (vrsta storitve, katera slovenska podjetja, sektor, proizvod, katera podjetja na trgu so bila kontaktirana v zvezi s tem, povratna informacija s strani podjetja glede nudene pomoči)		
Podjetje/proizvod	Opis povpraševanja	Aktivnost

Servisiranje povpraševanja tujih podjetij (katera podjetja so se obrnila na ES, katera podjetja v zvezi s tem so bila kontaktirana v Sloveniji, opis storitve, posredovanje na Izvozno okno)

Podjetje/proizvod	Opravljeni storitve	Kontakti v Sloveniji	Rezultat aktivnosti	Mnenje glede realnosti povpraševanja	Posredovanje informacije na Izvozno okno

2. Srečanja s slovenskimi podjetji, ki vstopajo na trge

Vir: Ministrstvo za zunanje in evropske zadeve, interno gradivo (n.d.).

Nasmejal se je in dejal: »Začutil sem. Pa naj ta drugi minister dokaže, da je odstotek, ki sem ga povedal, nepravilen.«

Razprava in sklep

Namen članka je bil s pomočjo primerjalne analize gospodarske diplomacije v majhnih državah z različno gospodarsko-politično strukturo ugotoviti, če obstajajo »naddržavne« značilnosti gospodarske diplomacije, ter s to ugotovitvijo dodati kamenček v mozaik preučevanja diplomacije znotraj diplomatskih študij. Pri tem nas je vodilo raziskovalno vprašanje, osredinjeno na modele gospodarske diplomacije znotraj teorije diplomatskih študij, ter kako se te značilnosti kažejo v konkretnih analiziranih primerih. Na podlagi analize smo prišli do štirih ugotovitev.

Prvič, v diplomatskih študijah se vse bolj oblikuje kanonsko razumevanje o treh modelih gospodarske diplomacije – državocentričnemu, interesnemu in mešanemu. Nekateri avtorji sicer druga dva modela še natančneje delijo na njihove podoblike, a to je bolj preferenca posameznih avtorjev, ki z večjo fragmentacijo modelov morda želijo bolje prikazati le določene poudarke. Dodana vrednot te delitve je tudi vprašanje prednosti in slabosti vsakega od modelov. V Tabeli 1 smo to zelo natančno prikazali, a na tej točki želimo poudariti – kar je z vidika diplomatskih študij izjemnega pomena –, da je tudi pri oblikovanju pomena gospodarske diplomacije pomembna simbolna komponenta (več o tem prim. Arbeiter in Udovič, 2017; Arbeiter, 2019), ki se morda za gospodarsko diplomacijo *prima facie* ne zdi logična. Pomen simbolike se v gospodarski diplomaciji pojavlja predvsem v dveh primerih: (1) ko podjetja vstopajo na trge, kjer ima država pomembno vlogo; tam se tudi interesni modeli bolj približujejo državocentričnim, saj tako podjetniki lažje pridejo do najvišjih funkcij in lažje sklepajo posle; (2) ko pride do težav na določenih trgih ali pri izvedbi določenih poslov (torej v primerih *ex-post*) in je roka interesnega modela prekratka oz. je potrebna pomoč države (morda tudi kar klic kakšnega ministra ali celo višjega funkcionarja v prestolnico druge države). V obeh primerih se tudi interesni ali mešani modeli zelo močno približajo državocentričnemu.

Druga ugotovitev, ki smo jo prikazali v članku, je, da je gospodarska diplomacija *nad* politično-gospodarskimi značilnostmi države. Vse obravnavane države se namreč soočajo z enakimi vprašanji, le rešitve, ki jih oblikujejo, so morda drugačne. Tu delno izstopa Srbija, kjer so aktivnosti v gospodarski diplomaciji šele na začetku, zato je na tej točki težko ocenjevati, kako se bo ta razvila. Kar zadeva rešitve ključnih vprašanj, bi lahko rekli, da so te pogojene z zgodovinskim razvojem gospodarske diplomacije v državi in njeno tradicijo. V Avstriji, kjer je družbeno uveljavljen in sprejet korporativen in regionalen sistem upravljanja družbe, se odgovori na vprašanja gospodarske diplomacije (finance, kadri, struktura, izobraževanje) tudi oblikujejo na teh ravneh. Podobna je situacija v Sloveniji, le z drugačnimi rezultati. Ker je naš družbeni sistem nagnjen k centralizaciji in državocentričnosti, so tudi aktivnosti v

gospodarski diplomaciji izvedene predvsem v okviru državnega udejestvovanja v njej. To je še posebej res po ukinitvi obveznega članstva v Gospodarski zbornici Slovenije, ki je iz paradržavnega združenja postala interesno združenje (le) svojih članov. Sedemnajst let po tej reformi lahko ocenimo, da je bilo to preoblikovanje za razvoj gospodarske diplomacije v Sloveniji škodljivo.

Tretja ugotovitev izhaja iz razmišljanja Jakličeve (2011) ter Jakličeve in Šešuma (2019) o pomenu *preseka* med ponudbo in povpraševanjem za delovanje gospodarske diplomacije. Morda se ta ugotovitev nanaša še najbolj na vprašanje ocenjevanja učinkovitosti in uspešnosti gospodarske diplomacije. Teh dveh dejavnikov namreč ne moremo meriti v odstotkih doprinosa k bruto domačemu proizvodu ali zaposlenosti na kratki rok, lahko pa učinke gospodarske diplomacije merimo na daljši rok, in sicer prek tega, koliko poslov, ki so jim bila odprta vrata, je bilo izvedenih, kakšen je njihov izplen, koliko ljudi je dodatno zaposlenih, kakšna je dodana vrednost teh poslov itd. A za to je treba imeti povratne informacije podjetij, ki morajo jasno povedati, kdaj jim je gospodarska diplomacija pomagala, kdaj samo do določene mere, pa tudi, če jim je kdaj škodovala. Razmere v mednarodni skupnosti so namreč vse bolj zapletene in tudi aktivnosti držav, kot je npr. gospodarska diplomacija, ni treba razumeti kot edino zveličavne. Dejstvo je, da se tudi mnoge podjetniške ideje »sfižijo«, da se le nekatere od mnogih uspešno uresničijo. Povratna informacija je tako ne samo zelena, ampak nujno potrebna, če želimo, da se delo gospodarske diplomacije najbolje izkoristi.

Četrta ugotovitev se nanaša na področje izobraževanja. Ugotovimo lahko, da so na področju izobraževanja za delovanje v gospodarski diplomaciji ključne tri točke: (a) izobraževanje mora biti stalno in na podlagi najnovejših podatkov. Svet postaja zelo nepredvidljiv (Raškovič, 2022), gospodarstvo pa je najbolj volatilno področje, tako da je pomembno, da so gospodarski svetovalci karseda najboljše opremljeni s potrebnimi kompetencami – ne samo za mednarodno poslovanje, ampak tudi za vnaprejšnje zaznavanje morebitnih tveganj (kombinacija *ex-post* in *ex-ante* gospodarske diplomacije); (b) izbor kadrov za gospodarsko diplomacijo je izredno pomemben, veliko bolj kot *struktura*. *Agent* in *akter* sta tako zlasti v oddaljenih državah tista, ki nosita odgovornost za (ne)uspešnost državne gospodarske diplomacije; (c) poleg izbora je ključno motiviranje kadrov, ki jih pošiljamo v gospodarsko diplomacijo. Ti so namreč pogostokrat izpostavljeni številnim dodatnim obremenitvam in preverjanjem (prim. slika 3), kar v napačnem uokvirjanju pošilja tudi napačen signal, da je treba v gospodarski diplomaciji delati več za enako plačilo. To pa je pot v pogubo.

Končno, ugotovitev članka je tudi ta, da je kljub več kot dvajsetletnem aktivnem preučevanju gospodarske diplomacije kot pohladnovojnega koncepta v diplomatskih študijah treba še veliko postoriti. Odpirajo se vprašanja pomena novih akterjev v gospodarski diplomaciji, njihovega dosega

ter zmožnosti; postavljajo se dileme odnosa med spodbujanjem gospodarstva z režimi, ki kršijo mednarodno pravo; vznikajo premisleki o tem, kaj je še gospodarska diplomacija in kaj je vojno dobičkarstvo. In gospodarska diplomacija seveda postaja vse bolj tudi del odnosov z javnostmi. Pa še bi se našlo dilem, konceptualizacij in odprtih raziskovalnih vprašanj, na katere ta članek ne daje odgovora. Daje pa izhodišča za raziskovanje v prihodnje.

LITERATURA

- Aguilera, Ruth V., in Birgitte Grøgaard (2019): The dubious role of institutions in international business: A road forward. *Journal of International Business Studies* 50 (1): 20–35.
- Aleidan, Megbel (2019): Commercial Diplomacy as a Part of National Transformation and its Impact on the Internationalization of SMEs: Evidence from Saudi Arabia. *Asian Economic and Financial Review* 9 (9): 1019–1031.
- Arbeiter, Jana (2019): Symbolic importance of diplomatic protocol: common heritage and order of precedence of seven countries of former Yugoslavia. *Revista româna de științe politice* 19 (2): 157–174.
- Arbeiter, Jana, in Boštjan Udovič (2017): Does the Mediterranean exist in states' diplomatic rituals?: a comparison of Mediterranean states' préséance. *International journal of Euro-Mediterranean studies* 10 (2): 79–106.
- Arbeiter, Jana, Maja Bučar in Boštjan Udovič (2019): Slovenian development cooperation and commercial diplomacy: twins or rivals?. *Teorija in praksa* 56 (posebna št.): 454–471.
- Bellina, Željko (2019): Commercial Diplomacy in the service helping to attract Foreign Direct Investment: The case of the Republic of Serbia. *Teorija in praksa* 56 (1): 53–73.
- Bogner, Alexander, in Wolfgang Menz (2009): The Theory-Generating Expert Interview: Epistemological Interest, Forms of Knowledge, Interaction. V: Alexander Bogner, Beate Litting in Wolfgang Menz (ur.), *Interviewing Experts*, 43–80. Baginostoke: Palgrave MacMillan.
- Bogner, Alexander, Beate Litting in Wolfgang Menz (2018): Generating qualitative data with experts and elites. V: Uwe Flick (ur.), *The SAGE Handbook of qualitative data collection*, 652–667. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bojinović, Ana (2004): Zahodni Balkan – priložnost Slovenije v Evropski uniji. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Brglez, Milan (2021): Predavanje pri predmetu Diplomatski in konzularni odnosi. Ljubljana, 5. januar 2021.
- Cavusgil, Tamer, in Gary Knight (2015): The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies* 46 (1): 3–16.
- de la Carrière, Guy C. (1998): *La diplomatie Economique. Le diplomatie et le marché*. Paris: Economica.
- Döringer, Stefanie (2021): 'The problem-centred expert interview'. Combining qualitative interviewing approaches for investigating implicit expert knowledge. *International Journal of Social Research Methodology* 24 (3): 265–278.

- Fry-McKibbin, Rennee, in Than Thuong Nguyen (2019): Does Commercial Diplomacy Overcome Impediments to International Economic Flows? The Case of Australia. *The Hague Journal of Diplomacy* 14 (4): 379–401.
- Giddens, Anthony (1979): *Central Problems in Social Theory*. Berkeley: University of California Press.
- Golubović, Zoran (2020): *Savremena ekonomska diplomatija*. Beograd: Partenon.
- Gruden, Tina (2005): *Pomen in naloge ekonomsko-poslovne diplomacije kot sestavnega dela zunanje politike držav: primer Slovenije*. Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Hajdukiewicz, Agnieszka (2019): The role of commercial diplomacy in promoting and facilitating international business. *International Entrepreneurship Review* 5 (3): 129–144.
- Jekovec, Katja (2012): *Vloga in pomen deležnikov v ekonomski diplomaciji Republike Slovenije*. Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Jaklič, Andreja (2011): Razvoj storitev ekonomske diplomacije: vrzel med ponudbo in povpraševanjem v pospeševanju internacionalizacije. *Teorija in praksa* 48 (3): 751–775.
- Jaklič, Andreja, in Slobodan Šešum (2019): Commercial diplomacy's role in entering foreign markets in the age of global value chains. *International Journal of Diplomacy and Economy* 5 (2): 100–132.
- Jazbec, Milan (2022): Diplomacy and management: in a search of an intersection in the time of globalisation. *International Journal of Diplomacy and Economy* 8 (2): 209–221.
- Justinek, Gorazd (2011): Evaluation of the economic diplomacy model in the Republic of Slovenia. *International journal of trade and global markets* 1 (1): 405–419.
- Justinek, Gorazd (2018): (Economic) diplomacy: in need of a new paradigm?. V: Peter A. G. Bergeijk in Selwyn J. V. Moss, *Research handbook on economic diplomacy: bilateral relations in a context of geopolitical change*, 30–38. Cheltenham: Edward Elgar.
- Kesteleyn, Jennifer (2014): Belgian Multinationals and Public–Private Partnerships in Economic Diplomacy. *The Hague Journal of Diplomacy* 9 (1): 24–50.
- Lee, Donna, in Huub Ruel (2012): Introduction. *Commercial diplomacy and international business: Merging international business and international relations*. V: Huub Ruel (ur.), *Commercial Diplomacy and International Business: A conceptual and empirical observation*, XIII–XIX. Bingley: Emerald.
- Mercier, Alexander (2007): *Commercial Diplomacy in Advanced Industrial States: Canada, the UK and the US*. Den Haag: Netherlands Institute of International Relations "Clingendael".
- Naray, Olivier (2011): Commercial Diplomats in the Context of International Business. *The Hague Journal of Diplomacy* 6 (1–2): 121–148.
- Naray, Olivier (2012): Commercial diplomacy: an integrative framework. *International Journal of Diplomacy and Economy* 1 (2): 119–133.
- Naray, Olivier (2015): *An Empirical Analysis of the Roles, Activities and Performance*

- of Commercial Diplomats in Promoting International Business. PhD Thesis. Neuchatel: University of Neuchatel.
- Okano-Heijmans, Maaïke (2011): Conceptualizing Economic Diplomacy: The Crossroads of International Relations, Economics, IPE and Diplomatic Studies. *The Hague Journal of Diplomacy* 6 (1-2): 7-36.
- Ramšak, Jure (2014): 'Socialistična' gospodarska diplomacija: dejavnost Socialistične republike Slovenije na področju mednarodnih ekonomskih odnosov 1974-1980. *Annales, Series Historia et Sociologia* 24 (4): 733-748.
- Ramšak, Jure (2015): Poskus drugačne globalizacije: slovensko gospodarstvo in dežele v razvoju 1970-1990. *Acta Histriae* 23 (4): 765-782.
- Raman Sharma, Revti, Matevž Raškovič in Balwinder Singh (2021): The inverted curvilinear effects of business relationships on institutional success: the moderating role of global role complexity. *Cross cultural & strategic management* 29 (1): 1-23.
- Rana, Kishan (2016): *Bilateral Diplomacy*. New Delhi: Manas.
- Raškovič, Matevž (2015): Economic sociology and the ARA interaction model. *The Journal of business & industrial marketing* 30 (5): 472-485.
- Raškovič, Matevž (2022): International business policymaking for a "wicked" world. *Journal of international business policy* 5 (2022): 353-362.
- Raškovič, Matevž, in Katalin Takacs Haynes (2021): (Re)discovering social identity theory: an agenda for multinational enterprise internalization theory. *Multinational business review* 29 (2): 145-165.
- Reuvers, Shirin, in Huub Ruel (2012): *Research on Commercial Diplomacy: A Review and Implications*. V: Huub Ruel (ur.), *Commercial Diplomacy and International Business: A Conceptual and Empirical Exploration*, 1-27. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Ruel, Huub, in Lennart Zuidema (2012): *The Effectiveness of Commercial Diplomacy A Survey Among Dutch Embassies and Consulates*. Den Haag: Netherlands Institute of International Relations "Clingendael".
- Ruel, Huub, in Robin Visser (2012): *Commercial diplomats as corporate entrepreneurs: explaining role behaviour from an institutional Perspective*. *International Journal of Diplomacy and Economy* 1 (1): 42-77.
- Saner, Raymond, in Lichia Yiu (2003): *International Economic Diplomacy: Mutations in Post-modern Times*. Den Haag: Netherlands Institute of International Relations Clingendael.
- Seringhaus, Rolf, in Guenther Botschen (1991): *Cross-National Comparison of Export Promotion Services: The Views of Canadian and Austrian Companies*. *Journal of International Business Studies* 2 (1): 115-133.
- Singer, David J. (1961): *The Levels of Analysis Problem in International Relations*. V: Klaus Knorr in Sidney Verba (ur.), *The International System: Theoretical Essays*, 77-92. Princeton: Princeton University Press.
- Svetličič, Marjan (2011a): *Kompetence za ekonomsko diplomacijo in mednarodno poslovanje: konvergenca ali divergenca?* *Uprava* 9 (1): 123-167.
- Svetličič, Marjan (2011b): *Diplomacija in mednarodno poslovanje v 21. stoletju: komplementarnost ali nadomestnost*. *Teorija in praksa* 48 (3): 604-627.

- Teixeira, Aurora A., André Caiadoin Ana P. Africano (2015): The Usefulness of State Trade Missions for the Internationalization of Firms: An Econometric Analysis. *The Hague Journal of Diplomacy* 10 (2): 139–171.
- Udovič, Boštjan (2009): Ekonomska varnost in ekonomska diplomacija: primer tujih neposrednih investicij Nove Ljubljanske banke na trgih Zahodnega Balkana. Doktorska disertacija. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Udovič, Boštjan (2013): Zgodovina (gospodarske) diplomacije. Ljubljana: Založba Fakultete za družbene vede.
- Udovič, Boštjan (2017): »We told the truth about Yugoslavia —«: Slovenian (para) diplomats in 1990–1992. *Annales, Series Historia et Sociologia* 27 (4): 713–730.
- Udovič, Boštjan (2022): "Danke Deutschland!": the political and diplomatic contribution of the Federal Republic of Germany to the creation of independent Slovenia. *Acta Histriae* 30 (2): 535–564.
- Udovič, Boštjan, in Marjan Svetličič (2007): Majhne države v novih teorijah mednarodne trgovine. *Teorija in praksa* 44 (1/2): 29–48.
- Udovič, Boštjan, Slavica Penev, Mihajlo Djukić in Marjan Svetličič (2014): Ko gospodarska diplomacija spregovori o sebi: empirična primerjava med Slovenijo in Srbijo. *IB revija* 48 (2): 49–59.
- Udovič, Boštjan, in Danijela Vojinović Jačimović (2019): Osamosvojitve držav in »pozaba« zgodovinskih dosežkov: primer ne-nadaljevanja gospodarske diplomacije Jugoslavije v Sloveniji in Črni gori po njuni osamosvojitvi. *Annales, Series Historia et Sociologia* 29 (1): 55–68.
- Udovič, Boštjan, in Jana Arbeiter (2021): Diplomacija v 21. stoletju: koncepti, metode in nove tematike. V: Boštjan Udovič in Jana Arbeiter, *Diplomacija 21. stoletja: izhodišča, izzivi, pogledi*, 7–22. Ljubljana: Založba Fakultete za družbene vede.
- van Bergeijk, Peter A. G. (2009): *Economic Diplomacy and the Geography of International Trade*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Wendt, Alexander (1987): The Agent-Structure Problem in International Relations Theory. *International Organization*, 41 (3): 335–370.

VIRI

- Advantage Austria (2022): Dostopno prek <https://www.advantageaustria.org/bh/Startseite.en.html>, 10. 1. 2023.
- Banka Slovenije (2022): Neposredne naložbe. Dostopno prek https://banka-slovenije.blob.core.windows.net/publication-files/neposredne_nalozbe_2021.pdf, 23. 1. 2023.
- Blic (2009): Ekonomska diplomatija pogrešna ideja. Dostopno prek <https://www.blic.rs/komentar/ekonomija/ekonomska-diplomatija-pogresna-ideja/geldf6c>, 23. 1. 2023.
- BMEIA (Federal Ministry for European and International Affairs) (2019): Foreign and European Policy Report. Dostopno prek <https://www.bmeia.gv.at/en/the-ministry/foreign-and-european-policy-report/>, 3. 3. 2022.
- Dunajska konvencija o diplomatskih odnosih - Vienna Convention on Diplomatic Relations (1961/1964). UNTS 500: 95.

- Esih, Uroš (2023): Častni konzuli bi pomagali državi. Dostopno prek <https://www.delo.si/novice/slovenija/castni-konzuli-bi-pomagali-drzavi/>, 18. 3. 2023.
- Ministrstvo za zunanje zadeve (MZZ) (2021): Slovenija: varna, uspešna in v svetu spoštovana. Ljubljana: Ministrstvo za zunanje zadeve.
- Ministrstvo za zunanje zadeve, interno gradivo (n.d.): Formular za vsebinsko poročanje ekonomskih svetovalcev v slovenski gospodarski diplomaciji. Ljubljana: Ministrstvo za zunanje zadeve.
- Österreichische Nationalbank (2023): Statistics. Dostopno prek <https://www.oenb.at/en/Statistics/Standardized-Tables/external-sector/foreign-direct-investment/outward-direct-investment.html>, 23. 1. 2023.
- Smole, Jure (2022AT-a): Intervju s sogovornikom A iz Avstrije. Ljubljana, 14. januar 2022.
- Smole, Jure (2022AT-c): Intervju s sogovornikom C iz Avstrije. Logatec, 31. januar 2022.
- Smole, Jure (2022AT-e): Intervju s sogovornikom E iz Avstrije. Logatec, 9. marec 2022.
- Smole, Jure (2022GDS-i): Intervju s sogovornikom I iz strukture gospodarske diplomacije v Sloveniji. Ljubljana, 15. januar 2022.
- Smole, Jure (2022GDS-k): Intervju s sogovornikom K iz strukture gospodarske diplomacije v Sloveniji. Ljubljana, 13. januar 2022.
- Smole, Jure (2022GDS-t): Intervju s sogovornikom T iz strukture gospodarske diplomacije v Sloveniji. Logatec, 7. februar 2022.
- Smole, Jure (2022GDS-ž): Intervju s sogovornikom Ž iz strukture gospodarske diplomacije v Sloveniji. Logatec, 15. februar 2022.
- Smole, Jure (2022GDS-ac): Intervju s sogovornikom AC iz strukture gospodarske diplomacije v Sloveniji. Logatec, 31. januar 2022.
- Smole, Jure (2022SI-a): Intervju s sogovornikom A iz Slovenije. Ljubljana, 3. junij 2022.
- Smole, Jure (2022SI-f): Intervju s sogovornikom F iz Slovenije. Ljubljana, 13. julij 2022.
- Smole, Jure (2022XS-a): Intervju s sogovornikom A iz Srbije. Logatec, 17. februar 2022.
- Smole, Jure (2022XS-b): Intervju s sogovornikom B iz Srbije. Logatec, 18. februar 2022.
- Smole, Jure (2022XS-c): Intervju s sogovornikom C iz Srbije. Ljubljana, 25. februar 2022.
- Smole, Jure (2022XS-d): Intervju s sogovornikom D iz Srbije. Logatec, 2. marec 2022.
- Smole, Jure (2022XS-f): Intervju s sogovornikom F iz Srbije. Logatec, 22. februar 2022.
- Svetovna banka – World Bank (2023): World Bank Open Data. Dostopno prek <https://data.worldbank.org/>, 23. 3. 2023.
- Udovič, Boštjan (2014): Pogovor s predstavniki ZDG. Ljubljana, 2012, 2013 in 2014.
- Udovič, Boštjan (2022): Nadgradnja 'Brglezove osmice'. Grafični prikaz s komentarjem. Neobjavljeno.
- Udovič, Boštjan (2023): Pogovor s predstavniki ZDG. Ljubljana, 13. marec 2023.