

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

ANA DROBNJAK

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VLOGA SLOVENSKE GOSPODARSKE DIPLOMACIJE PRI
SPODBUJANJU INTERNACIONALIZACIJE PODJETIJ: PRIMER
KAZAHSTANA**

Ljubljana, september 2015

ANA DROBNJAK

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Ana Drobnjak, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Vloga slovenske gospodarske diplomacije pri spodbujanju internacionalizacije podjetij: primer Kazahstana, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Matevžem Raškovičem in sosvetovalcem doc. dr. Boštjanom Udovičem.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 INTERNACIONALIZACIJA PODJETIJ MAJHNIH DRŽAV NA RAZVIJAJOČE SE TRGE	6
1.1 Opredelitev pojmov	6
1.1.1 Internacionalizacija	6
1.1.2 Majhne države	8
1.1.3 Razvijajoči se trgi.....	9
1.1.3.1 Države v tranziciji	10
1.1.3.2 Mejni trgi.....	11
1.2 Pomen internacionalizacije podjetij za majhne države	12
1.3 Pregled izbranih teorij internacionalizacije podjetij majhnih držav na razvijajoče se trge.	13
1.4 Načini in oblike vstopa na razvijajoče se trge.....	15
1.5 Ovire in tveganja v procesu internacionalizacije	18
1.6 Internacionalizacija in potrebni viri	20
1.7 Kompetence gospodarstvenikov	21
2 GOSPODARSKA DIPLOMACIJA	22
2.1 Opredelitev pojmov.....	23
2.1.1 Gospodarska diplomacija	23
2.1.1.1 Pravna podlaga	23
2.1.1.2 Širši pomen gospodarske diplomacije.....	24
2.1.2 Razmerje med gospodarsko, ekonomsko in poslovno diplomacijo	24
2.2 Akterji gospodarske diplomacije.....	25
2.3 Vloga gospodarske diplomacije pri internacionalizaciji podjetij majhnih držav na razvijajoče se trge.....	26
2.4 Kompetence ekonomskega diplomata/svetovalca.....	27
3 SLOVENSKA GOSPODARSKA DIPLOMACIJA KOT SREDSTVO ZA SPODBUJANJE INTERNACIONALIZACIJE SLOVENSKEGA GOSPODARSTVA	28
3.1 Zakonska podlaga za delovanje slovenske gospodarske diplomacije	29
3.2 Ključni akterji slovenske gospodarske diplomacije	29
3.2.1 Ministrstvo za zunanje zadeve	30
3.2.2 Diplomatsko-konzularna predstavništva in ekonomski svetovalci	31
3.2.3 Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo	33
3.2.4 Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, inovativnosti, razvoja, investicij in turizma	34
3.2.5 Gospodarska zbornica Slovenije	34
3.2.6 Slovenska izvozna in razvojna banka.....	35

3.2.7 Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije.....	36
3.2.8 Slovenski poslovni klubi v tujini	37
3.2.9 Častni konzuli Republike Slovenije v tujini	37
3.2.10 Drugo	38
4 PREGLED GOSPODARSKEGA SODELOVANJA REPUBLIKE SLOVENIJE Z REPUBLIKO KAZAHSTAN	38
4.1 Strateške usmeritve in zakonske podlage za gospodarsko sodelovanje Republike Slovenije z Republiko Kazahstan.....	38
4.2 Značilnosti trga Republike Kazahstan	39
4.2.1 Geografske in demografske značilnosti	40
4.2.2 PEST-analiza.....	41
4.2.2.1 Politično okolje	41
4.2.2.2 Ekonomsko okolje.....	41
4.2.2.3 Socio-kulturno okolje.....	43
4.2.2.4 Tehnološko okolje.....	46
4.3 Evrazijska gospodarska zveza.....	47
4.4 Blagovna menjava med Republiko Slovenijo in Republiko Kazahstan	48
4.5 Vloga slovenske gospodarske diplomacije v Republiko Kazahstan.....	50
5 METODOLOGIJA	51
5.1 Raziskovalna vprašanja in hipoteze	52
5.2 Metoda intervjuja	53
5.3 Ozadje intervjuvancev.....	53
5.4 Metodologija analize ugotovitev.....	54
5.5 Omejitve raziskave.....	54
6 REZULTATI RAZISKAVE	54
6.1 Značilnosti kazahstanskega trga.....	55
6.2 Pripravljenost podjetij na vstop in poslovanje na kazahstanskem trgu.....	56
6.3 Delovanje in zmožnosti slovenske gospodarske diplomacije pri spodbujanju internacionalizacije podjetij na kazahstanski trg	56
6.4 Seznanjenost podjetij s storitvami slovenske gospodarske diplomacije v Kazahstanu in njihova pričakovanja	57
6.5 Najpogostejši dejavniki nezadovoljstva podjetij s slovensko gospodarsko diplomacijo v Kazahstanu in možnosti za izboljšave	58
6.6 Rezultati preverjanja raziskovalnih hipotez.....	58
7 PRIPOROČILA	60
7.1 Priporočila za slovensko gospodarsko diplomacijo	60
7.1.1 Neusklajenost akterjev slovenske gospodarske diplomacije	60
7.1.2 Odprtje diplomatsko-konzularnega predstavništva.....	61

7.1.3 Nabor storitev	62
7.1.4 Promocija Slovenije	62
7.1.5 Kompetentnost ekonomskih svetovalcev	63
7.2 Priporočila za podjetja.....	63
7.2.1 Pripravljenost podjetij na vstop in poslovanje	63
7.2.2 Ustrezna uporaba storitev gospodarske diplomacije.....	64
SKLEP.....	64
LITERATURA IN VIRI.....	66
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Zemljevid Republike Kazahstan	40
--	----

KAZALO TABEL

Tabela 1: Motivi podjetij za internacionalizacijo.....	7
Tabela 2: Kriteriji za opredelitev velikosti države	8
Tabela 3: Klasifikacija načinov in oblik vstopa na tuje trge	16
Tabela 4: Skupine tveganj v procesu internacionalizacije	19
Tabela 5: Ključni ekonomski kazalci	42
Tabela 6: Prikaz vrednosti indeksa svetovne konkurenčnosti Kazahstana in Slovenije	43
Tabela 7: Rezultati raziskave projekta GLOBE za Kazahstan in Slovenijo	46
Tabela 8: Blagovna menjava med Republiko Slovenijo in Republiko Kazahstan v obdobju 2006–2014 (v 1.000 EUR)	49
Tabela 9: Slovenski izvoz v Republiko Kazahstan v letu 2014 po skupinah proizvodov (v %) ..	49
Tabela 10: Slovenski uvoz iz Republike Kazahstan v letu 2014 po skupinah proizvodov (v %).	50
Tabela 11: Osnovne značilnosti intervjuvanih podjetij.....	55

UVOD

Gospodarstvo Republike Slovenije (v nadaljevanju RS ali Slovenija) je zelo odprto, saj je Slovenija kot majhna država pri doseganju ekonomij obsega precej odvisna od internacionalizacije podjetij na tuje trge. Tako npr. izvoz blaga predstavlja več kot 60 % bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP), izvoz blaga in storitev pa več kot 75 % BDP (Izdatkovna struktura BDP, Slovenija, letno, 2015). Motivi, ki vodijo podjetja v internacionalizacijo svojega poslovanja, so različni, v splošnem pa jih v literaturi mednarodnega poslovanja delimo na proaktivne in reaktivne, ki jih dopolnjujejo notranji ali zunanji vzgibi (Hollensen, 2011, str. 51). Prav tako se razlikujejo tudi načini in oblike vstopa podjetij na tuje trge, od preprostejših (npr. izvoznih) do bolj kompleksnih (npr. investicijskih ali pogodbenih) (Hollensen, 2011, str. 334–420; Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 138; Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak, & Ekar, 2009, str. 69–72). Vsi ti elementi sovplivajo na kompleksnost mednarodnega poslovanja, ki je hkrati tudi veliko bolj tvegano od poslovanja na domačem trgu (Makovec Brenčič et al., 2009). To pa velja še zlasti na t. i. razvijajočih se trgih (angl. *emerging markets*).

Ker so trgi razvitih držav zasičeni s konkurenco in ker je mnoge med njimi prizadela globalna gospodarska ter bančno-dolžniška kriza, ki je povzročila tudi zmanjšanje obsega potrošnje domačega prebivalstva, se veliko podjetij odloča za širjenje svojega poslovanja prav na t. i. razvijajoče se trge. To so trgi z velikim potencialom, ki dosegajo znatno ekonomsko rast in kjer se obseg tako javne kot zasebne potrošnje občutno večja, predvsem na račun naraščajoče kupne moči znatnega dela prebivalstva in krepitve t. i. srednjega razreda (Perks & Adidam, 2014, str. 1; Svetličič, 2011, str. 605). Zaradi teh in mnogih drugih dejavnikov omogočajo t. i. razvijajoči se trgi podjetjem večje donose in krepijo njihove konkurenčne prednosti, v določenih primerih pa podjetjem zagotavljajo celo preživetje. Vendar gre hkrati tudi za bolj tvegane trge, na katerih imajo zlasti slovenska podjetja veliko manj izkušenj, saj je po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (Izvoz in uvoz v februarju 2015 višja kot v februarju 2014, 2015) več kot 75 % slovenskega izvoza vezanega na EU-28 trge. Če pa k temu dodamo še trge nekdanje Jugoslavije, se delež povzpne na dobrih 82 % slovenskega izvoza. Slovenija na t. i. BRIK razvijajoče se trge (Brazilija, Rusija, Indija in Kitajska) izvozi manj kot 6 % svojega izvoza, kar še zdaleč ni dobro.

V skupino razvijajočih se trgov pa poleg t. i. BRIK-trgov med drugim spada tudi Republika Kazahstan (v nadaljevanju RK ali Kazahstan), ki predstavlja eno najhitreje rastočih srednjeazijskih gospodarstev (Best Frontier Markets 2014: Countries, 2014; Doing Business in Kazakhstan, 2015; EY in the emerging markets, 2015). Kazahstan v zadnjih letih posledično privlači vedno več tujih neposrednih investicij (v nadaljevanju TNI) in je med državami bivše Sovjetske zveze, takoj za Rusijo, tudi najprivlačnejša destinacija za TNI (FDI into Kazakhstan on the increase but perception gap remains, 2015; UNCTAD, 2014, str. 208). Kazahstan je deveta največja država na svetu po površini in je med leti 2010 do 2014 dosegala povprečno 6-odstotno rast BDP (Summary: Fact sheet, 2015). Prav tako je Kazahstan izjemno bogat z nafto,

hrani pa tudi zaloge zemeljskega plina in številne druge naravne vire (The World Factbook: Kazakhstan, 2015).

Ker se kazahstanski trg hitro razvija in pri tem izkazuje izjemno gospodarsko rast ter potencial za gospodarski razvoj tudi v prihodnje, obenem pa ima gospodarske sektorje, kjer bi lahko prišlo do pozitivnih sinergij s slovenskim gospodarstvom (npr. farmacevtska panoga, telekomunikacijske tehnologije ipd.), je Slovenija v svojem vladnem Akcijskem načrtu iz leta 2013¹ opredelila Kazahstan kot enega svojih ključnih ciljnih trgov, na katerih naj bi se izvajale povečane aktivnosti s strani akterjev gospodarske diplomacije in ostalih partnerjev RS (Vlada Republike Slovenije, 2013). A kljub izkazanemu interesu RS obseg izvoza v Kazahstan predstavlja manj kot 0,5 % celotnega slovenskega izvoza in ostaja bolj ali manj stabilen (Trade Map, 2015). Hkrati pa je delež slovenskih TNI v Kazahstanu praktično zanemarljiv.

Kazahstan je bil v letu 2014 uvrščen na 50. mesto (med 189 državami sveta) po enostavnosti poslovanja,² in sicer na podlagi letnega poročila Svetovne banke o poslovanju (angl. *Doing business*), ki pri razvrstitvi držav upošteva več različnih dejavnikov (npr. postopek, čas in stroške ustanovitve podjetja, možnost pridobitve kredita, zaščito investitorjev idr.) (World Bank, 2013, str. 3–22). A kljub temu je za uspešno poslovanje na kazahstanskem trgu podjetjem treba vložiti precej truda in se primerno značilnostim trga pripraviti na vstop ter delovanje na njem. Pri vstopu na trg in poslovanju na le-tem pa jim v veliki meri lahko pomaga tudi slovenska gospodarska diplomacija, zlasti zaradi narave trga, kjer ima politika zelo velik vpliv na gospodarstvo. Pri gospodarski diplomaciji gre za tisto vrsto diplomatske aktivnosti, ki se v prvi vrsti posveča promociji domačega gospodarstva in mu s širokim naborom storitev nudi podporo pri vstopanju na tuje trge in poslovanju na le-teh (Naray, 2008, str. 2; Udovič, 2009, str. 131–133).

V zadnjih letih v Sloveniji poteka intenzivna razprava o pomenu in učinkovitosti delovanja slovenske gospodarske diplomacije, ki je postala še toliko bolj relevantna v luči varčevalnih ukrepov v javnem sektorju zaradi svetovne gospodarske in finančne krize. Na eni strani se namreč poudarja izjemen pomen, ki naj bi ga imela gospodarska diplomacija pri spodbujanju gospodarskega sodelovanja med Slovenijo in drugimi državami (predvsem razvijajočimi se trgi), na drugi strani pa se pojavljajo kritike na račun preobsežnega aparata akterjev gospodarske diplomacije in posledično slabe koordinacije med njimi ob nenehnem krčenju razpoložljivih virov v luči trenutne krize. Prav tako nekateri slovenski gospodarski diplomaciji očitajo slabo oz. nejasno strategijo spodbujanja internacionalizacije, in sicer, da so ciljni trgi izbrani nepremišljeno in da se strategija prepogosto menja. Spet drugi ji očitajo, da je neučinkovita pri sledenju svoji strategiji, saj se na eni strani v strategiji spodbujanja internacionalizacije gospodarska diplomacija s tradicionalnih trgov obrača na Vzhod, spet na

¹ V času pisanja pričujočega magistrskega dela je nastala nova vladna strategija, ki se usmerja (spet) na nove ciljne trge in je še v procesu javne razprave, zato se sklicujem na staro.

² Na istem seznamu se nekateri izmed najbolj znanih razvijajočih se trgov uvrščajo mnogo nižje kot Kazahstan, npr. Rusija na 92., Kitajska na 96., Brazilija na 116. ter Indija na 134. mesto.

drugi strani pa na marsikaterem ciljnim trgu Slovenija nima diplomatsko-konzularnega predstavništva (v nadaljevanju DKP), ki je eden izmed glavnih pogojev za uspešnost gospodarske diplomacije na gostujočem trgu (Brstovšek & Gaube, 2015; Gaube, 2015; Mancevič, 2015).

Namen magistrskega dela je prikazati vlogo gospodarske diplomacije pri spodbujanju internacionalizacije slovenskih podjetij na kazahstanskem trgu. V okviru omenjenega je temeljni cilj predvsem analizirati njene cilje, aktivnosti ter dosedanje vlogo in delovanje na kazahstanskem trgu. Obenem želim tudi analizirati seznanjenost podjetij z delom oz. storitvami slovenske gospodarske diplomacije na omenjenem trgu. Želim se osredotočiti tudi na predstave in pričakovanja obeh udeleženih strani (podjetij na eni strani in diplomacije na drugi strani), predvsem v luči ugotavljanja dejavnikov zadovoljstva oz. nezadovoljstva s slovensko gospodarsko diplomacijo na kazahstanskem trgu. Pri tem je moj cilj osredotočiti se predvsem na t. i. razkorak oz. vrzel med pričakovanji podjetij in pa zmožnostmi slovenske gospodarske diplomacije na kazahstanskem trgu.

S končnimi ugotovitvami magistrskega dela želim spodbuditi k čim bolj učinkovitemu delovanju slovenske gospodarske diplomacije in čim učinkovitejši uporabi storitev gospodarske diplomacije s strani slovenskih podjetij. Namreč, zgolj uspešno sodelovanje med gospodarsko diplomacijo in podjetji lahko, kar se da v največji meri, prispeva k povečanju internacionalizacije slovenskih podjetij na kazahstanskem trgu in s tem ne nazadnje tudi k rasti slovenskega gospodarstva. Vzpostavitev realnih pričakovanj ter zmožnosti pa se mi zdi pri tem ključno z vidika obeh oz. vseh vpletenih strani.

Poleg omenjenega pa v magistrski nalogi zasledujem še sledeče cilje:

- Z analizo in interpretacijo primarnih in sekundarnih virov opredeliti pomen internacionalizacije podjetij majhnih držav na razvijajoče se trge.
- Opredeliti vlogo gospodarske diplomacije pri spodbujanju internacionalizacije podjetij majhnih držav na razvijajoče se trge.
- Na podlagi empirične analize ugotoviti, kako uspešna je slovenska gospodarska diplomacija pri zasledovanju svojih ciljev, ki jih določa v Akcijskem načrtu iz leta 2013 za spodbujanje mednarodnega poslovanja slovenskih podjetij na ciljnim trgu Kazahstana.
- Ugotoviti pripravljenost slovenskih podjetij na vstop in poslovanje na kazahstanskem trgu ter glavne ovire, s katerimi se podjetja pri tem srečujejo.
- Ugotoviti zadovoljstvo slovenskih podjetij s storitvami slovenske gospodarske diplomacije v Kazahstanu.
- Na podlagi teoretične in empirične analize podati priporočila za slovenska podjetja, ki jih zanima vstop ter poslovanje na kazahstanskem trgu, kot tudi za akterje slovenske gospodarske diplomacije, ki delujejo na omenjenem trgu (ali v povezavi z le-tem).

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu ustrezno literaturo s področja diplomacije in mednarodnih odnosov ter s področja mednarodnega poslovanja dopolnim še z analizo sekundarnih empiričnih rezultatov. Z metodo kritične analize nadalje analiziram pomen slovenske gospodarske diplomacije in njene vloge pri spodbujanju internacionalizacije gospodarstva na razvijajočem se trgu Kazahstana. Značilnosti le-tega pa med drugim analiziram tudi s pomočjo t. i. PEST-analize, ki predstavlja analizo političnega, ekonomskega, sociološkega in tehnološkega okolja (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 28). Tu se oprem tudi na svoje izkušnje, ki sem jih pridobila med študijsko izmenjavo na partnerski univerzi KIMEP v Kazahstanu.

Empirični del magistrske naloge je kvalitativnega tipa, izveden s pomočjo metode individualnega polstrukturiranega intervjuja. Kot pojasnjujejo Bregar, Ograjenšek in Bavdaž (2005, str. 82) predstavlja intervju pogovor z določenim namenom. Vprašanja, ki jih spraševalec postavlja izpraševancu, njihova vsebina ter zaporedje pa opredeljujejo strukturo oz. vrsto intervjuja (Frankfort-Nachmias & Nachmias, 2008, str. 213). Ločimo med tremi vrstami intervjujev, in sicer: (1) nestrukturiran ali globinski intervju (angl. *unstructured or in-depth interview*), (2) polstrukturiran intervju (angl. *semi-structured interview*) in (3) strukturiran intervju (angl. *structured interview*). Pri nestrukturiranem ali globinskem intervjuju spraševalec nima vnaprej zastavljenih vprašanj, določena je zgolj tema za pogovor, o kateri se izpraševanec odprto in prosto izraža. Pri polstrukturiranem intervjuju ima spraševalec vnaprej pripravljen spisek tem in vprašanj, a je njihova konkretna izvedba prilagojena sami situaciji in toku pogovora med intervjujem. Če spraševalec intervju izvede na osnovi vnaprej določenega standardiziranega vprašalnika, pri čemer se ne prilagaja teku pogovora in ne zastavlja podvprašanj, govorimo o strukturiranem intervjuju (Bregar et al., 2005, str. 82; Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, str. 320–321).

Ker je osrednji raziskovalni problem magistrskega dela preučiti vlogo in delovanje slovenske gospodarske diplomacije pri spodbujanju internacionalizacije podjetij na kazahstanski trg, sem intervjuvala (osebno ali preko interneta) tako predstavnike slovenske gospodarske diplomacije, kot tudi predstavnike slovenskih podjetij. Gre za podjetja, ki so kadarkoli uporabila katerokoli storitev slovenske gospodarske diplomacije, in sicer ali zgolj pri poskusu vstopanja, pri samem vstopu in/ali pri poslovanju na kazahstanskem trgu. Z nekaterimi intervjuvanci (tako predstavniki akterjev slovenske gospodarske diplomacije kot slovenskimi podjetji) sem prišla v stik ob udeležbi obiska slovenske gospodarske delegacije leta 2013 v Almatyju v Kazahstanu, kjer sem v tistem času študirala na eni tamkajšnjih univerz. Intervjuvance sem iskala prav tako s pomočjo podatkovne baze slovenskih izvoznikov (Sloexport) ter s pomočjo uradnih spletnih strani državnih institucij. Za omenjeno raziskovalno metodo sem se odločila, ker menim, da sem le tako lahko pridobila najkakovostnejše podatke za svojo raziskavo. Ker so intervjuji izvedeni tako s predstavniki institucij kot podjetij, sem lahko primerjala izkušnje enih in drugih, s tem pa pridobila nazoren pregled delovanja slovenske gospodarske diplomacije pri spodbujanju internacionalizacije podjetij na kazahstanski trg.

Pri doseganju ciljev magistrske naloge si pomagam z naslednjimi raziskovalnimi vprašanji, na katere iščem odgovore s pomočjo analize in interpretacije primarnih in sekundarnih virov, v največji meri pa predvsem s pomočjo serije polstrukturiranih intervjujev z vsemi vključenimi stranmi (podjetji in predstavniki slovenske gospodarske diplomacije). Ključna raziskovalna vprašanja v moji nalogi so tako:

- Kakšen potencial ima Kazahstan kot razvijajoč se trg za Slovenijo oz. slovenska podjetja in zakaj ga je Slovenija opredelila kot enega svojih ciljnih trgov?
- Kako deluje slovenska gospodarska diplomacija v Kazahstanu in kako uspešna je pri spodbujanju internacionalizacije slovenskih podjetij na kazahstanski trg?
- Kakšna so pričakovanja slovenskih podjetij o slovenski gospodarski diplomaciji in kakšne so dejanske zmožnosti le-te v Kazahstanu?
- Kako lahko slovenska podjetja kar se da najbolj učinkovito uporabljajo storitve slovenske gospodarske diplomacije pri internacionalizaciji na kazahstanski trg?
- Kaj so najpogostejši razlogi in dejavniki morebitnega nezadovoljstva podjetij s slovensko gospodarsko diplomacijo v Kazahstanu?
- Kako lahko slovenska gospodarska diplomacija izboljša svoje delovanje, da bo kar se da v največji meri zadovoljila potrebe slovenskih podjetij ter s tem pripomogla k večji internacionalizaciji podjetij na kazahstanski trg?

Ob iskanju odgovorov na omenjena raziskovalna vprašanja (posredno) preverjam naslednje raziskovalne hipoteze, predvsem na osnovi sekundarnih in primarnih kvalitativnih podatkov (polstrukturirani intervjuji):

- Hipoteza 1: Neuskklajenost akterjev slovenske gospodarske diplomacije pri ponudbi in izvajanju storitev za spodbujanje internacionalizacije podjetij povzroča zmedo in otežuje povpraševanje po storitvah slovenske gospodarske diplomacije.
- Hipoteza 2: Odprtje diplomatsko-konzularnega predstavništva Slovenije v Kazahstanu je ključen pogoj za uspešnost slovenske gospodarske diplomacije pri spodbujanju internacionalizacije podjetij na kazahstanski trg.
- Hipoteza 3: Drugi ključni pogoj za uspešnost gospodarske diplomacije v Kazahstanu so kompetentni kadri, zlasti ekonomski diplomati oz. svetovalci.

Magistrsko delo je vsebinsko razdeljeno na sedem glavnih delov. V prvem delu predstavim internacionalizacijo podjetij majhnih držav na razvijajoče se trge, kjer opredelim pojme, kot so internacionalizacija, majhne države ter razvijajoči se trgi. V tem delu prav tako poudarim pomen internacionalizacije za majhne države ter pomen razvijajočih se trgov. V drugem delu najprej opredelim pojem gospodarske diplomacije in ga ločim od sorodnih pojmov ekonomske in poslovne diplomacije. Nadalje se ukvarjam z gospodarsko diplomacijo in njeno vlogo pri internacionalizaciji podjetij majhnih držav na razvijajoče se trge ter s širšimi pozitivnimi učinki, ki jih ima gospodarska diplomacija. Tretji del naloge je namenjen predstavitvi slovenske gospodarske diplomacije, zakonskim podlagam in okvirjem, ki jo definirajo,

predvsem pa opisu vlog in storitev njenih akterjev. V četrtem delu se posvečam gospodarskemu sodelovanju med Slovenijo in Kazahstanom. Pričnem s strateškimi usmeritvami in zakonskimi podlagami za gospodarsko sodelovanje med državama in nadaljujem z analizo kazahstanskega trga. Nadalje predstavim blagovno menjavo med državama ter zaključim z opisom vloge slovenske gospodarske diplomacije v Kazahstanu. V petem delu predstavim metodologijo raziskovalno-empiričnega dela magistrske naloge, v katerem se ukvarjam z analizo slovenske gospodarske diplomacije v RK. S pomočjo intervjujev s predstavniki slovenske gospodarske diplomacije na eni in slovenskih podjetij na drugi strani skušam prikazati objektivno sliko o delu slovenske gospodarske diplomacije pri spodbujanju internacionalizacije podjetij na kazahstanski trg ter pripravljenost podjetij na vstop in poslovanje na trgu RK. Z rezultati oz. izsledki raziskave v šestem delu posredno odgovorim na predhodno zastavljena raziskovalna vprašanja in preverim ali odgovori intervjuvancev podpirajo zastavljene hipoteze. Na podlagi ugotovitev teoretičnega in empiričnega dela skušam v sedmem delu podati priporočila tako za akterje slovenske gospodarske diplomacije kot za slovenska podjetja, ki želijo vstopiti na kazahstanski trg ali povečati poslovanje na le-tem. V sklepu pa povzamem bistvene ugotovitve magistrskega dela.

1 INTERNACIONALIZACIJA PODJETIJ MAJHNIH DRŽAV NA RAZVIJAJOČE SE TRGE

1.1 Opredelitev pojmov

1.1.1 Internacionalizacija

V koraku z globalizacijo, ki s seboj prinaša tudi večjo konkurenco ter liberalizacijo trgovine in drugih ekonomskih odnosov, vedno več podjetij stremi k povečanju svoje prodaje na tujih trgih. Širitev podjetja izven meja matične države pa ne prinaša zgolj možnosti za rast z vstopanjem na nove in potencialno bolj dobičkonosne trge, ampak pripomore tudi k povečanju konkurenčnosti podjetja. Vstop na tuje trge namreč podjetju omogoča dostop do novih idej, znanj, inovacij ter tehnologij (Knight, 2000, str. 17). Vse to pa je danes nujen del oblikovanja t. i. dolgoročnih konkurenčnih prednosti, ki so nujne za obstoj in razvoj mednarodnih podjetij (Teece, 2006, str. 1131–1146).

Internationalizacija nastopi, ko podjetje prične širiti svoje raziskave in razvoj (v nadaljevanju R&R), proizvodnjo, trženje, prodajo ter ostale poslovne aktivnosti in procese na mednarodne trge (Hollensen, 2011, str. 50), in sicer najpogosteje najprej z domačega trga na tuje trge, kasneje pa tudi z enega tujega trga na drugega (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 19). Razvoj internacionalizacije je tesno povezan s procesom globalizacije, liberalizacije svetovne trgovine ter nastankom t. i. regionalnih ekonomskih integracij, ki so internacionalizacijo še pospešili. Okrepila pa se ni zgolj internacionalizacija poslovanja velikih podjetij (multinacionalk), temveč tudi malih in srednje velikih podjetij (v nadaljevanju MSP) (Šenk Ileršič, 2013, str. 69).

V teoriji mednarodnega poslovanja se pojavljajo različne opredelitve internacionalizacije. V najširšem smislu pa internacionalizacija predstavlja vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 19). Z vidika smeri in poteka procesov in transakcij delimo internacionalizacijo na (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 20–21):

- Vhodno internacionalizacijo (naravnano navznoter), ki zajema vstop ali širjenje in rast obsega poslovanja tujih podjetij na domačem trgu.
- Izhodno internacionalizacijo (naravnano navzven), ki predstavlja najbolj tradicionalno pojmovanje internacionalizacije, in obsega rast in razvoj poslovanja domačih podjetij na tujih trgih.
- Kooperativno internacionalizacijo, ki najpogosteje vključuje različne oblike nekapitalskih povezav, kot so npr. strateške povezave, sporazumi o sodelovanju in različne vrste partnerstev.

Eden glavnih motivov za internacionalizacijo je pri večini podjetij ustvarjanje dobička in rast podjetja oz. povečevanje njegove tržne vrednosti. Vsekakor pa to ni edini motiv, ki spodbuja podjetja pri mednarodnem poslovanju. Motivi podjetij za pričetek internacionalizacije se od podjetja do podjetja razlikujejo. Hollensen (2011, str. 51) na primer razdeli motive v dve skupini, in sicer v skupino proaktivnih in reaktivnih motivov, kar prikazuje Tabela 1.

Tabela 1: Motivi podjetij za internacionalizacijo

Proaktivni motivi	Reaktivni motivi
<ul style="list-style-type: none"> • Dobiček in rast. • Pobuda vodstva/menedžerjev. • Tehnološke sposobnosti/edinstvenost proizvoda. • Priložnosti na tujih trgih/informacije o trgih. • Ekonomije obsega. • Davčne spodbude. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pritiski konkurence. • Zasičen in majhen domači trg. • Presežna proizvodnja/presežne zmogljivosti. • Nepričakovana tuja naročila. • Podaljšana prodaja sezonskih izdelkov. • Bližina mednarodnim kupcem/psihološka razdalja.

Vir: S. Hollensen, Global Marketing: A Decision-Oriented Approach, 2011, str. 51.

Proaktivni motivi predstavljajo samoiniciativno spodbudo za spremembo strategije podjetja, ki izhaja iz želje podjetja po izkoriščanju edinstvenih sposobnosti ali možnosti določenega trga. Reaktivni motivi pa pomenijo odziv podjetja na pritiske oziroma grožnje na domačem ali/in tujih trgih, ki pa se jim podjetje pasivno prilagaja, in sicer s postopnim spreminjanjem svojih aktivnosti (Hollensen, 2011, str. 51).

1.1.2 Majhne države

Z vidika t. i. izhodne internacionalizacije pomembno vlogo igra tudi velikost države, zato se v tem delu še posebej osredotočam na opredelitev t. i. majhnih držav v literaturi mednarodnega poslovanja in trgovine. Med slednje vsekakor spada tudi Slovenija, kar pomembno vpliva tudi na njene vzorce mednarodnega poslovanja (Udovič & Rašković, 2011, str. 72). Degan (2000, str. 227–229) državo opredeli kot skupnost, ki jo opredeljujejo trije kriteriji, in sicer: (1) državno ozemlje, (2) prebivalstvo in (3) organizirana politična oblast. Nadaljnje opredeljevanje velikosti oziroma majhnosti države je zelo problematično. Namreč, enoznačna oziroma obča opredelitev majhne države ne obstaja. Obstaja pa mnogo različnih kriterijev, ki vsak po svoje opredeljujejo velikost določene države z vidika mednarodnega poslovanja.

Udovič in Svetličič (2007, str. 30–31) na primer menita, da imata tako politološka kot ekonomska znanost pri opredeljevanju pojma "majhna država" (angl. *small state*) težave. Opredeljevanje moči, ki jo ima določen subjekt v mednarodnih (ekonomskih) odnosih in posredno tudi velikost tega subjekta, je težavno tako s strani teorije kot empirije. Kot navaja Damijan (1996, str. 59–60), so ekonomski teoretiki skozi zgodovino predlagali različne definicije oziroma koncepte velikosti države. Kriterije za določanje velikosti države pa je mogoče razdeliti na dve skupini, in sicer na kvantitativne in kvalitativne kriterije, kar je razvidno iz Tabele 2.

Tabela 2: Kriteriji za opredelitev velikosti države

Kvantitativni kriteriji	Kvalitativni kriteriji
<ul style="list-style-type: none">• Ozemeljska velikost.• Demografska velikost.• Kombinacija ozemeljske in demografske velikosti.• Velikost trga.• Velikost proizvodnih kapacitet.• Kupna moč države.• Narodni dohodek na prebivalca.• Višina kvote v Mednarodnem denarnem skladu.• Delež v svetovni trgovini.• Bruto domači proizvod.• Kombinacija ozemeljske, demografske in ekonomske velikosti.	<ul style="list-style-type: none">• Psihologija in prestiž države.• Imaginarna velikost.• Kriterij odvisnosti.• Kriterij dejanske samostojnosti države.• Kriterij povezovalnih ali razdružitvenih teženj.

Vir: J. P. Damijan, *Majhne države v svetovni trgovini*, 1996, str. 59–60.

Udovič in Svetličič (2007, str. 37) menita, da je v Sloveniji največkrat v uporabi t. i. Senjurjeva definicija majhne države. Senjur (1993, str. 19) pri slednji upošteva predvsem dva kriterija. Prvi opredeljuje število prebivalstva, ki se giblje od enega do deset milijonov prebivalcev, drugi kriterij pa opredeljuje površino ozemlja države, ki je med deset in sto tisoč kvadratnimi kilometri.

Z vidika t. i. izhodne internacionalizacije pa ni pomembna zgolj velikost oz. tip države, iz katere poteka izhodna internacionalizacija, ampak tudi ali pa predvsem tip oz. značilnosti trga države prejemnice oz. gostiteljice. V pričujočem magistrskem delu imamo tako dve posebnosti, in sicer na eni strani imamo majhno državo (torej Slovenijo) z omejenimi viri, ki je zaradi odprtosti trga zelo ranljiva, na drugi strani pa dinamični razvijajoči se trg (torej Kazahstan), ki zaradi svojih posebnosti in večjih tveganj zahteva od izvoznikov oz. vlagateljev veliko pozornosti. V nadaljevanju opredeljujem posamezne tipe razvijajočih se trgov ter pomen internacionalizacije podjetij majhnih držav na razvijajoče se trge.

1.1.3 Razvijajoči se trgi

V 19. in 20. stoletju so zahodne države predstavljale vir razvoja, znanja, industrializacije, gospodarske rasti in prevlade nad svetovno trgovino. V zadnjih dvajsetih letih pa opazamo, kako so se odnosi med državami in drugimi igralci spremenili in kako so se spremenila t. i. pravila igre v mednarodni politični ekonomiji. Različne študije so že relativno zgodaj predvidele, da se bo dinamika razvoja selila nazaj v Azijo, in da bodo t. i. države BRIK, vključno s številnimi drugimi razvijajočimi se trgi, postale glavni vir povpraševanja in prihodnjega gospodarskega razvoja (Perks & Adidam, 2014, str. 1; Svetličič, 2011a, str. 605).

Glede na gospodarsko razvitost držav razlikujemo med (Cavusgil, Knight, & Riesenberger, 2008, str. 256–264):

- razvitimi državami (angl. *developed countries*),
- državami v razvoju (angl. *developing countries*) in
- razvijajočimi se trgi (angl. *emerging markets*).

Razvite države so industrializirane države, ki jih opredeljuje visok dohodek na prebivalca, visoko konkurenčna industrija in dobro razvita komercialna infrastruktura. Razvite države so svetovno najbogatejše države in vključujejo na primer: Avstralijo, Kanado, Japonsko, Novo Zelandijo, Združene države Amerike (v nadaljevanju ZDA) in velik del Evrope (Cavusgil et al., 2008, str. 256). Na drugi strani so države v razvoju države z nizkim dohodkom, ki imajo omejeno stopnjo industrijske razvitosti in nerazvito gospodarstvo. Nekatere od teh držav so na primer: Afganistan, Nikaragva, Zaire, Mozambik in Kambodža (Cavusgil et al., 2008, str. 256–257; Czinkota, Ronkainen, Moffett, Marinova, & Marinov, 2009, str. 195).

Razvijajoči se trgi so države, ki so nekoč spadale v skupino držav v razvoju, dokler niso od leta 1980 dalje začele dosegati znatne industrializacije, modernizacije in hitre ekonomske rasti (Cavusgil et al., 2008, str. 257). Najbolj znani razvijajoči se trgi so zagotovo t. i. države skupine BRIK, sledi pa jim vedno več ostalih držav, in sicer npr. države skupine CIVETS (Kolumbija, Indonezija, Vietnam, Egipt, Turčija in Južna Afrika), Peru, Filipini, Mehika, Maroko in nekatere druge države, tudi evropske (Best Emerging Markets 2014: Countries, 2014). Seznam držav se zaradi dinamičnih sprememb, ki so jih deležni njihovi trgi, neprestano razvija.

Posplošeno rečeno, razvijajoč se trg predstavlja državo, ki se trudi spremeniti in izboljšati svoje gospodarstvo, s ciljem povečati svojo uspešnost in konkurenčnost na raven gospodarsko razvitejših narodov. Za večino razvijajočih se trgov je značilno mlado prebivalstvo. Prav tako je ena od značilnosti teh trgov hitro izboljšanje življenjskih standardov in rast srednjega družbenega razreda (Cavusgil et al., 2008, str. 254–261; Czinkota et al., 2009, str. 191). Z razvojem gospodarstva se višata tudi dohodek in kupna moč prebivalcev razvijajočih se trgov, s tem se delež zasebne potrošnje veča in počasi dohaja delež zasebne potrošnje razvitih držav. Svetličič (2011a, str. 605) na primer navaja, da je študija Goldmana Sachsa že leta 2003 predvidela, da bodo države BRIK postale glavni vir svetovnega povpraševanja.

Poleg bolj stabilnega političnega sistema so ostale spremembe, ki so jih deležni razvijajoči se trgi, še povečane možnosti kreditiranja in povečani produktivnost ter konkurenčnost. Posledično ti trgi postajajo privlačna destinacija za izvoz, TNI in destinacija za t. i. zunanje izvajanje (angl. *outsourcing*). Razvijajoči se trgi ponujajo z nižjimi stroški delovne sile na eni strani tudi stroškovno nizke proizvodne baze, na drugi strani pa so podvrženi neustreznemu komercialni infrastrukturi, razvijajočemu se pravnemu sistemu in tveganemu poslovnemu okolju (Cavusgil et al., 2008, str. 254–261; Czinkota et al., 2009, str. 191).

1.1.3.1 Države v tranziciji

Določeni avtorji (npr. Cavusgil et al., Czinkota et al.) pri skupini razvijajočih se trgov nadalje razlikujejo še podskupino, ki se imenuje države v tranziciji (angl. *countries in transition*). Za te države je značilno, da so na prehodu iz centralno planskega v tržno gospodarstvo. Večina držav v tranziciji je deležna obsežne privatizacije podjetij, ki so bila v državnem lastništvu. Privatizacija državnih podjetij in promocija novega, zasebnega poslovanja sta bila pomembna koraka k pritegnitvi TNI. K skupini držav v tranziciji se uvrščajo predvsem države nekdanje Sovjetske zveze ter nekatere vzhodne in centralno evropske države (Cavusgil et al., 2008, str. 261–262; Czinkota et al., 2009, str. 192).

Države v tranziciji imajo načeloma velik gospodarski in razvojni potencial. Nekoč obremenjene s pretirano regulacijo in zakoreninjeno vladno birokracijo danes postopoma uvajajo pravne okvire, ki ščitijo interese potrošnikov in podjetij, ter zagotavljajo spoštovanje in ureditev pravic intelektualne lastnine. S privatizacijo in posledično z nakupi nekdanjih državnih podjetij se je

mnogim tujim podjetjem odprla priložnost vstopa na trge držav v tranziciji (Cavusgil et al., 2008, str. 261–262).

Države v tranziciji pa imajo poleg velikega potenciala tudi določene pasti oziroma ovire, ki podjetjem otežujejo poslovanje. Veliko držav v tranziciji se na primer sooča z večjim infrastrukturnim primanjkljajem ter posameznimi vrstami tveganj (npr. korupcija). Transportni sistemi, še posebej tisti, ki vodijo na Zahod, zahtevajo večje izboljšave. Kapitalski primanjkljaj predstavlja naslednjo večjo oviro. Da bi države dohitele Zahod, bi v skoraj vseh industrijskih panogah bila potrebna dokapitalizacija podjetij. Države v tranziciji morajo še vedno v večji meri računati na TNI, ki poleg potrebnega kapitala s seboj prinašajo tudi nova znanja, tehnologije in poslovne modele. Glede na obstoječe neučinkovitosti, korupcijo in domače negotovosti, ki ogrožajo države v tranziciji, ostaja glavna naloga zagotoviti, da (tuji) kapital ostane v državi (Czinkota et al., 2009, str. 198–199).

Podjetja, ki poslujejo z državami v tranziciji, so pogosto priča nepredvidljivim vzorcem potrošnje, saj so preference kupcev pogosto neopredeljene in nejasne, razpoložljive informacije o trgu pa nenatančne. Tako se podjetja s težavo odzivajo na povpraševanje. A tista, ki znajo dobro predvideti spremembe v vzorcih potrošnje, lahko to izkoristijo sebi v korist (Czinkota et al., 2009, str. 198–199; Potluri, Pool III, & Tatinbekovna, 2010, str. 55).

Tuji investitorji ugotavljajo, da imajo države v tranziciji na razpolago znatno količino znanja, a se istočasno soočajo s pomanjkanjem menedžerskih veščin. Namreč, v času planskega gospodarstva so bila podjetja vajena, da so se materiali oziroma orodja po načrtu naročevali nekaj let vnaprej, če je prišlo do viška materiala, pa so ga prodali drugim podjetjem. Glavni mehanizem menedžmenta torej ni bil odzivnost na obstoječe potrebe, temveč alokacijska miselnost in čakanje navodil z vrha (Czinkota et al., 2009, str. 198–199; Meyer, 2001, str. 242–243).

Poleg pomanjkanja menedžerskih veščin je v državah v tranziciji prav tako redka predanost menedžerjev in zaposlenih svojemu delu. Stare navade, ki izhajajo še iz prejšnjega sistema, se veliko zaposlenih še vedno držijo, ena izmed teh pa je, da zaposleni pogosto ne opravijo polnega delovnega časa zaradi drugih, osebnih obveznosti (Czinkota et al., 2009, str. 198–199). Novo okolje, ki ga je s seboj prinesla tranzicija, neredko predstavlja za menedžerje oviro pri sprejemanju odločitev. Še tako preprosta sprememba pogosto zahteva skoraj nepredstavljivo množico prilagajanja licenc, davkov, pravil in zakonov. Izzivi, ki so jih deležni menedžerji razvijajočih se trgov, pa ne prihajajo zgolj s strani vlade, ampak je uspeh poslovanja pogosto odvisen tudi od menedžerjeve sposobnosti, da uspešno tekmuje z nekonvencionalno konkurenco, kot so ponarejevalci izdelkov ter drugi neformalni konkurenti, ki ne upoštevajo lokalne zaposlovalne in davčne politike (Czinkota et al., 2009, str. 198–199).

1.1.3.2 Mejni trgi

Nekateri avtorji znotraj skupine razvijajočih se trgov ločijo še drugo podskupino držav, in sicer t. i. mejne trge (angl. *frontier markets*). Mejni trgi so razvijajoči se trgi, ki pa ne vključujejo držav BRIK. Za mejne trge je značilna relativno visoka gospodarska rast, nizka zadolženost in velik razvojni potencial (Vek, 2011). Za mejne trge prav tako velja, da imajo v primerjavi z državami BRIK nižjo tržno likvidnost, manj razvite kapitalske trge in po navadi nekoliko nižji dohodek na prebivalca (Geary, 2012). Mejni trgi v primerjavi z državami BRIK predstavljajo za tuje investitorje večje tveganje, ki pa lahko hkrati pomeni tudi večje donose. Značilnosti, ki so v devetdesetih letih naredile razvijajoče se trge razburljive, dandanes najdemo predvsem pri mejnih trgih (Wedge beyond the edge, 2014). Nekatere od držav, ki so opredeljene kot mejni trgi, so na primer: Katar, Mehika, Združeni arabski emirati, Savdska Arabija, Argentina, Kazahstan in še mnoge druge, tudi nekatere evropske države (Best Frontier Markets 2014: Countries, 2014; MSCI, 2013, str. 25–47).

1.2 Pomen internacionalizacije podjetij za majhne države

Naše okolje se vse hitreje spreminja. Priča smo vse hitrejšemu tehnološkemu in komunikacijskem napredku, spremenjeni strukturi trgov ter naraščajoči konkurenci. Vse to pa od podjetij zahteva nenehno prilagajanje, povečevanje učinkovitosti, zniževanje stroškov in iskanje novih priložnosti, tako na domačih kot tujih trgih (Pleitner & Daily et al. v Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 42).

Kot pojasnjuje Svetličič (2011a, str. 607), je možno konkurenčnost v majhnih državah zaradi pomanjkanja ekonomij obsega okrepiti predvsem z dobrim znanjem in internacionalizacijo poslovanja. Zelo je pomembno, da majhne države začnejo "proizvajati" lastna mednarodna podjetja, saj ta z izhodno internacionalizacijo nadomeščajo nezmožnosti doseganja ekonomij obsega in sinergij v okviru domačega, manjšega trga. V času, ki ga zaznamuje globalizacija, postajajo multinacionalnost, sposobnost globalnega črpanja, prodaje in kombiniranja proizvodnih dejavnikov prvi pogoj za učinkovitost dolgoročnih konkurenčnih prednosti (Udovič & Svetličič, 2007, str. 43).

Udovič in Svetličič (2007, str. 42–46) menita, da majhne države z mednarodno menjavo v večini primerov mnogo pridobijo na svoji konkurenčnosti oz. so lahko v primerjavi z velikimi državami na boljšem. Njihova majhnost jim namreč omogoča, da so lahko bolj vpete v mednarodne odnose in so tudi veliko bolj prilagodljive, kar je v času vse večjih nestabilnosti v mednarodnih odnosih tudi prednost. Ključ uspeha majhnih držav predstavlja specializacija oz. t. i. tržne niše, z zapolnitvijo katerih majhne države izkoristijo priložnosti, ki jih velike države ne morejo, saj se ne morejo popolnoma specializirati. V nišni strategiji se mora država neprestano prilagajati, kar omogoča njeno gibkost. Prilagajanje in gibkost pa spodbujata konkurenčnost in z njo uspešnost. Če želijo uspeti, morajo majhne države začeti pravočasno izkoriščati prednosti liberalizacije svetovnega trga in ostalih možnosti, ki so jim dane.

V nadaljevanju bom po opisu posebnosti t. i. majhnih držav in razvijajočih se trgov predstavila še izbrane teorije internacionalizacije podjetij majhnih držav na razvijajoče se trge, kar skupaj predstavlja osnovni teoretski okvir za analizo v moji magistrski nalogi.

1.3 Pregled izbranih teorij internacionalizacije podjetij majhnih držav na razvijajoče se trge

Ob iskanju ustrezne literature in virov na temo izbranih teorij internacionalizacije podjetij majhnih držav na razvijajoče se trge sem spoznala, da bi težko govorili o konkretnem naboru posebnih teorij, ki bi obravnavale prav internacionalizacijo podjetij iz majhnih držav na razvijajoče se trge. Sicer obstaja skromen nabor člankov, ki opisujejo teorije oz. boljše prakse internacionalizacije podjetij majhnih držav na tuje trge, in še tu gre bolj za internacionalizacijo MSP kot takih, in ne vseh podjetij (tako MSP kot velikih) majhnih držav. Prav tako je mogoče zaslediti vire o internacionalizaciji podjetij na razvijajoče se trge, pa še v teh niso poudarjene izbrane teorije internacionalizacije, značilne prav za internacionalizacijo podjetij na razvijajoče se trge. Tako v nadaljevanju opisujem splošne teorije internacionalizacije in pri določenih omenim, kakšna vrsta podjetij oz. držav jih pogosto uporablja.

V literaturi mednarodnega poslovanja t. i. splošne teorije oziroma modele internacionalizacije najpogosteje delimo na (Barney, 1991, str. 101–112; Makovec Brenčič et al., 2009, str. 22–25; Šenk Ileršič, 2013, str. 74–76):

- tradicionalni tržni pristop,
- t. i. model življenjskega cikla v mednarodni trgovini,
- stopenjsko teorijo internacionalizacije oz. *Uppsala School* ali skandinavsko šola,
- internacionalizacijo na podlagi transakcijskih stroškov,
- Dunningov eklektični pristop (t. i. paradigma O-L-I),
- mrežni pristop,
- internacionalizacijo na osnovi virov (angl. *resource-based internationalisation*) in
- t. i. teorijo kvantnih skokov (angl. *born globals*).

Tradicionalni tržni pristop poudarja pomen razvoja virov, sposobnosti in kompetenc za pridobitev tržnih konkurenčnih prednosti, ki omogočajo prepoznavanje in izkoriščanje priložnosti na tujih trgih. V okviru omenjenega poudarja predvsem tržno naravnost (angl. *market orientation*), ki igra v okviru omenjene teorije osrednjo vlogo (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 22).

Na drugi strani teorija življenjskega cikla v mednarodni trgovini predstavlja stopenjske oblike rasti internacionalizacije podjetja, kjer podjetja na različnih stopnjah svojega razvoja uporabljajo različne načine poslovanja ter postopoma vstopajo na tuje trge, ko na domačem ali izbranem tujem trgu poslovanje doseže določeno stopnjo zrelosti. Omenjena teorija je tesno povezana s

konceptom življenjskega cikla izdelkov in jo lahko še posebej apliciramo na izvozno poslovanje tehnoloških izdelkov iz bolj razvitih na manj razvite trge (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 22).

T. i. skandinavski oz. stopenjski model internacionalizacije je danes ena izmed najbolj uveljavljenih teorij na področju internacionalizacije in predstavlja t. i. stopenjski model vstopa podjetja na tuje trge, pri katerem nagnjenost in predanost podjetja mednarodnemu poslovanju postopno narašča in se oblikuje na podlagi učenja ter izkušenj. Pri skandinavski šoli gre za postopno zaposlovanje virov glede na znanje in s tem zmanjševanje negotovosti na tujem trgu. Pri tem podjetja vstopajo najprej na trge, ki so jim geografsko in psihološko blizu, šele nato na bolj oddaljene trge z bolj kompleksnimi vstopnimi oblikami. Gre za postopno prilagajanje okolju zunaj in znotraj podjetja in ne toliko za strateško odločitev podjetja oziroma izziv optimalne alokacije virov (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 22–23).

Pri teoriji internacionalizacije na podlagi transakcijskih stroškov pa gre za vprašanje, ali naj podjetja vstopajo na trg z lastnimi enotami (t. i. internalizacija) ali prek sodelovanja z zunanjim partnerjem (t. i. eksternalizacija). Podjetje namreč oceni, ali se mu stroškovno bolj splača, da je določena transakcija izvedena znotraj podjetja ali zunaj podjetja, preko sodelovanja z zunanjim partnerjem. Pri tem predstavljajo pomembno skupino stroškov t. i. transakcijski stroški, med katerimi so še posebej pomembni stroški nadzora (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 23–24).

Model Dunningovega eklektičnega pristopa ne opredeljuje internacionalizacije kot postopnega procesa ali kot načina nižanja stroškov, ampak kot odziv na različne razmere in dejavnike na tujih trgih, zaradi česar se poudarja eklektični vidik njegovega pristopa. Omenjene dejavnike pa je Dunning razvrstil v tri ključne skupine, in sicer: lastniške prednosti, lokacijske prednosti in prednosti internalizacije. Čim ugodnejši kot so omenjeni dejavniki trgov, intenzivneje se podjetja internacionalizirajo. V skladu z omenjeno teorijo se mednarodna podjetja pri svojem delovanju odločajo med različnimi lokacijami (npr. optimizacija proizvodnih stroškov, dostop do surovin, optimizacija transportnih stroškov), internalizacijo določenih procesov (npr. R&R, trženje) in zunanjim izvajanjem (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 24; Šenk Ileršič, 2013, str. 75).

Mrežni pristop je eden najsodobnejših vidikov internacionalizacije. Omrežje ne predstavlja zgolj med seboj povezanih podjetij in institucij, ampak pomeni prepletenost odnosov med podjetji. Sodelovanje v omrežjih podjetjem prinaša dostop do različnih virov informacij, tehnologij, trgov, izobraževanj itd. (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 24; Šenk Ileršič, 2013, str. 75). V omrežjih nastajajo spodbude za mednarodno poslovanje, še več, t. i. novi konkurenčni boj na globalnem tržišču se bje prav na ravni omrežij, in ne več podjetij kot takih (Kandampully, 2003, str. 444; Johanson & Vahlne, 2009, str. 1411–1412). Omrežja so še posebej pomembna za MSP, saj le-ta tako lažje konkurirajo velikim podjetjem (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 24; Šenk Ileršič, 2013, str. 75).

Prav tako sodobna, na virih temelječa teorija podjetja pravi, da so določeni viri podjetja pogoj za delovanje na tujih trgih. Ti viri predstavljajo fizični, organizacijski in človeški kapital, morajo pa

izpolnjevati štiri pogoje, da zadostijo kriterijem konkurenčne prednosti, in sicer vrednost, redkost, nepopolno posnemljivost in trajnost (Barney, 1991, str. 101–112).

Ena novejših teorij internacionalizacije je teorija kvantnih skokov, ki je skupaj z mreženjem najbolj značilna prav za MSP, ki posedujejo specifične konkurenčne prednosti. Ta podjetja že od samega nastanka naprej nastopajo na številnih mednarodnih trgih in so tako že na samem začetku globalna (angl. *born globals*), kar še posebej velja za podjetja iz majhnih držav, ki se pogosto uveljavijo v posameznih globalnih nišah (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 23–25).

V večini večjih podjetij proces internacionalizacije poteka po ustaljenem modelu, od začetnih faz postopoma in hkrati na več tujih trgih, medtem ko pri MSP internacionalizacija pogosto poteka zelo raznoliko in z individualnim pristopom glede na posamezne tuje trge, ki so pogosto zelo raznoliki (Hollensen, 2011, str. 50).

Pri praksah internacionalizacije podjetij majhnih držav na tuje trge statistike kažejo, da so geografska, panožna ter izdelčna struktura izvoza relativno nediferencirane oz. neraznolike. Koncentracija izvoza majhnih držav pa večinoma temelji na geografski bližini ključnih trgovskih partnerjev (Udovič & Raškovič, 2010, str. 69–71; Rugman, Oh, & Lim, 2012, str. 224). Raziskava, izvedena med slovenskimi podjetji, npr. kaže, da slovenska podjetja mednarodno poslujejo na trgih, ki so jim tako geografsko kot kulturno blizu in so zaradi tega na teh trgih tudi bolj suverena in lahko delujejo samostojno. Rezultati raziskave prav tako kažejo, da večina slovenskih podjetij posluje v premeru 1500 kilometrov, s posebnim fokusom na trge nekdanje Jugoslavije, trge držav EU in trge Skupnosti neodvisnih držav (v nadaljevanju SND). Pri tem portfelj najpomembnejših slovenskih izvoznikov temelji na proizvodni strukturi, namesto, da bi kombiniral proizvodno in storitveno strukturo (Udovič & Raškovič, 2010, str. 70).

1.4 Načini in oblike vstopa na razvijajoče se trge

Poleg samih vzorcev internacionalizacije, ki so opredeljeni skozi različne teorije internacionalizacije v literaturi mednarodnega poslovanja, pa so pomembne tudi same oblike tehnike in načini dejanskega vstopa na posamezen trg. Internacionalizacija je proces, ki po navadi poteka postopoma, skozi daljše časovno obdobje. Podjetje običajno začne z izvozom in napreduje proti TNI, ki veljajo za eno izmed najbolj kompleksnih oblik mednarodne aktivnosti. Načine in oblike vstopa na tuj trg delimo v literaturi mednarodnega poslovanja v tri glavne skupine (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 138; Hollensen, 2011, str. 335–384; Makovec Brenčič et al., 2009, str. 69–72), in sicer:

- izvozne oblike (angl. *export modes*),
- pogodbene oblike (angl. *contractual modes*) in
- investicijske oziroma naložbene oblike (angl. *investment* ali *hierarchical modes*).

Pri obravnavanju načinov in oblik vstopa podjetij na tuje trge se omenjene tri skupine vstopnih oblik med seboj močno razlikujejo, in sicer predvsem po stopnjah nadzora, izpostavljenosti posameznim vrstam tveganj ter stopnjah fleksibilnosti (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 69–70). Kot je razvidno iz Tabele 3, izvozne oblike predstavljajo nizko stopnjo nadzora in visoko stopnjo fleksibilnosti, a relativno manjšo stopnjo izpostavljenosti posameznim tveganjem. Na drugi strani investicijske oblike predstavljajo visoko stopnjo nadzora, a na račun visokega tveganja in nižje stopnje fleksibilnosti.

Tabela 3: Klasifikacija načinov in oblik vstopa na tuje trge

Izvozne oblike	Pogodbene oblike	Investicijske oblike
<ul style="list-style-type: none"> • Nizka stopnja nadzora. • Majhno tveganje. • Visoka fleksibilnost. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deljen nadzor. • Deljeno tveganje. • Srednja fleksibilnost. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visoka stopnja nadzora. • Visoko tveganje. • Nizka fleksibilnost.

Vir: M. Makovec Brenčič & T. Hrastelj, Mednarodno trženje, 2003, str. 138.

Izvozni načini vstopa so zaradi svoje enostavnosti in nižjega tveganja ter potrebnih virov najpogostejši način vstopa, predvsem za MSP. Izvozni načini se nadalje delijo na t. i. posredne (oprtni izvoz, komisionar, izvozni posrednik idr.) ter na t. i. neposredne načine izvoza (agenti in distributerji), ki pa že predstavljajo aktivnejše sodelovanje (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 78; Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 44).

Pogodbeni načini vstopa predstavljajo dolgoročna nekapitalska združenja med podjetjem in entiteto na tujem trgu in vključujejo prenos poslovnega modela, tehnologije ali človeških znanj med podjetjema. Nekateri od primerov so npr. franšizing, licenciranje in strateške zveze, pogodbeno proizvodnja, menedžerske pogodbe in pogodbe na ključ.

Investicijski načini vstopa pa predstavljajo neposredne investicije in lastništvo določenih objektov na tujem trgu, ki lahko služijo proizvodnji, prodaji, distribuciji, razvojnim aktivnostim ali zgolj hranjenju proizvodov. Investicijski načini vstopa zahtevajo ogromno mednarodnega znanja in spretnosti ter visoke investicije v kratkem časovnem obdobju, kar si pa lahko povečini privoščijo zgolj velika podjetja (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 44–45).

Odločitev o izbiri ustreznega načina vstopa ni preprosta in nanjo vpliva več različnih dejavnikov. Po navadi oblika vstopa, ki predstavlja visoko stopnjo nadzora in ki prinaša največje donose, predstavlja tudi največja tveganja. Podjetja se glede na mnoge dejavnike odločajo za različne načine in oblike vstopa. Hollensen (2011, str. 321–327) navaja štiri skupine dejavnikov, ki vplivajo na izbiro posameznih načinov vstopa na tuj trg:

- notranji dejavniki (velikost podjetja, mednarodne izkušnje, proizvodi),

- zunanji dejavniki (socio-kulturne razlike med domačim in tujim trgom, deželno tveganje, velikost in rast trga, omejitve trgovanja in konkurenca),
- značilnosti posameznih načinov vstopa (tveganje, nadzor in fleksibilnost) in
- transakcijsko-specifično vedenjski dejavniki (neoprijemljivo znanje, oportunistično vedenje).

Z vidika razvijajočih se trgov, pa je potrebno pri posameznih načinih in oblikah vstopa na razvijajoče se trge omeniti, da so za internacionalizirana podjetja razvijajoči se trgi privlačni v več ozirih, in sicer predvsem kot (Cavusgil et al., 2008, str. 265):

- ciljna tržišča,
- proizvodne baze in
- destinacije za izločitev dela poslovnega procesa (zunanje izvajanje).

Razvijajoči se trgi so postali pomembno prizorišče za trženje široke palete izdelkov in storitev. Posledica hitro rastočega srednjega razreda je precejšnje povpraševanje po različnih potrošniških skupinah izdelkov, kot so elektronika in avtomobili ter storitvah, kot je na primer zdravstveno varstvo, šolstvo, finančni sektor ali turizem. Del razvijajočih se trgov so prav tako postala različna nišna tržišča, ki predstavljajo manjše področje trga, in ki vsebujejo specializirane proizvode za točno določen segment potrošnikov. Povpraševanje po določenih izdelkih in storitvah na razvijajočih se trgih narašča hitreje kot v razvitih državah. Namreč, državna podjetja razvijajočih se trgov so glavna tarča prodaje infrastrukturnih proizvodov in storitev, kot so stroji, oprema za prenos energije, oprema za transport, visoko tehnološki izdelki in ostali izdelki, ki jih države v srednji razvojni stopnji običajno potrebujejo (Cavusgil et al., 2008, str. 265).

Razvijajoči se trgi mednarodnim podjetjem že dolgo služijo kot proizvodne baze. Podjetja iz ZDA, Japonske in Evrope ter iz ostalih razvitih gospodarstev so investirala ogromne količine finančnih virov v razvoj tamkajšnjih proizvodnih obratov. Nekateri izmed razlogov, zakaj se podjetjem iz razvitih držav splača investirati v razvoj proizvodnih obratov na razvijajočih se trgih, so nizke plače in relativno visoka kvalificiranost delovne sile ter v določenih državah tudi velike zaloge surovin in naravnih virov (Cavusgil et al., 2008, str. 265–266).

Razvijajoči se trgi prav tako služijo kot uspešna platforma za izločitev dela poslovnega procesa, podjetja namreč v zadnjih letih pospešeno iščejo različne načine za prenašanje svojih nestrateških nalog oziroma operacij k specializiranim izvajalcem. Ta poslovni trend pomeni nabavo določenih dejavnosti z dodano vrednostjo, vključno s proizvodnjo polizdelkov ali končnih izdelkov, s čimer pa lahko podjetja postanejo bolj učinkovita oziroma pridobijo konkurenčno prednost, saj se sama osredotočijo na razvoj svojih ključnih kompetenc, medtem ko ostale dejavnosti prenesejo na zunanje izvajalce. Ko izločitev dela poslovnega procesa vključuje tuje dobavitelje ali proizvodne baze, ta pojav imenujemo t. i. delokalizacija (angl. *offshoring*). Slednja se torej nanaša na nabavo izdelkov in storitev iz tujine, in sicer od neodvisnih dobaviteljev ali pa od lastnih podružnic, ki jih ima podjetje v tujini (Cavusgil et al., 2008, str. 266; Svetličič, 2011a, str. 607).

Cavusgil et al. (2008, str. 272–274) menijo, da raznolike tržne razmere prisilijo podjetja k oblikovanju edinstvenih pristopov oziroma strategij poslovanja na razvijajočih se trgih. Dve od teh strategij sta t. i. partnerstvo z družinskimi konglomerati in trženje, usmerjeno k vladam. Družinski konglomerati so eden ključnih akterjev v svojih gospodarstvih in imajo veliko kapitala za naložbe v nove gospodarske družbe. Večina družinskih konglomeratov ima na primer v lasti svoje finančne operacije, in sicer v obliki zavarovalnic, bank idr. Veliko družinskih konglomeratov prav tako poseduje obsežne distribucijske kanale po svojih matičnih državah in ima globoko razumevanje lokalnih trgov in potrošnikov. Tujim podjetjem, ki želijo poslovati na razvijajočih se trgih, lahko družinski konglomerati predstavljajo dragocene poslovne partnerje. S sodelovanjem z družinskimi konglomerati tuje podjetje zmanjša tveganje, čas in kapital, ki ga mora vložiti pri vstopanju na ciljne trge, prav tako razvije dobre odnose z vlado ter ostalimi ključnimi udeleženci, hitreje in uspešneje izkoristi možnosti, ki jih ponuja trg, ter ne nazadnje tudi veliko pridobi z viri in lokalnimi stiki družinskih konglomeratov (Cavusgil et al., 2008, str. 272).

Druga strategija, ki jo tuja podjetja uporabljajo na razvijajočih se trgih, je trženje, usmerjeno k vladam. Na razvijajočih se trgih namreč vladne agencije in državna podjetja predstavljajo zelo pomembno skupino kupcev, in sicer iz treh razlogov: (1) vlade kupujejo ogromne količine izdelkov (kot so na primer računalniška oprema, pohištvo, pisarniška oprema, motorna vozila in drugo), (2) državna podjetja v določenih sektorjih, kot so železnice, letalske družbe, bančništvo, energija, kemikalije ter jeklo, kupujejo blago in storitve od tujih podjetij in (3) javni sektor vpliva na dejavnost naročanja različnih zasebnih in pol zasebnih družb. Vlade razvijajočih se trgov redno objavljajo javne razpise za zbiranje ponudb, s katerimi vladne agencije iščejo najboljše in najugodnejše ponudbe dobaviteljev za nabavo blaga, opreme, tehnologije ali za izgradnjo elektrarn, avtocest, jezov ali javnih stavb (Cavusgil et al., 2008, str. 273–274).

1.5 Ovire in tveganja v procesu internacionalizacije

Internationalizacija s seboj prinaša mnogo pozitivnih učinkov za podjetja in družbo, a hkrati predstavlja tudi določene izzive, ovire in tveganja, ki pogosto marsikatero podjetje odvrnejo od širjenja na mednarodne trge oz. le-to otežijo. Na splošno pa velja poudariti, da je mednarodno poslovanje veliko bolj tvegano od poslovanja na domačem trgu, predvsem zaradi: (1) slabšega razumevanja t. i. vzročno-posledičnih odnosov in povezav v tujem okolju, (2) težjega pridobivanja in splošne verodostojnosti informacij za odločanje, (3) dodatnih virov sprememb (npr. devizni tečajji), (4) višjih stroškov (npr. transport), (5) večjih vrednosti in količin (zaradi višjih spremljajočih stroškov) ter (6) socio-kulturnih razlik v luči poslovanja z ljudmi (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 75; Buckley, 2000, str. 136–145). Hollensen (2011, str. 64–65) deli ovire v procesu internacionalizacije v tri temeljne skupine, in sicer: (1) splošna tržna tveganja, (2) komercialna tveganja in (3) politična tveganja, kot je razvidno iz Tabele 4.

Tabela 4: Skupine tveganj v procesu internacionalizacije

Splošna tržna tveganja	Komerzialna tveganja	Politična tveganja
<ul style="list-style-type: none"> • Oddaljenost tujega trga. • Konkurenca drugih podjetij na tujem trgu. • Razlike v uporabi izdelkov na tujih trgih. • Kulturne in jezikovne razlike. • Težave pri iskanju ustreznega distributerja na tujem trgu. • Razlike v značilnosti izdelkov na tujem trgu. • Kompleksnost logističnih storitev do zelo oddaljenih kupcev. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nihanje deviznih tečajev. • Plačilna nedisciplina s strani tujih kupcev. • Zamude ali poškodbe pri izvozu oz. v distribucijskem procesu. • Težave pri financiranju izvoza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Omejitve s strani tuje vlade. • Nacionalna izvozna politika. • Nadzor nad tujimi valutami. • Pomanjkanje vladne pomoči pri premagovanju izvoznih ovir. • Pomanjkanje davčnih spodbud za izvoznike. • Visoka vrednost domače valute. • Visoke zunanje carine. • Nerazumljivi predpisi in postopki glede tujega uvoza. • Zahtevnost trgovinske dokumentacije. • Urejanje izvoza na podlagi nacionalnih pravnih kodeksov. • Javni nemiri, revolucije in vojne, ki lahko ogrozijo delovanje na tujem trgu.

Vir: S. Hollensen, *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach*, 2011, str. 64.

Postopni in počasnejši proces internacionalizacije je posledica negotovosti in težavnosti, s katerimi se soočajo menedžerji, povečini zaradi pomanjkljivih informacij o tujem trgu in pomanjkanju izkušenj s čezmejnimi transakcijami (Cavusgil et al., 2008, str. 108–110). K omenjenemu pogosto spadajo tudi težave pri vzpostavljanju stikov, kompleksnost upravljanja z dokumentacijo ter postopki pri mednarodnem poslovanju, močna tuja konkurenca, ustrezno znanje zaposlenih ter končno financiranje aktivnosti, kar še posebej velja za MSP (Leonidou 1995 v Ruzzier & Konečnik 2007, str. 43). Poleg pomanjkanja znanja o mednarodnem

poslovanju predstavljajo oviro ob vstopu na tuj trg tudi pomanjkanje ustreznih kadrov z ustreznim znanjem jezika in kulturnimi sposobnostmi oz. kulturno inteligenco, pomanjkanje informacij o možnostih investiranja v tujini, premajhne zmogljivosti matičnega podjetja in zagotovitev zavarovanj (Jaklič, Kunčič, & Rojec, 2013, str. 13).

Ovire in tveganja, ki prežijo na tuja podjetja v razvitih državah in na razvijajočih se trgih, se med seboj razlikujejo. Pri slednjih velja, da vstop na trg predstavlja večje tveganje. Zato je izjemno pomembno, da so podjetja pri internacionalizaciji na razvijajoče se trge toliko bolj previdna in prilagodljiva ter da pred širjenjem na določen trg dobro proučijo njegove značilnosti in potencialne ovire in tveganja, na katere lahko naletijo. Prav tako je pomembno, da imajo tudi vnaprej pripravljene postopke odzivov na posamezne ovire in tveganja, če/ko do teh dejansko pride.

1.6 Internacionalizacija in potrebni viri

Konkurenčna prednost podjetja je povezana s sposobnostjo podjetja, da ohrani, zadrži in/ali izboljša svoj položaj na trgu ter da dosega boljše rezultate kot njegovi tekmeci (Sierraalta, 2004, str. 7). Vendar pa imeti zgolj konkurenčno prednost, ni dovolj za zagotovljen uspeh, saj je to le nujen, a ne zadosten pogoj za dolgoročni uspeh na trgu. Pomembno je, da je konkurenčna prednost predvsem edinstvena, trajnostna in dolgoročna ter relativna (v primerjavi s konkurenco). Slednje je mogoče doseči le, če je dragocena, redka, jo je težko posnemati in nadomestiti ter se mora ujemati s preferencami potrošnikov oz. potrebami trga (Ocampo Figueroa, Alarcon Osuna, & Fong Reynoso, 2014, str. 82).

Ocampo Figueroa et al. (2014, str. 82) raziskujejo, kako podjetje gradi in ohranja svojo konkurenčno prednost ter kako lahko to prednost izrablja na tujih trgih. Odgovore na omenjena vprašanja pojasnjujejo na podlagi teorije virov podjetja (angl. *resource-based view of the firm*), ki pravi, da je v nemirnih ekonomskih časih, v časih velikih tehnoloških sprememb ter sprememb v potrebah in preferencah potrošnikov pomembno, da se trajnostna konkurenčna prednost podjetja zanaša na vire in zmožnosti, ki se nahajajo v podjetju samem (so internalizirani). Pri tem pa je Barney (1991, str. 101–112) mnenja, da morajo viri podjetja izpolnjevati štiri ključne pogoje za konkurenčne prednosti, in sicer: vrednost, redkost, nepopolno posnemljivost in trajnost. K virom podjetja se štejejo vsa sredstva, zmožnosti, organizacijski procesi, informacije, znanje idr., ki jih podjetje poseduje in ki le-temu omogočajo izvajanje strategij, ki izboljšujejo njegovo učinkovitost. Barney (1991, str. 101) ter Ruzzier in Konečnik (2007, str. 44) so nadalje množico raznolikih virov podjetja razdelili v tri ključne skupine virov, in sicer:

- Fizični kapital, ki vključuje tehnologijo, tovarno in opremo podjetja, njegovo geografsko lokacijo in dostop do naravnih virov.
- Organizacijski kapital, ki vključuje formalno strukturo obveščanja, formalno in neformalno načrtovanje, nadzorne in koordinacijske sisteme ter neformalne odnose med skupinami znotraj podjetja in med skupinami v podjetju in njenim okoljem.

- Človeški kapital, ki vključuje usposabljanje, izkušnje, presojo, inteligenco, odnose in lastnosti vsakega posameznika v podjetju, tako menedžerjev kot delavcev. Človeški kapital mnogi avtorji označujejo kot najpomembnejši dolgoročni strateški vir podjetja.

Slika 1 v Prilogi 1 temelji na t. i. teoriji virov podjetja ter podrobneje prikazuje poti, ki vodijo do konkurenčnih prednosti podjetja. Določene kombinacije virov podjetja (oprijemljivi in neoprijemljivi) ustvarijo zmožnosti (regulativne, pozicijske, funkcionalne in kulturne), potrebne za ohranitev določene strategije. Da lahko strategija ustvari oziroma pripelje do konkurenčne prednosti podjetja, pa mora biti zasnovana na podlagi določenih virov in zmožnosti podjetja kot tudi na podlagi ključnih dejavnikov uspeha v določeni panogi oz. tržišču (Fong Reynoso & Ocampo Figueroa, 2010, str. 97). Viri podjetja so torej pomemben dejavnik odločitve o strategiji poslovanja, kamor spada tudi odločitev podjetja o internacionalizaciji (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 44).

1.7 Kompetence gospodarstvenikov

Del neoprijemljivih virov, in sicer človeških virov oziroma človeškega kapitala, so tudi kompetence. Kompetence so zmožnost posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah (Perrenoud v Svetlik, 2005, str. 13). Boyatzis (1982, str. 23) kompetence opredeljuje kot značilnosti osebe, ki so vzročno povezane z učinkovitim in/ali superiorno opravljenim delom. Pri kompetencah gre za mešanico znanja, veščin, motivov, sposobnosti, samopodobe in družbene vloge posameznika. Svetličič (2011b, str. 125) kompetence opredeljuje kot sposobnosti učinkovito opravljati določene naloge. Za Kohonta (2011, str. 71) pa kompetence predstavljajo uporabo in povezanost znanj, sposobnosti, motivov in vrednot, ki posamezniku v raznovrstnih in velikokrat kompleksnih ter nepredvidljivih situacijah, tako v organizaciji kot v družbi nasploh, omogočajo uspešno opravljanje nalog in reševanje problemov. Kompetenca je torej celota zmožnosti, in sicer sposobnosti, znanj in motivacije.

Kompetence naj bi vsebovale tako trdo kot mehko znanje oziroma večine ter motiviranost za njihovo udejanjanje (Weinert v Svetličič & Kajnč, 2009, str. 61). Trdo znanje se po navadi enači s formalno izobrazbo in se ga da kodificirati. Medtem ko so mehka znanja neoprijemljiva in jih je težko kvantificirati in kodificirati ter prenašati, saj se nanašajo na osebne značilnosti ali poteze ter vključujejo presoje in izkušnje (Svetličič & Kajnč, 2009, str. 61). Mehka znanja se nanašajo na neoprijemljive vire, kot so tehnologija, informacije, menedžerske, trženjske in podjetniške veščine, organizacijske sisteme in motivacijske strukture (Dunning & Lundan, 2008, str. 96).

Ker gre pri mednarodnem poslovanju za delovanje v multikulturnem okolju, morajo imeti kadri, ki se z mednarodnim poslovanjem ukvarjajo, določene kompetence. Med slednje se uvrščajo predvsem: sposobnost razvijanja in uporabe strateških veščin, upravljanje sprememb in kulturnih raznolikosti (ter občutljivosti), delovanje v fleksibilnih organizacijskih strukturah, sposobnost

odprtega komuniciranja in sposobnost učenja ter prenosa znanja znotraj organizacije (Dunning & Killing v Svetličič, 2011b, str. 127). Še posebej pomembne kompetence pa so mednarodna usmerjenost, mednarodne trženjske sposobnosti, mednarodna inovativnost in mednarodna trženjska usmeritev. Kot kažejo raziskave, ima vodilni kader na področju medkulturne občutljivosti, uvajanja sprememb in voditeljstva, najšibkejše kompetence, večji problem od samega začetovanja strategij pa predstavlja udejanjanje ciljev (Svetličič, 2011b, str. 127).

Omenjena mehka znanja, ki postajajo v mednarodnem poslovanju vedno bolj pomembna, pa niso edini pogoj za uspeh na tujih trgih. Svetličič (2011b, str. 129) meni, da je brez znanja tujih jezikov in brez sposobnosti uspešnega medkulturnega komuniciranja na tujih trgih zelo težko uspeli. V času globalizacije poslovanja je namreč to znanje neposredna konkurenčna prednost, še posebej v stikih z različnimi kulturami. Tako je vsaj neko osnovno znanje lokalnega jezika pogosto lahko vstopnica za poslovanje ali vsaj pospeševalec le-tega (Svetličič, 2011b, str. 129).

Tudi t. i. globalna miselnost (angl. *global mindset*) in naravnost sta eni od pomembnih kompetenc oziroma lastnosti, ki bi jih morali imeti gospodarstveniki, če želijo biti uspešni v mednarodnem okolju. Zlasti globalna naravnost je osnovna značilnost in predpostavka uspešnega mednarodnega poslovanja, predvsem za majhne države. Takšna miselnost namreč omogoča odprtost do novih idej in predlogov za ustvarjanje novih tržnih niš (Svetličič, 2011b, str. 131).

Za uspešnost podjetij v mednarodnem okolju pa lahko ima poleg določenih kompetenc, ki jih mora imeti gospodarstvenik, določenih virov, ki jih mora posedovati podjetje, dobri strategiji vstopa na tuj trg oz. poslovanja na le-tem ipd., veliko vlogo tudi gospodarska diplomacija. Razvitost gospodarske diplomacije je pomembna predvsem za majhne države, kot je Slovenija, katere gospodarstvo na majhnem domačem trgu ne more dosegati ekonomij obsega in je posledično zanj zelo pomembno, da se v čim večji meri internacionalizira. Prav pri spodbujanju internacionalizacije, še posebej na trgih, kjer ima država velik vpliv nad gospodarstvom (kot npr. v Kazahstanu), je vloga gospodarske diplomacije lahko izjemno pomembna. Več o gospodarski diplomaciji in njeni vlogi pri internacionalizaciji podjetij majhnih držav sledi v naslednjem poglavju.

2 GOSPODARSKA DIPLOMACIJA

Diplomacija je sredstvo zunanje politike določene države (Udovič, 2009, str. 36) in je bila že od nekdaj prepletena s trgovino. Veleposlaniki so namreč tradicionalno bili glavni promotorji trgovine svojih držav. V času globalizacije in posledično vse večje ekonomske integracije ima država pri odzivanju na proces globalizacije in upravljanju s slednjim vedno večjo vlogo in nadzor. Medtem ko je v literaturi veliko prostora namenjenega ekonomski diplomaciji (angl. *economic diplomacy*), je veliko manj pozornosti deležna gospodarska diplomacija (angl. *commercial diplomacy*) (Potter, 2004, str. 55), ki pa je za internacionalizacijo gospodarstva,

sploh v času finančne krize in v primeru majhnih držav, izjemnega pomena. V nadaljevanju podrobneje opredeljujem posamezne ključne pojme.

2.1 Opredelitev pojmov

2.1.1 Gospodarska diplomacija

Gospodarska diplomacija pomeni diplomatsko udejstvovanje države in njenih ustanov v luči promocije poslovanja med domačo in gostujočo državo (Naray, 2008, str. 2). Gospodarska diplomacija pomaga podjetjem iz domače države, ki že sodelujejo s tujo državo ali pa to nameravajo v prihodnje. Državne in paradržavne ustanove nudijo podporo domačim podjetjem pri vstopu na tuje trge, in sicer v obliki obveščanja o možnostih sodelovanja s podjetji v državi gostiteljici, s spodbujanjem mednarodne menjave, s pomočjo domačim podjetjem pri pridobivanju dovoljenj, izpeljavi postopkov, pri premoščanju kulturnih in etičnih navad v državi gostiteljici ipd.

Ena temeljnih nalog gospodarske diplomacije je tudi podpora podjetjem in aktivno udejstvovanje pri sklepanju poslov, iskanju koncesij ter konsenzov (Carriere v Udovič, 2009, str. 135). Ob tem je treba poudariti, da gospodarska diplomacija ne sklepa poslov v imenu podjetij, ampak je zgolj posrednik, da podjetja posle dobijo. Le-ta so tista, ki posel v državi sprejemnici tudi sklenejo (Udovič, 2009, str. 130–131).

2.1.1.1 Pravna podlaga

Udovič (2009, str. 153–154) pojasnjuje, da je za diplomatsko aktivnost v okviru ekonomsko-gospodarske diplomacije pomemben predvsem 3. člen Dunajske konvencije o diplomatskih odnosih (angl. *Vienna Convention on Diplomatic Relations*, v nadaljevanju DKDO), h kateri so zavezane države mednarodne skupnosti, in ki dovoljuje aktivnost predstavništva države zlasti v smeri gospodarske diplomacije. Omenjeni člen diplomatskim misijam držav pripisuje oz. določa naslednje funkcije (United Nations, 1961, 3. člen):

- predstavljanje države pošiljateljice v državi sprejemnici,
- zaščita interesov države pošiljateljice in njenih državljanov (in pravnih oseb, torej tudi podjetij),
- pogajanja z vlado države sprejemnice,
- obveščanje in poročanje državi pošiljateljici o pogojih in razvoju dogodkov v državi sprejemnici in
- pospeševanje prijateljskih odnosov med državo pošiljateljico in državo sprejemnico ter razvijanje medsebojnih gospodarskih, kulturnih in znanstvenih odnosov.

Prav pogajanja z vlado države sprejemnice bi naj bila osnova, ki določa prostor za delovanje ekonomske in gospodarske diplomacije države pošiljateljice. Diplomatska predstavništva se

tako lahko pogajajo v imenu podjetij, ki bi rada vstopila na trg države prejemnice oziroma v imenu podjetij, ki na trgu države prejemnice že delujejo in se tam soočajo z različnimi ovirami. Diplomatu je tako dovoljen dokaj širok obseg delovanja, in sicer od pogajanj na državni ravni do lokalnih oblasti, a vse to v okviru pristojnosti in skladno z neposeganjem v notranji red države sprejemnice (Udovič, 2009, str. 154–155).

Funkcija obveščanja države pošiljateljice o pogojih in razvoju dogodkov v državi sprejemnici, ki jo določa zgoraj omenjeni člen, ima v gospodarski diplomaciji prav tako velik pomen. Namreč, na podlagi dobre analize in obveščanja domačih oblasti s strani diplomata lahko oblasti zaščitijo svoja podjetja v državi sprejemnici. S kakovostnimi informacijami diplomat domačim podjetjem pomaga z dveh vidikov, in sicer v primeru nestabilnosti lahko podjetja zaščitijo svoje dejavnosti in investicije v državi sprejemnici, s pravočasnimi informacijami pa lahko diplomat pospeši prodor domačih podjetij na trg države sprejemnice oz. njihovo prijavo na javne razpise ipd. (Udovič, 2009, str. 155).

2.1.1.2 Širši pomen gospodarske diplomacije

Gospodarska diplomacija je za domače gospodarstvo velikega pomena. V koraku z globalizacijo države odpirajo svoje trge in predvsem za podjetja majhnih držav, ki na svojih trgih ne dosegajo ekonomij obsega, je pomembno, da se širijo tudi na tuje trge. Pri tem pa jim je gospodarska diplomacija s svojimi mehanizmi oz. storitvami lahko v veliko pomoč. Kot pojasnjuje Udovič (2009, str. 131–133), je gospodarska diplomacija namreč tista diplomatska aktivnost, ki se v prvi vrsti posveča promociji gospodarstva nacionalne države, kar pa je izjemnega pomena še posebej v času finančne krize, ko določene države spet posegajo po protekcionističnih ukrepih v gospodarstvu. Ker se države zavedajo, da postaja gospodarska diplomacija vse bolj pomembna, krepijo svoje oddelke za ekonomsko in gospodarsko diplomacijo.

Uspešna gospodarska diplomacija pa nima pozitivnih učinkov zgolj in samo na podjetja, ampak na celotno gospodarstvo in pa tudi na sam ugled države v mednarodni skupnosti. Cilj gospodarske diplomacije je, skozi promocijo domačega gospodarstva in spodbujanje internacionalizacije domačih podjetij, namreč tudi ustvarjanje novih delovnih mest, povečevanje davčnih prihodkov ter gospodarska rast (Kotabe & Czinkota v Naray, 2008, str. 4). Kot pojasnjuje Naray (2008, str. 4), lahko uspešna podjetja tudi izboljšajo podobo države, ki jo ima le-ta v mednarodni skupnosti in obratno. Če se mednarodno poslovanje podjetij s pomočjo gospodarske diplomacije uspešno razvija, lahko to sčasoma pripelje do okrepljene gospodarske menjave in integracije, s čimer pa pridobita tako gospodarstvo domače kot gostujoče države.

2.1.2 Razmerje med gospodarsko, ekonomsko in poslovno diplomacijo

Pojem gospodarska diplomacija pogosto zamenjujemo s pojmom ekonomska diplomacija. Pri gospodarski diplomaciji gre namreč za ožji pomen, in sicer je za gospodarsko diplomacijo značilno, da se osredotoča na pomoč podjetjem in promocijo gospodarstva, in sicer v obliki spodbujanja trgovanja ter vhodnih in izhodnih investicij (Ruel & Visser, 2012, str. 43–44). Medtem ko gre pri ekonomski diplomaciji za analizo ekonomskih in finančnih politik ter učinke ekonomskih ukrepov v državi gostiteljici (Udovič, 2009, str. 132).

Če gre pri ekonomski diplomaciji povečini za multilateralni oziroma mnogostranski odnos, kjer glavne akterje predstavlja večje število držav, pa gre pri gospodarski diplomaciji za bilateralni oziroma dvostranski odnos med državama oziroma med državo in (tujim) podjetjem. Čeprav so med gospodarsko in ekonomsko diplomacijo razlike, njune dejavnosti niso ločene, temveč se prepletajo, navsezadnje je osrednji akter obeh država (Burkelc & Udovič, 2011, str. 28; Udovič, 2009, str. 123–126). Gospodarska diplomacija si tako prizadeva izkoristiti tiste mednarodne možnosti in konkurenčne prednosti, ki jih ustvarja ekonomska diplomacija (Potter, 2004, str. 55).

Poleg gospodarske in ekonomske diplomacije ločimo tudi poslovno diplomacijo (angl. *business diplomacy*). Pri poslovni diplomaciji osrednje akterje predstavljajo poslovni subjekti in druge nedržavne institucije (na primer interesna združenja, nevladne organizacije in sindikati). Poslovna diplomacija se od gospodarske in ekonomske med drugim razlikuje po tem, da je vezana na določen zasebni in ne državni interes. Pri poslovni diplomaciji gre za delovanje podjetij navzven, do drugih podjetij in nepodjetniških enot. Glavna naloga poslovne diplomacije je poskrbeti, da je zunanje okolje države prejemnice primerno za mednarodno poslovanje in investicije (Burkelc & Udovič, 2011 str. 29; Udovič, 2009, str. 136). Poleg omenjenega se poslovna diplomacija ukvarja tudi s poslovno strategijo podjetja, analizami okolja in podjetniškega delovanja ter z odnosi do deležnikov (Ješovnik & Svetličič v Udovič, 2009, str. 136). Če potegnemo vzporednice med nalogami gospodarske in poslovne diplomacije, vidimo, da se te večinoma prekrivajo, vendar z razliko, da gre pri poslovni diplomaciji za odnos podjetje – podjetje/nedržavni akter, pri gospodarski diplomaciji pa za odnos država – podjetje (Valsamakis v Udovič, 2009, str. 136).

2.2 Akterji gospodarske diplomacije

Akterji gospodarske diplomacije se med državami razlikujejo, saj tudi opredeljevanje nalog in aktivnosti gospodarske diplomacije med posameznimi državami ni povsem enotno, kljub temu pa ostaja v okviru temeljnih funkcij, opredeljenih v že omenjenem 3. členu DKDO. Kostecki in Naray (2007, str. 3) pojasnjujeta, da nabor akterjev gospodarske diplomacije sega vse od ravni visoke politike (predsednik države, predsednik vlade, minister ali predstavnik parlamenta) do veleposlanika in nižje ravni specializiranega diplomatskega odposlanca, kot je ekonomski diplomat oz. ekonomski svetovalec.

V določenih državah (tudi v Sloveniji) je nabor akterjev gospodarske diplomacije opredeljen še bolj široko, in sicer vključuje tudi državne in nedržavne institucije ter posameznike, katerih primarna dejavnost ni povezana z zunanjo politiko ali diplomacijo. Akterje slovenske gospodarske diplomacije ter njihove vloge in aktivnosti, ki jih izvajajo z namenom spodbujanja internacionalizacije slovenskega gospodarstva, podrobneje opisujem v poglavju o slovenski gospodarski diplomaciji.

2.3 Vloga gospodarske diplomacije pri internacionalizaciji podjetij majhnih držav na razvijajoče se trge

Svetličič (2011, str. 138–139) pojasnjuje, da sta gospodarska in ekonomska diplomacija za majhne države relativno bolj pomembni kot za velike. Zaradi vse večjega pomena ekonomij obsega in sinergij ter nujnosti intenzivnejše internacionalizacije dejavnosti podjetij majhnih držav, je pri le-teh nujnost vpetosti v mednarodne ekonomske odnose večja kot pri velikih državah. Majhne države imajo, glede na trde dejavnike moči (vojska, ekonomska sredstva), bistveno šibkejšo pogajalsko moč kot velike države, kar pa lahko kompenzirajo s sposobnostjo ustvarjanja koalicij. Prav zaradi tega je pogajalska moč majhnih držav pogojena z močjo njihovih podjetij. Posledično sta za njih ekonomska in gospodarska diplomacija večjega pomena kot za velike države.

Sedanja gospodarska kriza je še posebej izpostavila nujnost globalne naravnosti. Države, ki so tesno vpete v mednarodne tokove, so bile sicer močnejše prizadete, a tiste, ki so pravočasno zaznale, da se dinamika rasti seli v hitro rastoča gospodarstva, so lažje prebrodile krizo. Naloga gospodarske diplomacije oz. ekonomskih diplomatov je torej, ne le zaznati spremembe na svetovnem trgu, ampak na njih tudi proaktivno opozarjati podjetja ter jim pomagati premagovati tradicionalno vpetost na bližnje trge (Svetličič, 2011, str. 132). In prav pomoč podjetjem pri internacionalizaciji na nove, razvijajoče se trge je ključna.

Za razvijajoče se trge, med katere spada tudi Kazahstan, je namreč značilno, da ima država še vedno močan vpliv v gospodarstvu, kar pomeni, da so pri internacionalizaciji podjetij na omenjene trge nujni dobri in poglobljeni odnosi s tamkajšnjimi predstavniki države. Tako lahko pri vzpostavljanju odnosov med tujo državo in domačim podjetjem gospodarska diplomacija utira domačim podjetjem pot na tuj trg in jih obenem ščiti. Udovič (2013, str. 296) pojasnjuje, da lahko na trgih, kjer je moč države velika, z ustreznim pristopom akterjev gospodarske diplomacije, le-ti podjetjem omogočijo kandidiranje in pridobitev poslov na vseh področjih gospodarske aktivnosti.

V času, ko so razvijajoči se trgi postali močne ekonomske in politične sile, mednarodno poslovanje ter podjetniki v veliko primerih potrebujejo gospodarsko diplomacijo, ki z vzpostavljanjem odnosov med domačo in tujo vlado omogočajo podjetjem dostop do tujega trga (Lee & Ruël, 2012, 16–17). In ker bodo razvijajoči se trgi v prihodnosti postali eni glavnih spodbujevalcev gospodarske rasti, bi morale vlade razvitih držav ponovno preučiti svoje

strategije ter okrepiti in postaviti v ospredje prav gospodarsko diplomacijo (Ruël & Zuidema, 2012, str. 1).

Glede na zapisano lahko povzamem, da je vloga gospodarske diplomacije pri internacionalizaciji podjetij majhnih držav izjemno pomembna. Podjetja pomoč gospodarske diplomacije potrebujejo tako pri odpravljanju ovir in zmanjševanju tveganj ob vstopanju na nove trge kot pri samem poslovanju na le-teh. Predvsem ima gospodarska diplomacija veliko vlogo na razvijajočih se trgih, kjer je nadzor države nad trgom velik.

2.4 Kompetence ekonomskega diplomata/svetovalca

Podobno kot na strani gospodarstva (povpraševanja) so tudi na strani diplomacije (ponudbe) zelo pomembne kompetence ljudi. Uspešnost gospodarske diplomacije je v veliki meri odvisna od kompetenc ekonomskega diplomata oz. svetovalca. Ta bi v prvi vrsti moral imeti visoko univerzitetno izobrazbo za opravljen študij s področij, kot so: ekonomija, diplomacija in mednarodni odnosi, mednarodno pravo, organizacijske vede oz. menedžment. Če interdisciplinarni študij ni zajemal omenjenih področij, je naknadna specializacija (npr. v obliki podiplomskega študija) nujna zlasti iz naslednjih področij: ekonomija, zunanja trgovina ali ekonomska diplomacija. Poleg široke palete strokovnih znanj je za ekonomskega diplomata nujno, da ima predhodne diplomatske ali zunanjetrgovinske delovne izkušnje ter da obvlada jezik gostujoče države (Prvulović, 2001, str. 232–233).

Med drugim naj bi ekonomski diplomati imeli predvsem sposobnost pravočasnega zaznavanja priložnosti na tujem trgu in sposobnost povezovanja z odločevalci. Z mreženjem in dobrimi osebnimi stiki s ključnimi odločevalci na tujem trgu lahko diplomat na osnovi pridobljenih informacij tudi iz neuradnih virov napove določene dogodke, kot so na primer sprememba nove zakonodaje, objave javnih razpisov in naročil ter ostale dogodke, ki bi lahko vplivali na pogoje delovanja domačih podjetij na gostujočem trgu (Kajzer v Erjavec, 2004, str. 18). To pa je mogoče le z vzdrževanjem dobrih formalnih in neformalnih stikov z odločevalci oz. akterji gostujoče države, kar pa gre lažje tistim, ki so večji tudi neformalnega komuniciranja (Svetličič, 2011, str. 130).

Ena od kompetenc, ki prav tako pripomorejo k uspešnosti ekonomskega diplomata v gostujoči državi, je zopet t. i. globalna miselnost. Le-ta je predpostavka gospodarske diplomacije, zlasti v primeru majhnih držav. Globalna miselnost namreč omogoča odprtost do novih idej in ustvarjanje novih tržnih niš. Ekonomski diplomat mora imeti pred seboj ne le trg, na katerem deluje, temveč celo regijo. Prav tako mora vedno izhajati iz položaja morebitnih tekmecev, in sicer tako v regiji kot v globalnem gospodarstvu (Prvulović, 2001, str. 233; Svetličič, 2011b, str. 129–131).

Da bi bili pri opravljanju svojega dela ekonomski diplomati čim bolj uspešni, Svetličič (2011, str. 139–141) predlaga, da se lahko učijo iz izkušenj podjetij, ki veljajo za t. i. skrite

zmagovalce, katerih skrivnost uspeha je med drugim tudi osredotočanje in specializacija na svoje ključne prednosti in ozke nišne trge. Skriti zmagovalci so obenem že od vsega začetka naravnani globalno, so fleksibilni, osredotočajo se na uporabnike, so hitro odzivni, izkoriščajo politiko prvega ter dajejo velik pomen mehkim znanjem. K slednjim spadajo komunikacijske in pogajalske spretnosti, sposobnost mreženja, lobiranja, znanje tujih jezikov oz. jezika gostujoče države, organizacijsko-menedžerske sposobnosti idr. (Prvulović, 2001, str. 234; Svetličič & Kajnič, 2009, str. 76). Rašković in Svetličič (2011, str. 793–794) k mehkim znanjem dodajata še sposobnost opravljanja več funkcij sočasno, prilagodljivost na negotovosti in zmožnost uspešnega opravljanja dela v stresnih oz. kriznih situacijah. Med veščinami, nujnimi za uspeh ekonomskega diplomata v gostujoči državi, pa še posebej poudarjata poznavanje lokalnih navad, t. i. kulturno občutljivost ter veščine medkulturnega komuniciranja.

Za ekonomske diplomate je torej nujno, da posedujejo tako ustrezno formalno izobrazbo, po možnosti iz dveh interdisciplinarnih področij (ekonomije in diplomacije), kot tudi mnogo mehkega znanja oz. veščin. Kot pojasnjuje Svetličič (2011, str. 139–141), je slednje nujno predvsem za ekonomske diplomate majhnih držav, saj se, glede na kadrovske podhranjenost, ne morejo specializirati zgolj v določeno področje, kot se lahko diplomati velikih držav.

3 SLOVENSKA GOSPODARSKA DIPLOMACIJA KOT SREDSTVO ZA SPODBUJANJE INTERNACIONALIZACIJE SLOVENSKEGA GOSPODARSTVA

Slovenija je kot majhna država zelo odvisna od izvoza, še več, je ena najbolj izvozno usmerjenih držav (Udovič & Rašković, 2011, str. 72). Odvisnost slovenskega gospodarstva od izvoza se še posebej čuti v času finančne krize, ko smo priča zmanjšanju investicijskih aktivnosti in upadanju domačega povpraševanja. In prav zaradi posledic finančne krize slovenska gospodarska diplomacija kot sredstvo za spodbujanje internacionalizacije gospodarstva ter geografske diverzifikacije njenega izvoza (Udovič & Rašković, 2011, str. 71) vedno bolj pridobiva na svojem pomenu. Namreč naloga gospodarske diplomacije je, da ozavešča podjetja o razvijajočih se svetovnih trgih in priložnostih ter izzivih, ki jih ti trgi prinašajo. Med drugim je vloga gospodarske diplomacije tudi zagotavljanje možnosti konkurenčnega nastopanja podjetij na tujih trgih in zagotavljanje ustrezne varnosti po mednarodno dogovorjenih pravilih ter pogojih (Vlada Republike Slovenije, 2013).

Gospodarska diplomacija nudi pomoč podjetjem v različnih stopnjah internacionalizacije, od npr. predizvozne ter izvozne aktivnosti, tržnega vstopa, do samega izvoznega poslovanja ter utrjevanja svojega položaja na trgu. Ker so podjetja zelo raznolika in imajo posledično različne potrebe ter se srečujejo z različnimi izzivi, so dejavnosti gospodarske diplomacije raznolike in prilagojene posameznim podjetjem. Prav dejavnosti, ki vključujejo individualno pomoč in so prilagojene dejanskim potrebam podjetij ter aktualnim razmeram, so z vidika učinkovitosti tudi najuspešnejše in močno povečujejo možnost podjetja, da se bo uspešno vključilo v internacionalizacijo (Ministrstvo za gospodarstvo, b.l., str. 10).

3.1 Zakonska podlaga za delovanje slovenske gospodarske diplomacije

Pravno podlago za delovanje slovenske gospodarske diplomacije določa Zakon o spodbujanju tujih neposrednih investicij in internacionalizacije podjetij (Ur.l. RS, št. 107/2006-UPB1, 11/2011, 57/2012, 17/2015, v nadaljevanju ZSTNIIP ali Zakon), ki določa cilje, dejavnosti in ukrepe ter organizacijo države na področjih spodbujanja vhodnih neposrednih tujih investicij in internacionalizacije podjetij v RS.

Zakon v 2. členu spodbujanje internacionalizacije podjetij opredeljuje kot dejavnosti in ukrepe, ki pripomorejo k večji konkurenčnosti v mednarodni menjavi rezidentov (tj. pravnih oseb, ki imajo sedež v RS ali fizičnih oseb, ki imajo stalno prebivališče v RS), in sicer v obliki spodbujanja izvoza, spodbujanja racionalizacije nabavnih virov in spodbujanja izhodnih tujih neposrednih investicij. Na podlagi 3. člena ZSTNIIP je cilj spodbujanja internacionalizacije podjetij, da se z učinkovito uporabo javnih in zasebnih finančnih sredstev izboljša konkurenčnost rezidentov v mednarodni menjavi in da se zmanjšajo stroški tveganja pri vstopih rezidentov na trge izven območja RS.

V 9. členu ZSTNIIP določa naslednje dejavnosti, sofinancirane s strani RS, za spodbujanje internacionalizacije podjetij:

- zbiranje in posredovanje zunanjetrgovinskih informacij,
- organiziranje poslovnih delegacij, sejmskih predstavitev, seminarjev in konferenc ter drugih promocijskih dogodkov,
- poslovno svetovanje,
- izobraževanje za mednarodno poslovanje,
- opravljanje informacijskih, svetovalnih ali drugih storitev za nerezidente in
- opravljanje drugih nalog, ki prispevajo k uspešnejši internacionalizaciji slovenskih podjetij.

Zakon Vladi RS v 10. členu nalaga, da sprejme program spodbujanja internacionalizacije podjetij za petletno obdobje, v katerem opredeli način izvajanja dejavnosti iz 9. člena ter njihove prioritete in cilje, ki naj bi bili doseženi z izvajanjem teh nalog. V programu spodbujanja internacionalizacije podjetij morajo biti določeni tudi obseg dejavnosti spodbujanja internacionalizacije podjetij, način njihovega financiranja ter kazalci za spremljanje učinkovitosti spodbujanja internacionalizacije podjetij.

3.2 Ključni akterji slovenske gospodarske diplomacije

V Republiki Sloveniji aktivnosti gospodarske diplomacije izvaja več različnih akterjev, državnih in paradržavnih. Temeljni nosilec in koordinator le-teh je Ministrstvo za zunanje zadeve (v nadaljevanju MZZ), ki pri izvajanju gospodarske diplomacije sodeluje z drugimi

vladnimi in nevladnimi institucijami, pristojnimi za internacionalizacijo slovenskega gospodarstva, in sicer z Ministrstvom za gospodarski razvoj in tehnologijo (v nadaljevanju MGRT), Javno agencijo Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, inovativnosti, razvoja, investicij in turizma (v nadaljevanju SPIRIT), Gospodarsko zbornico Slovenije (v nadaljevanju GZS), Obrtno-podjetniško zbornico Slovenije (v nadaljevanju OZS) ter Slovensko izvozno in razvojno banko (v nadaljevanju SID banka). MZZ v svoje aktivnosti vključuje tudi slovenske poslovne klube v tujini ter častne konzule RS v tujini (Gospodarska diplomacija, 2015).

V nadaljevanju bom opisala ključne akterje slovenske gospodarske diplomacije, njihove pristojnosti in naloge, ki jih opravljajo v okviru gospodarske diplomacije, ter se ob tem osredotočila zgolj na storitve, ki jih akterji izvajajo z namenom spodbujanja izhodne internacionalizacije slovenskega gospodarstva (in torej ne spodbujanja vhodne internacionalizacije oz. vhodnih TNI, kar sicer prav tako spada v delokrog določenih akterjev gospodarske diplomacije).

3.2.1 Ministrstvo za zunanje zadeve

Z letom 2009, ko je gospodarska diplomacija postala ena glavnih prioritet MZZ, je bil na omenjenem ministrstvu ustanovljen Direktorat za gospodarsko diplomacijo, ki deluje na področju gospodarske diplomacije, bilateralnega gospodarskega sodelovanja ter gospodarske promocije. Direktorat sestavljata Sektor za javno diplomacijo in bilateralno gospodarsko sodelovanje, čigar glavni nalogi sta vodenje in koordiniranje javne diplomacije ter bilateralnega gospodarskega sodelovanja Republike Slovenije s tujino ter Sektor za gospodarsko promocijo, katerega temeljni nalogi sta nudenje pomoči slovenskim podjetjem pri vstopanju na tuje trge in spodbujanje internacionalizacije slovenskega gospodarstva, s ciljem povečevanja slovenskega izvoza ter doseganjem njegove večje geografske diverzifikacije (Gospodarska diplomacija, 2015).

Naloga MZZ kot akterja gospodarske diplomacije je, da z mrežo DKP ščiti, uveljavlja in promovira interese slovenskega gospodarstva v tujini. Aktivnosti v zvezi z gospodarsko diplomacijo MZZ opravlja skupaj s 56 DKP RS, na katerih deluje 22 ekonomskih svetovalcev (Gospodarska diplomacija, 2015). Poleg mreže DKP, ki je ključna pri izvajanju gospodarske diplomacije, pa MZZ širi tudi mrežo častnih konzulov, poslovnih klubov ter krepi že obstoječe poslovne vezi in odpira vrata slovenskemu gospodarstvu pri prodoru na tuje trge. Ministrstvo prav tako sodeluje s Slovenci, ki živijo v zamejstvu in drugje po svetu in predstavljajo pomemben del gospodarske diplomacije (Ministrstvo za gospodarstvo, str. 10).

MZZ, skupaj z mrežo DKP, pri izvajanju gospodarske diplomacije predvsem (Gospodarska diplomacija, 2014):

- organizira zasedanja meddržavnih komisij za gospodarsko sodelovanje,

- organizira izhodne poslovne delegacije ob obiskih visokih državnih predstavnikov,
- nudi podporo slovenskim podjetjem pri vstopu in širitvi poslovanja na tujih trgih ter pri reševanju problemov, in sicer v obliki raznolikih brezplačnih storitev,
- zagotavlja podporo tujim podjetjem pri navezovanju stikov z domačimi podjetji in
- koordinira gospodarske aktivnosti, povezane z mednarodnimi organizacijami ter Evropsko unijo (v nadaljevanju EU).

3.2.2 Diplomatsko-konzularna predstavništva in ekonomski svetovalci

Glede na pomembnost vloge, ki jo imajo v gospodarski diplomaciji mreža DKP ter njeni ekonomski svetovalci, jim namenjam posebno podpoglavje, čeprav uradno spadajo pod MZZ (so namreč t. i. orodje ministrstva). Z omenjeno mrežo ministrstvo med drugim štiti, uveljavlja ter promovira interese slovenskega gospodarstva v tujini (Gospodarska diplomacija, 2015).

MZZ na svoji spletni strani ponuja slovenskim podjetjem, ki se zanimajo za storitve gospodarske diplomacije, seznam stikov ekonomskih svetovalcev, ki jih ima Slovenija na DKP v tujini. Na spletnih straneh MZZ lahko podjetja prav tako najdejo zaprosilo za izvedbo pomoči oz. storitve gospodarske diplomacije (natančneje ekonomskega svetovalca). V elektronski aplikaciji zaprosila mora podjetje navesti svoje kontaktne podatke, predstaviti osnovne značilnosti podjetja, proizvodnega oz. storitvenega programa, izbrati ciljno državo, na katero se ima namen internacionalizirati oz. kjer je podjetje že prisotno in potrebuje pomoč pri poslovanju ter nenazadnje cilje podjetja v izbrani državi ter način doseganja teh ciljev (npr. načrtovana oblika vstopa oz. delovanja na trgu – direkten izvoz, izvoz preko distributerja, skupne investicije ipd.) Nadalje lahko podjetje izbere med raznolikimi oblikami pomoči oz. storitev, ki jih nudi DKP s svojimi ekonomskimi svetovalci (Ekonomske svetovalci, 2015; Zaposilo za izvedbo pomoči/storitve, 2015).

Vrste storitev, ki so na razpolago slovenskim podjetjem, ki želijo prodreti na določen ciljni trg, so naslednje (Zaposilo za izvedbo pomoči/storitve, 2015):

- Svetovanje podjetjem pri opredelitvi ustreznega načina vstopa na trg ter priprava načrta aktivnosti:
 - svetovanje pri opredelitvi ustreznega načina vstopa na izbrani trg, in sicer na podlagi predhodne strategije podjetja do ciljnega tujega trga ter
 - svetovanje pri pripravi načrta aktivnosti za internacionalizacijo na izbranem trgu.
- Iskanje primernih poslovnih partnerjev:
 - s podjetjem skupno preučijo posamezne kriterije za izbiro poslovnega partnerja in določijo vrsto poslovnega partnerja ter
 - s potencialnimi poslovnimi partnerji po dogovoru kontaktirajo in pripravijo spisek primernih partnerjev.

- Pomoč pri pridobivanju razpoložljivih informacij o bonitetah in finančnem poslovanju podjetij v ciljni državi:
 - na podlagi posredovanih kontaktnih podatkov podjetja v ciljni državi MZZ pridobi razpoložljive brezplačne informacije o bonitetah in finančnem poslovanju, če teh ni, pa usmeri naročnika na preverjene plačljive vire oz. ponudnika.
- Organizacija, pomoč in sodelovanje pri obiskih potencialnih poslovnih partnerjev:
 - na podlagi predstavitve slovenskega podjetja, ki jo posredujejo potencialnemu poslovnemu partnerju, se dogovorijo za poslovni sestanek,
 - pripravijo profil poslovnega partnerja, ki ga bo slovensko podjetje obiskalo in
 - organizirajo poslovni sestanek, poskrbijo za logistiko in na željo podjetja prisostvujejo na obisku ter nudijo potrebno pomoč.
- Pomoč pri ustanavljanju podjetij ali podjetnic:
 - v obliki zbiranja informacij o ustanovnih oblikah družb,
 - postopkih in stroških ustanavljanja podjetij ter
 - posredujejo pri stikih z lokalnimi oblastmi, lokalnimi svetovalci in odvetniki.
- Koordinacija pri izdelavi poglobljenih tržnih raziskav za naročnike.
- Pomoč pri reševanju problemov, s katerimi se podjetja srečujejo pri delovanju, vstopanju ali nastopanju na določenem trgu, in sicer v zvezi z obravnavo podjetja, njegovega osebja ali predmeta poslovanja (proizvoda ali storitve) s strani oblastno administrativnih organov na vseh nivojih, s strani lokalnih samoupravnih skupnosti ali s strani profesionalnih združenj (neupravičena oz. pravno neutemeljena diskriminacija, dodatni administrativni zahtevki, ki pomenijo diskriminatorno obravnavo glede na druge konkurenčne subjekte na trgu, odrekanje nacionalne obravnave, ko so izpolnjeni pogoji iz mednarodnih pogodb ali pogodb zadevne države z EU ipd.) ter pomoč pri neplačilih s strani tujih kupcev:
 - na podlagi posredovanega opisa problema in zaprosila za pomoč s strani slovenskega podjetja MZZ vzpostavi kontakt ali osebno obišče odgovorne predstavnike organa, katerega ravnanje domače podjetje ocenjuje kot neustrezno, ter z njimi preveri naravo problema, stališče organa v tej zadevi ter v upravičenih primerih zahteva prekinitev ali odpravo neupravičene obravnave oz. zahtevkov do slovenskega podjetja,
 - v odvisnosti od narave problema oz. povzročitelja pa se MZZ tudi formalno ali uradno obrne na pristojne predstavnike izvršne oblasti z zahtevkom po rešitvi problema in
 - v primeru pomoči slovenskim podjetjem pri neplačilih s strani tujih kupcev MZZ izvede poizvedovanje in pisno urgenco ter svetuje o možnih mehanizmih izterjave.
- Pomoč pri identifikaciji, najemu ter koordinaciji lokalnega strokovnjaka oz. svetovalca za slovenska podjetja:
 - na podlagi posredovanih zahtev s strani slovenskega podjetja poiščejo ustrezne lokalne strokovnjake oz. svetovalce (odvetniki, svetovalci za trženje, svetovalci za odnose z javnostmi ipd.).

- Spremljanje aktivnosti slovenskega podjetja v ciljni tuji državi, in sicer po predhodno nudeni pomoči ter koordinaciji dela s poslovnim partnerjem (agentom, distributerjem, ipd.) (angl. *follow-up*):
 - na podlagi strategije podjetja do tujega trga ter predhodno nudene pomoči (oblike storitev iz prve, druge in četrte točke) s podjetjem skupno spremljajo aktivnosti na trgu ter koordinirajo delo s poslovnim partnerjem.

Poleg omenjenih storitev je z namenom olajšati začetne poslovne aktivnosti na tujem trgu predstavnikom slovenskih podjetij ponujena tudi možnostčasne uporabe poslovnih pisarn v okviru določenih DKP v tujini. Poslovnež s tem dobi dostop do delujoče pisarne na ciljnem trgu in lahko lažje in z manj stroški začne z raziskovanjem poslovnih priložnosti in z drugimi začetnimi poslovnimi aktivnostmi (npr. izvedba postopkov za ustanovitev podjetja na tamkajšnjem trgu, pogajanja o poslovnem sodelovanju s tujimi gospodarskimi subjekti, izvedba študij izvedljivosti projektov, iskanje potencialnih tujih partnerjev ter preučevanja tamkajšnjih poslovnih priložnosti). Ob tem mu ekonomski svetovalec in drugo osebje DKP s svojim znanjem in izkušnjami lahko pomaga pri spoznavanju trga, zakonodaje, poslovnih navad, kulture, pri navezovanju stikov s potencialnimi poslovnimi partnerji, ustreznimi tujimi oblastmi ipd. (Poslovne pisarne v tujini, 2015).

3.2.3 Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo

MGRT si v okviru Sektorja za internacionalizacijo, ki spada pod Direktorat za turizem in internacionalizacijo, med drugim prizadeva za izboljšanje konkurenčnosti slovenskih podjetij pri njihovem poslovanju na mednarodnih trgih. Znotraj omenjenega sektorja svoje aktivnosti usmerjajo v oblikovanje politik in aktivnosti s področja internacionalizacije in tujih investicij, z namenom izboljšanja konkurenčnosti slovenskega gospodarstva ter s prizadevanjem za izboljšanje pogojev pri poslovanju slovenskih podjetij na mednarodnih trgih (Sektor za internacionalizacijo, 2014).

Predvidene aktivnosti MGRT s področja spodbujanja internacionalizacije so naslednje (Aktivnosti s področja internacionalizacije, 2015):

- zagotavljanje zunanjetrgovinskih informacij in svetovanje na spletnem portalu Izvozno okno,
- izobraževanje podjetij za vstop na tuje trge,
- organizacija gospodarskih delegacij, predstavitev, seminarjev in konferenc,
- sofinanciranje izvajanja dejavnosti slovenskih klubov v tujini,
- sofinanciranje okvirno 15 skupinskih sejemskih nastopov slovenskih podjetij v tujini,
- sofinanciranje individualne udeležbe podjetij na sejmih v tujini in
- sofinanciranje tržnih raziskav tujih trgov.

3.2.4 Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, inovativnosti, razvoja, investicij in turizma

Z začetkom leta 2013 je po sklepu tedanje vlade začela delovati agencija SPIRIT, ki je združila Javno agencijo Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije, Slovensko turistično organizacijo in Javno agencijo za tehnološki razvoj Republike Slovenije (Področja dela, 2014).

Eno od področij dela agencije SPIRIT (agencija sicer spada pod MGRT) je med drugim tudi internacionalizacija in TNI, s katerim se ukvarja Sektor za spodbujanje internacionalizacije in TNI. Znotraj sektorja izvajajo več dopolnilnih programov za slovenska podjetja v vseh stopnjah mednarodnega poslovanja, prav tako nudijo brezplačne storitve za slovenske potencialne in obstoječe izvoznike ter tako prispevajo k povečanju internacionalizacije slovenskih podjetij, večji geografski diverzifikaciji slovenskega izvoza ter zagotavljanju boljših pogojev za nastop slovenskih podjetij v mednarodnem okolju (Internacionalizacija in tuje neposredne investicije, 2014).

Storitve, ki jih SPIRIT nudi slovenskim izvoznikom, obsegajo (Internacionalizacija in tuje neposredne investicije, 2014):

- osrednji slovenski portal za izvoznike – Izvozno okno, ki zajema podrobne zunanjetrgovinske podatke o 53 državah in vseh storitvah, ki jih SPIRIT nudi slovenskim izvoznikom,
- izvozno svetovanje podjetjem,
- izobraževanje in usposabljanje za mednarodno poslovanje,
- sofinanciranje tržnih raziskav na novih tujih trgih,
- organizacijo in sofinanciranje skupinskih in individualnih nastopov slovenskih podjetij na sejnih v tujini ter organizacijo vhodnih in izhodnih gospodarskih delegacij, ki omogočajo predstavitev podjetij na tujih trgih in navezavo stikov s tujimi poslovnimi partnerji,
- omogočanje prenosa znanj in izkušenj podjetij na tujih trgih na slovenska podjetja, in sicer s sodelovanjem s slovenskimi poslovnimi klubi v tujini,
- obveščanje o izvoznih poslovnih priložnostih, mednarodnem poslovanju, sejmih, javnih razpisih idr. ter
- spodbujanje slovenskega izvoza tudi preko promocije ponudbenih možnosti slovenskega gospodarstva, zagotavljanje storitev za tuje kupce slovenskih izdelkov oziroma storitev preko spletnega portala Slovenia Partner ter posodabljanje baze slovenskih izvoznikov SloExport.

3.2.5 Gospodarska zbornica Slovenije

GZS spodbuja internacionalizacijo slovenskega gospodarstva v okviru svojega Centra za mednarodno poslovanje, ki svojim članom pri izhodni internacionalizaciji nudi podporo (Kdo smo, 2014):

- pri vstopanju in poslovanju na tujih trgih,
- pri vzpostavljanju mednarodnih razvojnih povezav in izvedbi razvojnih projektov na tujih trgih,
- pri spodbujanju tehnološkega poslovnega razvoja, inovativnosti in konkurenčnosti in
- pridobivanju različnih virov financiranja.

Na GZS od leta 2011 prav tako izvajajo program za krepitev internacionalizacije slovenskega gospodarstva, ki se imenuje Go International Slovenia. Namen programa je povečanje prisotnosti slovenskega gospodarstva na tujih trgih in diverzifikacija izvoznih trgov, s čimer se krepí konkurenčnost slovenskih izvoznikov (Program za krepitev internacionalizacije slovenskega gospodarstva, 2014; Vlada Republike Slovenije, 2013). Program vsebuje naslednje ukrepe oziroma aktivnosti (Program za krepitev internacionalizacije slovenskega gospodarstva, 2014):

- Priprava podjetij za vstop na tuje trge:
 - organizacija posvetov, okroglih miz, seminarjev in mednarodnih konferenc s področja internacionalizacije,
 - svetovanje podjetjem o mednarodni trgovini,
 - iskanje potencialnih partnerjev na tujih trgih in
 - izdelava panožnih in tržnih analiz idr.
- Pomoč podjetjem pri vstopu na nove trge:
 - gospodarske delegacije,
 - povezovanje podjetij,
 - sejemske predstavitve in
 - predstavitve nacionalnih ter mednarodnih razpisov idr.
- Krepitev prisotnosti na tradicionalnih trgih:
 - sektorske izhodne gospodarske delegacije,
 - oblikovanje virtualnih predstavništev slovenskega gospodarstva v tujini,
 - promocija slovenskega gospodarstva in
 - Akademija internacionalizacije idr.
- Uvajanje višjih oblik internacionalizacije:
 - pomoč podjetjem pri ustanavljanju predstavništev oziroma podjetij v tujini in
 - pomoč pri investiranju slovenskih podjetij v tujini idr.

3.2.6 Slovenska izvozna in razvojna banka

SID banka je nosilec dejavnosti, ki predstavljajo temelj sistema zavarovanja in financiranja mednarodnih gospodarskih poslov kot instrumentov trgovinske politike RS, in s tem gospodarstvu zagotavlja ustrezno varnost in možnost konkurenčnega nastopanja na tujih trgih, in sicer po mednarodno dogovorjenih pravilih in pogojih (Vlada Republike Slovenije, 2013).

Dejavnosti skupine SID banka na področju spodbujanja internacionalizacije so naslednje (Vlada Republike Slovenije, 2013):

- SID banka – v imenu in za račun RS:
 - zavarovanje kratkoročnih in srednjeročnih izvoznih kreditov pred komercialnimi in/ali nekomercialnimi ter drugimi nemarketabilnimi tveganji,
 - pozavarovanje kratkoročnih izvoznih terjatev pred komercialnimi in nekomercialnimi tveganji,
 - zavarovanje izhodnih investicij pred nemarketabilnimi tveganji,
 - zavarovanje storitvenih garancij,
 - program izravnave obresti in
 - nekatere druge dejavnosti po javnem pooblastilu.
- SID banka – za lasten račun:
 - financiranje internacionalizacije MSP (priprava na izvoz, izvozni krediti, financiranje slovenskih izhodnih TNI).
- Povezane družbe skupine SID banka:
 - zavarovanje kratkoročnih izvoznih terjatev, upravljanje s tveganji,
 - izterjava dolgov, bonitetne informacije, monitoring tveganj,
 - faktoring, zavarovanje terjatev, eskont menic, diskont faktur ter
 - izvozne raziskave, analize in svetovanje.

3.2.7 Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije

Na OZS je za internacionalizacijo oziroma mednarodno poslovanje odgovoren Oddelek za internacionalizacijo. Aktivnosti s področja spodbujanja internacionalizacije, ki jih oddelek izvaja, so naslednje (Dobrodošli na straneh Oddelka za internacionalizacijo OZS!, 2014):

- informiranje s področja internacionalizacije, poslovnih dogodkov, aktualnih razpisov ter poslovnih priložnosti,
- izobraževanje in svetovanje s področja internacionalizacije in dostopa do finančnih virov ter intelektualne lastnine,
- strokovna podpora za mednarodne razvojno-raziskovalne ter podjetniške projekte,
- podpora pri iskanju tujih poslovnih partnerjev in
- organizacija skupinskih sejmskih predstavitev in sektorskih poslovnih srečanj.

S skupinskim sejmskim nastopom si podjetje lahko zagotovi promocijo in predstavitev svoje blagovne znamke in izdelkov oz. storitev, izmenja izkušnje, sklene nova poznanstva in naveže stik s potencialnimi poslovnimi partnerji. Ker je sejmski nastop velik finančni strošek, še posebej za MSP, pa OZS prevzema organizacijske, pripravljalne in izvedbene naloge ter tudi del stroškov sejmskega nastopa (Sejmski nastopi v Sloveniji in tujini, 2014).

3.2.8 Slovenski poslovni klubi v tujini

Slovenski poslovni klubi v tujini praviloma združujejo predstavnike slovenskih podjetij, ki so že vrsto let dejavni na tujih trgih, ter slovenske podjetnike in posameznike, ki živijo v tujini. Predstavniki poslovnih klubov s svojim znanjem in izkušnjami predstavljajo pomemben vir informacij za manj izkušena podjetja in so s tem pomembna opora slovenskemu gospodarstvu v tujini (Slovenski poslovni klubi v tujini kot pomoč pri internacionalizaciji, 2014).

Slovenski poslovni klubi izvajajo naslednje aktivnosti (Predstavitev poslovnih klubov, 2014):

- omogočanje stikov ter izmenjava informacij med slovenskimi in tujimi podjetji,
- navezave neformalnih stikov med podjetji in državnimi institucijami obeh držav,
- pomoč pri navezavi stikov s potencialnimi poslovnimi partnerji v tujini,
- organizacija poslovnih delegacij ter promocijskih nastopov,
- promocija slovenskega gospodarstva v tujini,
- seznanjanje tuje poslovne javnosti z novostmi iz slovenskega poslovnega okolja in
- seznanjanje slovenskih institucij in podjetij s spremembami v poslovnem okolju, v katerem klub deluje.

Prvi stiki s slovenskimi poslovnimi klubi, ki so v mreži poslovnih klubov, katerih dejavnosti sofinancira SPIRIT, so za slovenska podjetja brezplačni. Bolj poglobljeno sodelovanje oziroma konkretno pomoč podjetju pri poslovanju na tujem trgu pa poslovni klubi nudijo le včlanjenim podjetjem in institucijam v zameno za članarino oz. plačilo (Slovenski poslovni klubi v tujini kot pomoč pri internacionalizaciji, 2014).

3.2.9 Častni konzuli Republike Slovenije v tujini

Častni konzuli so nekarierni diplomati, fizične osebe, ki po pooblastilu države pošiljateljice zastopajo interese v državi sprejemnici. Naloge častnih konzulov so poleg zaščite interesa države pošiljateljice in njenih državljanov, ki potujejo ali bivajo v njenem konzularnem območju, predvsem razvijanje gospodarskih, trgovinskih, znanstvenih in kulturnih odnosov med državo pošiljateljico in državo sprejemnico oziroma regijo, v kateri delujejo. Če je častni konzul pravilno izbran in voden, lahko gospodarski diplomaciji prispeva poslovno iznajdljivost, izkušnje in mreže poznanstev, in s tem prispeva k razvoju trgovinske, naložbene in turistične možnosti za državo, ki ga je imenovala (Smole, 2012, str. 31–32).

Čeprav častni konzuli za državo ne predstavljajo tako rekoč nobenega stroška, pa ta njihovih potencialov ne izkorišča dovolj. Namreč častni konzuli lahko hitro in uspešno premostijo politične, gospodarske in kulturne ovire. Vzrok za to je dejstvo, da so častni konzuli že uveljavljeni, podjetniški, neposredni, neodvisni in nebirokratski, predvsem pa imajo dobre povezave tako v državi pošiljateljici kot v državi sprejemnici (Štrancar, 2010). Častni konzuli so podjetjem potrebni še posebej na trgih, kjer država nima DKP oz. kjer je pokritost z mrežo

DKP precej skopa (sploh to velja za velike države, kjer so razdalje med poslovnimi središči in prestolnico, kjer je po navadi sedež DKP, velike).

3.2.10 Drugo

Poleg že omenjenih akterjev gospodarske diplomacije je potrebno omeniti tudi določene akterje, ki jih sicer primarno uvrščamo med akterje poslovne diplomacije, saj je njihovo diplomatsko udejstvovanje vezano na določen zasebni interes, a pri določenih dejavnostih oziroma storitvah lahko delujejo tudi kot akterji gospodarske diplomacije in s tem v ključnih trenutkih izjemno pripomorejo h gospodarskemu interesu države. Tukaj gre za razna interesna združenja (npr. društva, sindikati), nevladne organizacije, inštitute ipd.

4 PREGLED GOSPODARSKEGA SODELOVANJA REPUBLIKE SLOVENIJE Z REPUBLIKO KAZAHSTAN

Da bi razumeli, zakaj je kazahstanski trg pomemben za slovensko gospodarstvo in zakaj je za slednje posledično pomembno tudi delovanje slovenske gospodarske diplomacije na tem trgu, se v pričujočem poglavju osredotočam na strateške usmeritve Republike Slovenije na področju spodbujanja internacionalizacije slovenskih podjetij na kazahstanskem trgu. Podrobneje opišem, zakaj je Slovenija v Akcijskem načrtu iz leta 2013 izbrala prav Kazahstan za enega svojih prednostnih oz. ciljnih trgov, kakšne so zakonske podlage za gospodarsko sodelovanje med državama in kakšno strategijo ima Slovenija za pospešeno spodbujanje internacionalizacije podjetij na kazahstanski trg. Poleg širšega okolja Kazahstana, ki ga opišem skozi t. i. PEST-analizo, nadalje opišem tudi aktualno Evrazijsko gospodarsko zvezo (katere član je Kazahstan) in priložnosti, ki jih le-ta prinaša slovenskim izvoznikom. Nato nadaljujem s predstavitvijo ekonomskih kazalcev zunanjetrgovinske menjave med državama ter vlogo slovenske gospodarske diplomacije v Kazahstanu.

4.1 Strateške usmeritve in zakonske podlage za gospodarsko sodelovanje Republike Slovenije z Republiko Kazahstan

V svojem zadnjem vladnem Akcijskem načrtu iz leta 2013 se je Slovenija odmaknila od svojih že tradicionalnih trgov (npr. EU in Zahodni Balkan) in se pri določitvi ciljnih trgov, na katerih bi se naj vodile povečane aktivnosti s strani akterjev gospodarske diplomacije in ostalih partnerjev, usmerila na nove tuje trge. V skupino novih ciljnih trgov za slovensko gospodarstvo je uvrščen tudi Kazahstan (poleg Azerbajdžana, Indije, Ljudske republike Kitajske, Ruske federacije in Turčije). Namreč, kazahstanski trg se hitro razvija in pri tem izkazuje izjemno gospodarsko rast, obenem ima gospodarske sektorje, kjer bi lahko prišlo do pozitivnih sinergij s slovenskim gospodarstvom, tako z vidika potenciala rasti za izvoz slovenskega blaga in storitev kot z vidika primerne okolja za slovenske izhodne TNI (Vlada Republike Slovenije, 2013).

Za navedene ciljne trge velja, da so to države, v katere se (če izvzamemo EU in Zahodni Balkan) usmerja največ slovenskega izvoza na oddaljene trge, nadalje so to države, za katera slovenska podjetja in združenja izkazujejo največ interesa in ki so po makroekonomskih ocenah med najbolj perspektivnimi svetovnimi trgi. Obenem gre v večini za države, ki so bile po ocenah medresorskega usklajevanja v letu 2010 uvrščene med najpomembnejše trge za usmerjanje spodbujanja internacionalizacije s strani slovenskih podjetij (izven EU in Zahodnega Balkana) (Vlada Republike Slovenije, 2013).

Nekateri izmed glavnih razlogov, zakaj se je Slovenija odločila, da bo pospešeno spodbujala internacionalizacijo slovenskega gospodarstva prav na kazahstanskem trgu, so poleg notranjepolitične stabilnosti, energetskega potenciala, velikih investicijskih projektov ter sorazmerno dobro razvite strojne industrije (Kazahstan, 2015), prav zagotovo tudi njegovi pozitivni gospodarski kazalci. Kazahstan namreč beleži visoko rast BDP, rast zasebne in javne potrošnje in pa rast TNI. Slovenija priložnost za sodelovanje med državama vidi predvsem na področjih kmetijstva (vključno s kmetijsko mehanizacijo), turizma, energetike (področje projektiranja in tehnologije), čiščenje okolja in voda (Vlada Republike Slovenije, 2013). Po podatkih za leto 2013 se Kazahstan uvršča na 30. mesto med zunanjetrgovinskimi partnericami Slovenije. Pri blagovni menjavi med državama na strani izvoza prevladujejo farmacevtski proizvodi, na strani uvoza pa oljna semena in plodovi ter mineralna goriva in olja (Bilateralni ekonomski odnosi Kazahstana s Slovenijo, 2014; Trade Map – Trade Competitiveness Map, 2015).

Kazahstan in Slovenija negujeta dobre meddržavne odnose tudi s političnega vidika. Posledica teh je več sklenjenih sporazumov med državama in pa ustanovitev Skupne slovensko-kazahstanske komisije za gospodarsko sodelovanje (Ministrstvo za zunanje zadeve, 2014, str. 13). Pomembnejši bilateralni sporazumi, ki urejajo gospodarsko sodelovanje med Republiko Slovenijo in Republiko Kazahstan, so (Register predpisov, 2014):

- Uredba o ratifikaciji Sporazuma o vzpostavitvi diplomatskih odnosov med Republiko Slovenijo in Republiko Kazahstan,
- Uredba o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Kazahstan o gospodarskem sodelovanju,
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Kazahstan o mednarodnem cestnem prevozu potnikov in blaga,
- Uredba o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Kazahstan o odpravi vizumske obveznosti za imetnike diplomatskih potnih listov in
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma o sodelovanju v kulturi med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Kazahstan.

4.2 Značilnosti trga Republike Kazahstan

Ko podjetja vstopajo na nove trge ali širijo svoje dejavnosti na trgih, sta analiza in razumevanje okolja izjemnega pomena. Za analiziranje okolij poznamo različne vrste analize, med katerimi je tudi t. i. PEST-analiza (tj. analiza političnega, ekonomskega, sociološkega in tehnološkega okolja) (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 28). Gre za analizo zunanjih, makroekonomskih dejavnikov določenega trga, na katere podjetje s svojim delovanjem nima vpliva (Rouboutsos & Chiara, 2010, str. 239–243). Vsekakor je pri vstopanju na nove, predvsem pa oddaljene in manj znane razvijajoče se trge nujno, da podjetje opravi več različnih analiz in se na podlagi slednjih čim bolje pripravi na morebitne ovire in tveganja, na katere lahko naleti v procesu internacionalizacije. V nadaljevanju bom opisala splošne geografske in demografske značilnosti Kazahstana ter s pomočjo t. i. PEST-analize nadaljevala s krajšim opisom političnega, ekonomskega, socio-kulturnega ter tehnološkega okolja Kazahstana.

4.2.1 Geografske in demografske značilnosti

Kazahstan je centralno-azijska država, ki z dobrima 2.7 milijona km² površine predstavlja deveto največjo državo na svetu po površini. Je država brez dostopa na odprto morje in si deli državno mejo z Rusijo na severu (dolžina meje znaša 6.846 km), Kitajsko na vzhodu (1.533 km), Kirgizijo (1.224 km), Uzbekistanom (2.203 km) in Turkmenistanom na jugu (379 km). Kazahstan ima približno 17 milijonov prebivalcev in kar 130 različnih etničnih skupin. Površje države prekrivajo prostrane stepe in Kaspijsko jezero na zahodu, obširne nižine na severu, puščave z oazami na jugu ter visoko gorovje Altaj na vzhodu (About Kazakhstan, 2015; The World Factbook: Kazakhstan, 2015). Prestolnica Kazahstana je Astana in predstavlja politično ter administrativno središče države, medtem ko bivša prestolnica Almaty velja za kulturno, poslovno in izobraževalno središče države. Slika 1 prikazuje zemljevid Republike Kazahstan.

Slika 1: Zemljevid Republike Kazahstan



Vir: The World Factbook: Kazakhstan, 2015.

4.2.2 PEST-analiza

4.2.2.1 Politično okolje

Republika Kazahstan je mlada država, ki je zadnja od nekdanjih sovjetskih republik po razpadu Sovjetske zveze razglasila svojo neodvisnost, in sicer 16. decembra 1991. Za Kazahstan je značilno avtoritarno predsedniško vodenje, kar pomeni, da do zdaj prvi in edini predsednik Kazahstana Nursultan Nazarbajev izvaja obsežen nadzor nad političnim in gospodarskim področjem v državi. Nazarbajev ima uradni status "Prvega Predsednika Kazahstana" in zanj ne velja omejitev števila predsedniških mandatov (The World Factbook: Kazakhstan, 2015), prav tako ima dosmrtno pristojnost upravljanja Kazahstana tudi po morebitnem odstopu z mesta predsednika (Gizitdinov in Clark, 2014). Zakonodajno oblast Kazahstana predstavlja dvodomni parlament, ki ga sestavljata zgornji in spodnji dom, katerega večino sedežev zasedajo predstavniki stranke, ki jo vodi Nazarbajev. Izvršilno oblast predstavlja svet ministrov, ki ga vodi premier, imenovan s strani predsednika (The World Factbook: Kazakhstan, 2015; EIU: Kazakhstan, 2014).

Glede na sovjetsko dediščino, sedanjo politično ureditev in obenem ogromne zaloge naravnih virov ni presenetljivo, da se Kazahstan sooča z velikim problemom korupcije. Na t. i. lestvici indeks zaznave korupcije (angl. *Corruption Perception Index*) organizacije Transparency International Kazahstan zaseda 126. mesto od 175 držav, medtem ko je za primerjavo Slovenija na 39. mestu (Corruption Perceptions Index 2014: results, 2015). Korupcija je sistemska in jo je čutiti na vseh ravneh državne uprave, kar lahko predstavlja oviro in tveganje tudi za tuja podjetja, ki želijo poslovati na kazahstanskem trgu, še posebej, ko gre za energetske sektor. V splošnem velja, da je celotna javna uprava skorumpirana in državna birokracija počasna ter manj učinkovita. A kljub temu ostaja Kazahstan družbeno in politično najstabilnejši med vsemi centralno azijskimi državami, njegovo gospodarstvo raste in z njim tudi TNI. Reforme za odpravo korupcije, ki se jih loteva vlada, namreč omogočajo nadaljnjo rast gospodarstva ter stabilno poslovno okolje za tuje investitorje (Nations in Transit 2014, 2015; Business: Business environment, 2015; Kazakhstan: Corruption and Stability?, 2015; Astana marks International Anti-Corruption Day and Human Rights Day, 2015).

4.2.2.2 Ekonomsko okolje

Kazahstan je takoj za Rusijo geografsko največja in ekonomsko najbolj razvita država med nekdanjimi sovjetskimi republikami. Ima izjemno velike rezerve fosilnih goriv ter zalog mineralov in kovin, kot so uran, baker in cink. Industrije, ki se ukvarjajo z izkoriščanjem naravnih virov, so bile in ostajajo glavni pogon kazahstanskega gospodarstva. Da bi Kazahstan zmanjšal odvisnost od naravnih virov, z različnimi ukrepi spodbuja diverzifikacijo gospodarstva in s tem razvoj sektorjev, kot so transport, farmacija, telekomunikacije, petrokemična industrija ter predelava hrane. Z namenom diverzifikacije svojega gospodarstva si je Kazahstan vrsto let prizadeval in se pogajal o vstopu v Svetovno trgovinsko organizacijo

(angl. *World Trade Organisation*, v nadaljevanju WTO) (Accessions Kazakhstan, 2015; EIU – Kazakhstan, 2014; The World Factbook: Kazakhstan, 2015; Kazakhstan: Growth Slows as External Pressures Rise, 2015). Junija 2015 mu je le uspelo, saj je bil končni paket dokumentov za pridružitve Kazahstana WTO, sprejet (Kazakhstan to become member of WTO in December, 2015; Kazakh President Hails Completion of WTO Accession Talks, 2015).

Izvoz Kazahstana je v letu 2014 znašal 59,5 milijard EUR, predvsem na račun izvoza nafte in zemeljskega plina, ki sta predstavljal 80 % vsega izvoza. V strukturi izvoza mineralnim gorivom sledijo kovine, kemikalije in rude. V istem letu je uvoz Kazahstana znašal 37 milijard EUR. V strukturi uvoza prevladujejo stroji in oprema, mineralna goriva in kemikalije (The World Factbook: Kazakhstan, 2015; EIU: Kazakhstan, 2014; European Commission – Trade: Kazakhstan, 2014). Več ekonomskih kazalcev, ki prikazujejo gospodarsko gibanje Kazahstana, je prikazanih v Tabeli 5.

Tabela 5: Ključni ekonomski kazalci

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Gospodarska rast (rast BDP v %)	1,2	7,3	7,5	4,9	5,9	4,3
Uvoz (v mlrd EUR)	20,8	24,7	29	37,8	38,2	32,6
Izvoz (v mlrd EUR)	31,6	46,2	61,3	67,4	64,4	59,5
Inflacija (v %)	7,3	7,1	8,3	5,2	5,8	6,6
Menjalni tečaj (tenge/EUR)	205,5	195,51	204,05	191	202,05	243,54
Brezposelnost (v %)	6,6	5,8	5,4	5,3	5,2	5,0
Vhodne TNI (v mlrd EUR)	10,3	5,6	9,9	10,7	7,5	5,7

Vir: Statistični indikatorji, 2015.

Iz Tabele 5 je razvidno, da je gospodarska rast Kazahstana vse do svetovnega padca cen naftnih derivatov zavidljivo rastla. Prav tako se je z leti povečeval izvoz, ki je skoraj dvakrat večji od uvoza, predvsem zaradi množičnega izvoza nafte, zemeljskega plina ter različnih rudnin. Menjalni tečaj je med leti 2009 in 2014 ohranjal relativno stabilnost, medtem ko je Kazahstan leta 2014 devalvirval valuto tenge za skoraj 20 %, da bi prilagodil svoje gospodarstvo nizkim cenam nafte ter šibki valuti Rusije, ki je glavna zunanjetrgovinska partnerica Kazahstana, s tem pa povečal konkurenčnost svojega gospodarstva (Gordeyeva, 2014). Brezposelnost se zaradi povečane industrializacije vsako leto niža. Kljub lanskoletnemu padcu vhodnih TNI ostaja Kazahstan privlačna destinacija za investicije (The World Factbook: Kazakhstan, 2015).

Pri ekonomskem okolju je treba omeniti tudi konkurenčnost države. Le-to opredeljuje letno poročilo Svetovnega ekonomskega foruma (angl. *World Economic Forum*), ki konkurenčnost opisuje kot skupek institucij, politik in dejavnikov, ki določajo raven produktivnosti določene države. Posamezni indikatorji so združeni v 12 t. i. stebrov konkurenčnosti. Poročilo za leti

2014–2015 analizira konkurenčnost 144 držav, ki so po rangu konkurenčnosti razdeljene tako, da najbolj konkurenčna država zaseda prvo mesto. Poročilo nadalje podaja tudi oceno posameznega stebra, in sicer od 1 do 7, a sama bom nadalje opredeljevala zgolj mesto oz. rang, ki ga zaseda Kazahstan na lestvici in le-tega primerjala z mestom, ki ga zaseda Slovenija (World Economic Forum, 2014, str. 4).

Na lestvici svetovne konkurenčnosti držav zaseda Kazahstan 50., Slovenija pa 70. mesto od skupno 144 mest, kot je razvidno iz Tabele 6 spodaj. To pomeni, da je v svetovnem merilu Kazahstan bolj konkurenčen od Slovenije. Kazahstan je v veliki prednosti pred Slovenijo predvsem v kategorijah oz. stebrih, ki zadevajo makroekonomsko okolje in učinkovitost trga dela. Medtem ko v kategorijah infrastrukture, zdravja in primarne izobrazbe, visoke izobrazbe in usposabljanja ter tehnološke pripravljenosti in inovacij za Slovenijo bistveno zaostaja. Omenjeno poročilo kot najbolj problematična dejavnika za poslovanje v Kazahstanu poudarja korupcijo in pristop k financiranju. Sledijo jima neučinkovita državna birokracija, davčna ureditev, neustrezna oskrba z infrastrukturo, inflacija, nezadostno izobražena delovna sila idr. (World Economic Forum, 2014, str. 231).

Tabela 6: Prikaz vrednosti indeksa svetovne konkurenčnosti Kazahstana in Slovenije

		Kazahstan/144	Slovenija/144
Skupno	Indeks svetovne konkurenčnosti	50	70
1. steber	Institucije	57	75
2. steber	Infrastruktura	62	35
3. steber	Makroekonomsko okolje	27	98
4. steber	Zdravje in primarna izobrazba	96	12
5. steber	Visoka izobrazba in usposabljanje	62	25
6. steber	Učinkovitost trga blaga	54	61
7. steber	Učinkovitost trga dela	15	99
8. steber	Razvoj finančnega trga	98	133
9. steber	Tehnološka pripravljenost	61	33
10. steber	Velikost trga	52	81
11. steber	Poslovna sofisticiranost	91	59
12. steber	Inovacije	85	42

Vir: Global Competitiveness Index, 2015.

4.2.2.3 Socio-kulturno okolje

Kazahstan je znan po svojem multikulturnem okolju, ki ga sestavlja več kot sto različnih etničnih skupin. Največjo etnično skupino predstavljajo Kazaki (63 %), sledijo jim Rusi (24 %), Uzbeki (3 %), Ukrajinci, Ujguri, Tatari, Nemci (2 % vsaka od skupin) in drugi (The World Factbook: Kazakhstan, 2015; Ethnic Groups, 2014). Približno 70 % prebivalcev je

muslimanske veroizpovedi, sledijo jim pravoslavci s 26 % in predstavniki ostalih veroizpovedi ter ateisti (The World Factbook: Kazakhstan, 2015). Obenem je treba omeniti, da je Kazahstan sekularna država (Parliament of the Republic of Kazakhstan – Constitution of the Republic of Kazakhstan, 2014) in da je danes zaradi sovjetske preteklosti, ki je prepovedovala kakršnokoli versko prakso, večina prebivalcev verna zgolj na papirju.

Državni jezik Kazahstana je kazaščina, uradni jezik pa poleg kazaščine še ruščina. Slednja ostaja poslovni jezik Kazahstana (The Republic of Kazakhstan, 2015; The World Factbook: Kazakhstan, 2015). Kazahstanski jezik je v času sovjetske vladavine v večjih mestih skoraj izumrl, zato ga zadnja leta vse bolj uveljavljajo in promovirajo tako v javnem kot v izobraževalnem prostoru.

Kazahstan ima 17 milijonov prebivalcev, od teh prevladuje mlado in delovno aktivno/sposobno prebivalstvo, tistih nad 65 let je zgolj 7 %. Stopnja rasti prebivalstva je v letu 2014 znašala 1,17 %. Pismenost prebivalstva je skoraj 100 %, povprečna doba šolanja pa traja 15 let (The World Factbook: Kazakhstan, 2015).

Pri nadaljnji opredelitvi socio-kulturnega okolja Kazahstana in pa primerjavi kazahstanske in slovenske kulture si lahko pomagamo s t. i. raziskavo GLOBE (oz. angl. *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*). Projekt GLOBE predstavlja poleg Hofstedejeve raziskave eno največjih oz. najobsežnejših večkulturnih raziskav v svetovnem merilu. Pri projektu GLOBE gre za nadgradnjo Hofstedejeve tipologije, a se v svojem preučevanju osredotoča na povezave med družbeno in organizacijsko kulturo ter vodenjem. GLOBE raziskuje kulturo glede na devet temeljnih dimenzij. Znotraj vsake od dimenzij projekt GLOBE meri dva različna vidika, in sicer (1) vidik vrednot, ki predstavlja, kaj je v neki družbi pomembno ter (2) vidik praks, ki pove, kaj se v neki družbi dejansko izvaja (Chhokar et al., 2008, str. 4). Tabela 7 prikazuje rezultate raziskave projekta GLOBE za Kazahstan in Slovenijo, kjer se rezultati gibljejo na lestvici od 1 do 7. Višja ocena oz. število predstavlja večje vrednote oz. prakse posamezne dimenzije v družbi.

Omenjene dimenzije projekta GLOBE so (Chhokar, Brodbeck, & House, 2008, str. 3–4):

- Odločnost (angl. *assertiveness*) predstavlja stopnjo, do katere so posamezniki znotraj organizacije ali družbe odločni, dominantni ter proaktivni in zahtevni v svojih odnosih z drugimi. Kot je razvidno v Tabeli 7, je razlika med Kazahstanom in Slovenijo opazna predvsem v oceni z vidika vrednot, saj ima odločnost za Slovenijo večji pomen kot za Kazahstan, medtem ko je v praksi pri slednjem odločnost v družbi bolj prisotna kot v Sloveniji.
- Družbeni kolektivism (angl. *institutional collectivism*) je stopnja, do katere družbene oz. organizacijske prakse in procesi spodbujajo in nagrajujejo kolektivno porazdelitev virov in skupnih aktivnosti. V tej dimenziji sta si omenjeni državi med seboj dokaj podobni, tako z vidika vrednot kot praks.

- Kolektivizem znotraj skupine (angl. *in-group collectivism*) predstavlja stopnjo, do katere posamezniki izražajo svoj ponos, zvestobo in pripadnost znotraj svojih organizacij, družin, skupin prijateljev in ostalih ožjih skupin. Državi sta si med seboj precej podobni, tako z vidika vrednot kot praks, in sicer v obeh državah se kolektivizem znotraj skupine visoko vrednoti.
- Usmerjenost v prihodnost (angl. *future orientation*) je stopnja, do katere posamezniki znotraj organizacij ali družbe izvajajo v prihodnost usmerjeno vedenje, npr. v obliki načrtovanja, investiranja v prihodnost ter odloga nagrad in koristi. Iz Tabele 7 je razvidno, da sta si tudi v tej dimenziji Kazahstan in Slovenija zelo podobna. V sklopu vrednot se obema zdi usmerjenost v prihodnost pomembna, medtem ko sta ji v praksi manj naklonjena.
- Enakopravnost med spoloma (angl. *gender egalitarianism*) predstavlja stopnjo, do katere sta spola izenačena v družbi ali organizaciji. Kulturi obeh držav visoko vrednotita pomembnost enakopravnosti med spoloma.
- Usmerjenost v ljudi (angl. *humane orientation*) je stopnja, do katere posamezniki znotraj skupin ali družbe spodbujajo in nagrajujejo posameznike za poštenost, radodarnost, altruizem, sočutje in prijaznost do drugih. V omenjeni dimenziji je vrednost ocen v sklopu vrednot dokaj visoka v obeh državah, s tem, da je v Kazahstanu malce višja. V sklopu praks je usmerjenost v ljudi manjša, a v Kazahstanu še vedno višja kot v Sloveniji.
- Usmerjenost v uspešnost (angl. *performance orientation*) je stopnja, do katere skupina spodbuja in nagrajuje posameznike v skupini za njihove dosežke, izboljšanje le-teh ter odličnost. V obeh državah vrednotijo usmerjenost v uspešnost precej visoko, v Sloveniji še precej višje kot v Kazahstanu. Medtem ko so v praksi ljudje tako ene in druge države precej manj usmerjeni v uspešnost, kot bi si to želeli.
- Odmik moči (angl. *power distance*) predstavlja stopnjo, do katere posamezniki znotraj skupine spodbujajo neenakomerno porazdelitev moči z več moči, pripadajoče višjim ravnam. Tako v Kazahstanu kot v Sloveniji visoko vrednotijo enakomerno porazdelitev moči, v praksi pa je moč porazdeljena dokaj neenakomerno.
- Izogibanje negotovosti (angl. *uncertainty avoidance*) je stopnja, do katere skupine ali družba stremijo k izogibanju negotovosti z zanašanjem na uveljavljene družbene norme, pravila ter postopke, ki zmanjšujejo nepredvidljivost dogodkov v prihodnosti. V omenjeni dimenziji sta si državi v sklopu praks identični, medtem ko v vrednotah Kazahstan teži k malce višjemu izogibanju negotovosti.

Tabela 7: Rezultati raziskave projekta GLOBE za Kazahstan in Slovenijo

Kulturne dimenzije	Kazahstan		Slovenija	
	Vrednote (1–7)	Prakse (1–7)	Vrednote (1–7)	Prakse (1–7)
Odločnost	3,88	4,51	4,61	4,01
Družbeni kolektivizem	4,16	4,38	4,36	4,09
Kolektivizem znotraj skupine	5,62	5,5	5,71	5,49
Usmerjenost v prihodnost	5,22	3,72	5,43	3,56
Enakopravnost med spoloma	4,85	3,87	4,78	3,84
Usmerjenost v ljudi	5,66	4,15	5,31	3,75
Usmerjenost v uspešnost	5,57	3,72	6,41	3,62
Odmik moči	3,19	5,4	2,5	5,32
Izogibanje negotovosti	4,52	3,76	5,03	3,76

Vir: R.J. House et al., *Culture, Leadership, and Organizations*, 2004, str. 743–747.

Raziskava projekta GLOBE nadalje razdeli vseh 62 držav, ki jih preučuje, v 10 t. i. kulturnih skupin, znotraj katerih so si posamezne države med seboj po vrednotah in praksah najbolj podobne. Tako Kazahstan kot Slovenija spadata v t. i. vzhodnoevropsko skupino (angl. *Eastern Europe cluster*), skupaj z državami Albanijo, Gruzijo, Grčijo, Madžarsko, Poljsko in Rusijo. Najbolj reprezentativna skupna značilnost omenjenih držav (z izjemo Grčije) je, da so imele centralno plansko gospodarstvo več deset let (Gyula, Takács, Karácsonyi, & Imrek, 2002, str. 70). Za omenjeno skupino je značilna visoka ocena odločnosti, enakopravnosti med spoloma in kolektivizma znotraj skupine. Države omenjene skupine pa nizko ocenjujejo usmerjenost v prihodnost, usmerjenost v uspešnost ter izogibanje negotovosti (Chhokar et al., 2008, str. 765).

4.2.2.4 Tehnološko okolje

Kazahstan se dobro zaveda pomembnosti tehnološkega razvoja in z njim pomena znanja ter inovacij, ki pozitivno vplivajo na razvoj države in diverzifikacijo njenega gospodarstva. Tako se s pomočjo mednarodnih organizacij, domačih in tujih kvalificiranih strokovnjakov, domačih investicij ter TNI trudi spodbujati inovacije v znanosti in poslovanju skozi različne državne in lokalne institucionalne programe (Technology Commercialization for an Innovative Economy in Kazakhstan, 2015; National Agency for Technological Development, 2015; In Kazakhstan: Speeding Scientific Innovations to Market, 2015) ter znanstvene in tehnološke parke (National science and technology parks of Kazakhstan, 2015).

Kljub vladnim spodbudam pa ima na področju razvoja inovacij Kazahstan še precej manevra za izboljšave. Na zgoraj omenjeni lestvici svetovne konkurenčnosti držav, ki je del letnega poročila Svetovnega ekonomskega foruma, zaseda Kazahstan v t. i. stebru inovacij oz. stebru konkurenčnosti na področju inovacij zgolj 85. mesto od 144 mest. Za primerjavo je Slovenija

na tem področju precej boljša, saj zaseda 42. mesto. T. i. steber inovacij vključuje naslednje indikatorje: zmožnost za inovacije, kvaliteta znanstvenih raziskovalnih institucij, poraba podjetij za področje R&R, sodelovanje univerz in industrije na področju R&R, državna nabava naprednih tehnoloških izdelkov, razpoložljivost znanstvenikov in inženirjev ter t. i. PCT-patentna prijava. V vseh omenjenih indikatorjih Kazahstan zavzema med 69. in 99. mestom na lestvici 144 držav (World Economic Forum, 2014, str. 231).

Z večanjem dostopa do interneta in s tem tudi števila uporabnikov (slabih 70 % prebivalstva naj bi uporabljalo internet) se pospešeno razvija tudi e-trgovina. Kazahstan prav tako beleži strmo rast uporabnikov mobilne telefonije, le-teh naj bi bilo kar 182 % glede na celotno populacijo (Rapid growth in e-commerce, 2015). Predvidevam, da je takšen delež posledica dejstva, da imajo Kazahstanci v povprečju več kot en telefon in so torej uporabniki različnih mobilnih operaterjev oz. ponudnikov. Splošno telefonijo uporablja zgolj 26 % prebivalstva, kar lahko pripišemo zastareli telekomunikacijski infrastrukturi, še iz sovjetskih časov (The World Factbook: Kazakhstan, 2015).

4.3 Evrazijska gospodarska zveza

V tem podpoglavju se bom omejila zgolj na splošne ekonomske značilnosti Evrazijske carinske unije (angl. *Eurasian Customs Union*) ter Evrazijske gospodarske zveze (angl. *Eurasian Economic Union – EEU*; v nadaljevanju EEU), ki so bistvene za predmet mojega preučevanja. Pri tem pa je treba omeniti, da so v javnosti prisotne različne razprave o vzroku nastanka omenjenih integracij, skritih namenih politične združitve nekdanjih članic Sovjetske zveze, nadvladi Rusije in razlikah v pozitivnih učinkih na gospodarstva držav članic. Do razprav in dvomov o uspešnosti integracij prihaja med drugim tudi na račun ruskega embarga na uvoz velike večine prehranskih izdelkov iz ZDA in Evrope, kar je posledica rusko-ukrajinskega spora iz začetka leta 2014 in pa na račun občutnega padca vrednosti ruskega rublja (ruska denarna enota), kar je med drugim posledica padca cen nafte na svetovnih trgih (Barbashin, 2015; Coalson, 2014; Isakova, Koczan, & Plekhanov, 2013, str. 1–4; Kazakhstan in the Customs Union: Losses or Gains?, Tarr, 2012, str. 1–5).

Z začetkom leta 2010 so države Kazahstan, Belorusija in Rusija osnovale Evrazijsko carinsko unijo, katere prvi korak je bil vzpostavitev skupne carinske tarife, z določenimi izjemami v vsaki od držav članic. Cilj omenjenih držav je bil od vsega začetka, da bi carinska unija sčasoma prerasla v poglobljeno obliko integracije, z več vključenimi državami članicami (Isakova et al., 2013, str. 1–4). Slednje jim je tudi uspelo, saj je z začetkom leta 2015 zaživela EEU, ki je z dobrimi 180 milijoni prebivalcev največji skupni trg na območju nekdanje Sovjetske zveze. Članice zveze (ki od začetka 2015 vključuje tudi Armenijo, od maja 2015 pa tudi Kirgizijo) nameravajo v prihodnje sodelovati na področju energetike, industrije, kmetijstva in transporta, prav tako pa na območju gospodarske zveze velja režim svobodnega gibanja blaga, storitev, kapitala in delovne sile ter enoten carinski režim (Eurasian Economic

Commission, 2015; Putz, 2015; Russia, Belarus, Kazakhstan sign epoch Eurasian Economic Union, 2014).

V prihodnjih letih naj bi bila ustanovljena še evrazijsko arbitražno sodišče ter investicijska banka. Podpisani sporazum o ustanovitvi EEU pa prav tako predvideva prehod držav članic k usklajeni makroekonomski politiki z odobritvijo splošnih kriterijev stabilnosti nacionalnih gospodarstev (javni dolg, proračunski primanjkljaj in inflacija). Do leta 2025 članice načrtujejo ustanovitev skupnega trga za energetske vire, pogoji nediskriminatornega dostopa do energetske infrastrukture pa naj bi bili uveljavljeni že v prvem letu delovanja zveze (Evrazijska unija bo začela delovati prihodnje leto, 2014).

Že ob ustanovitvi Evrazijske carinske unije se je povečala blagovna menjava med državami članicami, a se je na račun tega zmanjšala menjava med članicami in državami izven carinske unije. Bolj liberalni Kazahstan je moral z vstopom v carinsko unijo svojo zunanjo carinsko tarifo uskladiti z dotedanjo zunanjo tarifo Rusije, kar pomeni, da jo je moral skoraj dvakrat povišati, to pa je privedlo do upada uvoza predvsem iz Kitajske in Evrope (Isakova et al., 2013, str. 1–4). A tuja podjetja, ki so že prisotna v eni od držav članic EEU, imajo to prednost, da znotraj carinske unije lažje prodrejo tudi na trge ostalih držav članic oz. se izognejo plačilu carine. Slednje lahko tako koristi mnogim slovenskim podjetjem, ki so npr. že prisotna na ruskem trgu in bi rada vstopila na kazahstanski trg.

4.4 Blagovna menjava med Republiko Slovenijo in Republiko Kazahstan

Slovenija med vsemi državami Centralne Azije prav s Kazahstanom beleži največ zunanjetrgovinskega sodelovanja. Glede na podatke iz leta 2014 se je Slovenija uvrstila na 50. mesto v blagovni menjavi Kazahstana (Trade Map – Trade Competitiveness Map, 2015). Leta 2014 je obseg blagovne menjave med državama znašal 88,421 milijona EUR, od tega je izvoz Slovenije v Kazahstan predstavljal dobrih 65 milijonov EUR, medtem ko je uvoz iz Kazahstana znašal dobrih 22 milijonov EUR. Čeprav obseg blagovne menjave med državama v zadnjih letih raste (leta 2014 je sicer prišlo do upada blagovne menjave med državama, kar je mogoče pripisati tudi padcu cen naftnih derivatov in pa ukrajinsko-ruski krizi, ki ima vpliv na celotno regijo), ostaja relativno skromen in kot tak nudi številne priložnosti za poglobitev gospodarskega sodelovanja med Slovenijo in Kazahstanom (Izvoz in uvoz po državah, Slovenija, kumulativni podatki, 2015; Kazahstan, 2015). Iz Tabele 8 je razvidna blagovna menjava med državama od leta 2006 do leta 2014, in sicer izvoz in uvoz Slovenije v Kazahstan ter njen saldo.

Tabela 8: Blagovna menjava med Republiko Slovenijo in Republiko Kazahstan v obdobju 2006–2014 (v 1.000 EUR)

Leto	Izvoz	Uvoz	Obseg	Saldo
2006	52.264	16.059	68.323	36.205
2007	47.898	13.473	61.371	34.425
2008	44.532	21.334	65.866	23.198
2009	46.411	8.590	55.001	37.821
2010	47.937	17.039	64.976	30.898
2011	53.974	22.974	76.948	31.000
2012	67.408	37.488	104.896	29.920
2013	76.037	28.185	104.222	47.852
2014	65.916	22.505	88.421	43.411

Vir: Izvoz in uvoz po državah, Slovenija, kumulativni podatki, 2015.

Med skupinami proizvodov, ki jih je Slovenija v letu 2014 izvozila v Kazahstan, prevladujejo farmacevtski proizvodi, na drugem mestu jim sledijo električni stroji in oprema ter njihovi deli, aparati za snemanje ali reprodukcijo slike in zvoka ter deli in pribor za te izdelke in na tretjem mestu jedrski reaktorji, kotli, stroji in mehanske naprave ter njihovi izdelki (Bilateralni ekonomski odnosi Kazahstana s Slovenijo, 2015). Izvoz po posameznih skupinah proizvodov prikazuje Tabela 9.

Tabela 9: Slovenski izvoz v Republiko Kazahstan v letu 2014 po skupinah proizvodov (v %)

Delež	Skupina proizvodov
69	Farmacevtski proizvodi
12	Električni stroji in oprema ter njihovi deli, aparati za snemanje ali reprodukcijo slike in zvoka ter deli in pribor za te izdelke
5	Jedrski reaktorji, kotli, stroji in mehanske naprave ter njihovi deli
3	Eterična olja in rezinoidi, parfumerijski, kozmetični in toaletni izdelki
2	Ekstrakti za strojenje ali barvanje, tanini in njihovi derivati, barve, pigmenti in druga barvila, pripravljena premazna sredstva in laki, kiti in druge tesnilne mase, tiskarske barve in črnila
1	Igrače, rekviziti za družabne igre in šport ter njihovi deli in pribor

Vir: Bilateralni ekonomski odnosi Kazahstana s Slovenijo, 2015.

Kot je razvidno iz Tabele 10, je Slovenija v letu 2014 iz Kazahstana uvozila največ mineralnih goriv in olj, proizvodov njihove destilacije, bituminoznih snovi in mineralnih voskov. Na drugem mestu so sledila vozila, razen železniških ali tramvajskih tirnih vozil, ter njihovi deli in

pribor. Na tretjem mestu so bili farmacevtski proizvodi (Bilateralni ekonomski odnosi Kazahstana s Slovenijo, 2015).

Tabela 10: Slovenski uvoz iz Republike Kazahstan v letu 2014 po skupinah proizvodov (v %)

Delež	Skupina proizvodov
88	Mineralna goriva in olja, proizvodi njihove destilacije, bituminozne snovi in mineralni voski
7	Vozila, razen železniških ali tramvajskih tirnih vozil, ter njihovi deli in pribor
4	Farmacevtski proizvodi
1	Bombaž

Vir: Bilateralni ekonomski odnosi Kazahstana s Slovenijo, 2015.

4.5 Vloga slovenske gospodarske diplomacije v Republiki Kazahstan

Kljub povečevanju blagovne in storitvene menjave med Slovenijo in Kazahstanom pa je na kazahstanskem trgu še vedno prisotnih relativno malo slovenskih podjetij. Po podatkih iz baze Sloexport na kazahstanski trg izvaža slabih 100 slovenskih podjetij, od teh jih ima zgolj 5 tam tudi svoje predstavništvo ali hčerinsko družbo.

Pri povečevanju slovenskega izvoza na kazahstanski trg in povečevanju prisotnosti slovenskih podjetij na omenjenem trgu pa igra veliko vlogo prav slovenska gospodarska diplomacija. Namreč, v državi kot je Kazahstan, kjer je večina najpomembnejših gospodarskih nosilcev še vedno pod močnim vplivom državnega vrha, je pri odpiranju vrat za podjetja slovenska gospodarska diplomacija lahko izjemnega pomena (Gospodarska zbornica Slovenije, 2010, str. 56). Slovenska gospodarska diplomacija naj bi z namenom spodbujanja internacionalizacije domačega gospodarstva na kazahstanski trg izvajala več različnih aktivnosti, ki sem jih podrobneje opisala že v prejšnjih poglavjih. Med njimi pa bom v nadaljevanju izpostavila predvsem izhodne gospodarske delegacije.

Obiski mešanih političnih in gospodarskih delegacij imajo na trgih, kot je kazahstanski, precej večji pomen kot v državah, kjer trg deluje sam od sebe (Esih, 2013, str. 5). Glavni namen gospodarskih delegacij je navezovanje mednarodnih poslovnih stikov in posledično sklepanje mednarodnih poslov, in sicer z visokimi državnimi uradniki na čelu delegacij (Romih, 2012), ki naj bi s svojim ugledom sklepanje poslov med domačimi in tujimi podjetji oz. tujo državo tudi spodbudili. Kot ugotavljata Burkelc in Udovič (2011, str. 31), se gospodarstveniki posameznih držav namreč aktivneje odzovejo in so tudi bolj pripravljeni sodelovati, če se kdorkoli od najvišjih predstavnikov države udeleži takšnega srečanja.

Do leta 2015 je Slovenija organizirala štiri gospodarske delegacije, ki so v Kazahstan odpotovale na čelu z visokimi predstavniki RS (predsednikom ali zunanjim ministrom ali/in

nekaterimi drugimi visokimi državnimi uradniki) ter predstavniki slovenskih podjetij. Slovenske gospodarske delegacije so Kazahstan obiskale leta 1999, 2002, 2009 in 2013 (Cerkovnik, 2009; Minister Erjavec odpira vrata slovenskemu gospodarstvu v Kazahstanu, 2015; Štekar, 2002; Telegraf 2002). Delegaciji iz leta 2013 sem se kot opazovalka imela priložnost v mestu Almaty pridružiti tudi sama, saj sem v tistem letu študirala na eni izmed tamkajšnjih univerz. Program gospodarske delegacije je med drugim obsegal zasedanje Skupne slovensko-kazahstanske komisije za gospodarsko sodelovanje, ki ji je na slovenski strani predsedoval Karl Erjavec, minister za zunanje zadeve RS, na kazahstanski strani pa Salidat Kairbekova, ministrica za zdravstvo RK. Na zasedanju sta se državi pogovarjali o gospodarskem sodelovanju na različnih področjih. V okviru obiska so bile predstavljene investicijske priložnosti, ki jih ponujata ena in druga država. Prav tako je bila v okviru delegacije organizirana poslovna konferenca, ki je omogočila pomembne dvostranske (t. i. B2B – angl. *business-to-business*) pogovore med predstavniki kazahstanskih in slovenskih podjetij.

Ker je za prodor na kazahstanski trg potrebna vztrajnost, zgolj enkratni obiski v okviru gospodarskih delegacij podjetjem pogosto ne zadostujejo za sklenitev pomembnih poslov. Glede na dejstvo, da je Slovenija v Akcijskem načrtu iz leta 2013 opredelila Kazahstan kot enega izmed svojih prioritetenih oz. ciljnih trgov, na katerem bi se naj pospešeno izvajale dejavnosti gospodarske diplomacije, predvsem tiste, ki so namenjene spodbujanju internacionalizacije slovenskih podjetij na kazahstanski trg, menim, da bi Slovenija morala na tem področju storiti več. Menim namreč, da je eden od zelo očitnih vzrokov, zakaj slovenska podjetja niso v večji meri prisotna v Kazahstanu oz. zakaj slovenski izvoz v Kazahstan ni večji, med drugim tudi dejstvo, da Slovenija v Kazahstanu nima DKP. Namesto tega je za Kazahstan in ostale centralno azijske države akreditirano slovensko veleposlaništvo v Moskvi, ki pa glede na to, da ni prisotno na kazahstanskem trgu, ne more slovenskim podjetjem pomagati v takšnem obsegu, kot bi lahko oz. bi moralo sicer.

Đerić (2012, str. 10) pojasnjuje, da je vzrok okrnjenosti mreže DKP v finančni podhranjenosti slovenske gospodarske diplomacije, ki je med drugim tudi posledica varčevalnih ukrepov. Med cenejšimi možnostmi, ki jih avtorica našteva (častni konzuli, slovenski poslovni klubi ipd.) v Kazahstanu za zdaj deluje častni konzul, ki ga je Slovenija imenovala pred kratkim, in sicer maja 2015 (Sklep o imenovanju častnega konzula Republike Slovenije v Almatyju, v Republiki Kazahstan, 2015). Prav tako se je na zasebno pobudo nedavno odprl kazahstansko-slovenski poslovni klub, o uspešnosti katerega je zaenkrat še nemogoče govoriti. Do leta 2014 je v Kazahstanu na zasebno pobudo delovala tudi t. i. Slovenska hiša, ki pa ni zaživela.

5 METODOLOGIJA

Ker je osrednji raziskovalni problem magistrske naloge preučiti vlogo in delovanje slovenske gospodarske diplomacije pri spodbujanju internacionalizacije podjetij na kazahstanski trg, sem v empiričnem delu naloge teoretični del nadgradila s kvalitativno raziskavo, in sicer z uporabo metode polstrukturiranih intervjujev. Izvedla sem **serijo trinajstih intervjujev** s predstavniki

slovenske gospodarske diplomacije in predstavniki slovenskih podjetij, s čimer sem želela zajeti obe strani v gospodarski diplomaciji. Z vidika vključenih podjetij sem vključila tista podjetja, ki so kadarkoli uporabila katerokoli storitev slovenske gospodarske diplomacije, bodisi pri poskusu vstopanja, pri samem vstopu in/ali pri poslovanju na kazahstanskem trgu.

Z nekaterimi intervjuvanci (predstavniki akterjev slovenske gospodarske diplomacije in slovenskimi podjetji) sem prišla v stik ob udeležbi obiska slovenske gospodarske delegacije v Almatyju v Kazahstanu v času moje študijske izmenjave leta 2013. Intervjuvance sem iskala prav tako s pomočjo podatkovne baze slovenskih izvoznikov (Sloexport) ter s pomočjo uradnih spletnih strani različnih državnih institucij, ki pokrivajo področje internacionalizacije. Za metodo polstrukturiranih intervjujev sem se odločila, ker menim, da sem le tako lahko pridobila najkakovostnejše podatke za svojo raziskavo. Hkrati pa mi je omejeno število podjetij, ki poslujejo na kazahstanskem trgu, onemogočalo izvedbo obsežnejše kvantitativne raziskave s pomočjo vprašalnika.

5.1 Raziskovalna vprašanja in hipoteze

Ključna raziskovalna vprašanja, na katere iščem odgovore v raziskovalnem delu magistrske naloge, so tako:

- Kakšen potencial ima Kazahstan kot razvijajoč se trg za Slovenijo oz. slovenska podjetja in zakaj ga je Slovenija opredelila kot enega svojih ciljnih trgov?
- Kako deluje slovenska gospodarska diplomacija v Kazahstanu in kako uspešna je pri spodbujanju internacionalizacije slovenskih podjetij na kazahstanski trg?
- Kakšna so pričakovanja slovenskih podjetij o slovenski gospodarski diplomaciji in kakšne so dejanske zmožnosti le-te v Kazahstanu?
- Kako lahko slovenska podjetja kar se da najbolj učinkovito uporabljajo storitve slovenske gospodarske diplomacije pri internacionalizaciji na kazahstanski trg?
- Kaj so najpogostejši razlogi in dejavniki morebitnega nezadovoljstva podjetij s slovensko gospodarsko diplomacijo v Kazahstanu?
- Kako lahko slovenska gospodarska diplomacija izboljša svoje delovanje, da bo kar se da v največji meri zadovoljila potrebe slovenskih podjetij ter s tem pripomogla k večji internacionalizaciji podjetij na kazahstanski trg?

Ob iskanju odgovorov na omenjena raziskovalna vprašanja preverjam tudi naslednje raziskovalne hipoteze, in sicer:

- Hipoteza 1: Neuskklajenost akterjev slovenske gospodarske diplomacije pri ponudbi in izvajanju storitev za spodbujanje internacionalizacije podjetij povzroča zmedo in otežuje povpraševanje po storitvah slovenske gospodarske diplomacije.

- Hipoteza 2: Odprtje diplomatsko-konzularnega predstavništva Slovenije v Kazahstanu je ključen pogoj za uspešnost slovenske gospodarske diplomacije pri spodbujanju internacionalizacije podjetij na kazahstanski trg.
- Hipoteza 3: Drugi ključni pogoj za uspešnost gospodarske diplomacije v Kazahstanu so kompetentni kadri, zlasti ekonomski diplomati oz. svetovalci.

5.2 Metoda intervjuja

Kot že omenjeno sem pri izvedbi raziskovalnega dela naloge uporabila kvalitativno metodo intervjuja, in sicer individualni polstrukturirani intervju. Kot pojasnjujejo Bregar, Ograjenšek in Bavdaž (2005, str. 82), predstavlja intervju pogovor z določenim namenom. Vprašanja, ki jih spraševalec postavlja izpraševancu, njihova vsebina ter zaporedje pa opredeljujejo strukturo oz. vrsto intervjuja (Frankfort-Nachmias & Nachmias, 2008, str. 213). V grobem ločimo med tremi vrstami intervjujev, in sicer: (1) nestrukturiran ali globinski intervju (angl. *unstructured or in-depth interview*), (2) polstrukturiran intervju (angl. *semi-structured interview*) in (3) strukturiran intervju (angl. *structured interview*). Pri nestrukturiranem ali globinskem intervjuju spraševalec nima vnaprej zastavljenih vprašanj, določena je zgolj tema za pogovor, o kateri se izpraševanec odprto in prosto izraža. Pri polstrukturiranem intervjuju ima spraševalec vnaprej pripravljen spisek tem in vprašanj, a je njihova konkretna izvedba prilagojena sami situaciji in toku pogovora tekom intervjuja. Če spraševalec intervju izvede na osnovi vnaprej določenega standardiziranega vprašalnika, pri čemer se ne prilagaja teku pogovora in ne zastavlja podvprašanj, govorimo o strukturiranem intervjuju (Bregar et al., 2005, str. 82; Saunders et al., 2009, str. 320–321). Za metodo polstrukturiranega intervjuja sem se odločila, saj sem želela globlje spoznati mnenja in izkušnje sogovornikov, ob tem pa tok pogovora ohranjati v okviru predhodno zastavljenih tem.

5.3 Ozadje intervjuvancev

Intervjuje na strani akterjev slovenske gospodarske diplomacije sem opravila s predstavniki MZZ, MGRT, SID banke, DKP v Moskvi, GZS in agencije SPIRIT. Na MZZ, GZS ter agenciji SPIRIT sem intervju opravila osebno, s predstavnico DKP v Moskvi pa preko elektronske pošte, in sicer zaradi geografske razdalje. Prav tako sem opravila osebni intervju z nekdanjim predstavnikom DKP v Moskvi. Na MZZ sem se pogovarjala z dr. Stanislavom Raščanom, generalnim direktorjem za gospodarsko diplomacijo. Z DKP v Moskvi mi je na vprašanja odgovorila gospa Andreja Kuzman, ekonomska svetovalka. Prav tako sem intervju opravila z nekdanjim ekonomskim svetovalcem z DKP v Moskvi, dr. Denisom Mancevičem. Na GZS sem intervju opravila z gospodom Antejem Milevojem, direktorjem Centra za mednarodno poslovanje, na agenciji SPIRIT pa z mag. Matejem Skočirjem, vodjo Sektorja za spodbujanje internacionalizacije in tujih neposrednih investicij. Z MGRT in SID banke so mi odgovorili pisno preko elektronske pošte.

Na drugi strani sem intervjuje izvedla tudi s predstavniki šestih podjetij, in sicer bodisi z direktorji predstavništav oz. podružnic na kazahstanskem trgu bodisi s pristojnimi za delovanje na kazahstanskem oz. tujih trgih. S predstavnikoma dveh podjetij sem intervju opravila osebno, z ostalimi štirimi pa zaradi geografske razdalje preko elektronske pošte. Ker so določeni sogovorniki želeli v nalogi ostati anonimni, sem zadevo poenotila in anonimizirala vsa podjetja, ob tem pa navedla zgolj velikost podjetja in okvirno dejavnost podjetja (proizvodna oz. storitvena dejavnost). Zaradi relativno majhnega števila podjetij, ki so aktivna na kazahstanskem trgu, bi bila prepoznavnost ob bolj natančnem opisu njihovih značilnosti takojšnja.

5.4 Metodologija analize ugotovitev

Intervjuje, ki sem jih opravila osebno, sem vse, razen enega, smela posneti z diktafonom, kar mi je olajšalo pisanje prepisov oz. transkriptov. Obenem sem si pri samem intervjuju delala zapiske oz. oporne točke najpomembnejših ugotovitev. Ko sem zbrala vse odgovore na vprašanja in ko sem spisala transkripte, sem ugotovitve oz. odgovore intervjuvancev primerjala z izsledki iz drugih virov in literature, prav tako sem med seboj primerjala odgovore intervjuvancev, iskala skupne točke in razhajanja. Za raziskavo najpomembnejše ugotovitve sem razdelila v pet tematskih sklopov, ki jih povzeman v šestem poglavju in izhajajo iz poglobljene vsebinske analize intervjujev.

5.5 Omejitve raziskave

Ker je relativno malo število slovenskih podjetij dejavnih na kazahstanskem trgu, sem se odločila za izvedbo intervjujev in ne ankete. Podatki morda niso najbolj reprezentativni, sem pa pokrila relativno velik del dejanske populacije. Slabost oz. omejitev raziskave vidim v tem, da razen enega podjetja nisem vključila več podjetij, ki so razmišljala o vstopu na kazahstanski trg, a so zaradi različnih razlogov odnehala. Prav tako je slabost raziskave v tem, da nisem v vzorec vključila podjetij, ki so v preteklosti bila dejavna na kazahstanskem trgu, a so z njega izstopila.

6 REZULTATI RAZISKAVE

V nadaljevanju predstavljam glavne rezultate oz. izsledke raziskave. Posamezne odgovore sem med seboj primerjala, iskala skupne točke in razhajanja, najpomembnejše izsledke pa razdelila v pet tematskih sklopov. Z izsledki sem posredno odgovorila na predhodno zastavljena raziskovalna vprašanja ter preverila, ali odgovori podpirajo zastavljene raziskovalne hipoteze. Prepise oz. transkripte intervjujev s podjetji je mogoče najti v prilogi. Kot že omenjeno sem intervjuvana podjetja anonimizirala, osnovne značilnosti podjetij pa so zapisane v Tabeli 11. Zaradi zadržkov nekaterih sogovornikov na strani slovenske gospodarske diplomacije z objavo celotnih transkriptov intervjujev, sem se odločila, da zadevo poenotim in da transkriptov intervjujev s predstavniki gospodarske diplomacije ne priložim v priloge.

Tabela 11: Osnovne značilnosti intervjuvanih podjetij

Podjetje	Velikost po ZGD	Osnovna dejavnost
A	Mikro	proizvodnja in storitve
B	Veliko	proizvodnja in storitve
C	Veliko	proizvodnja
D	Veliko	proizvodnja in storitve
E	Majhno	storitve
F	Veliko	proizvodnja

Vir: AJPES, 2015 & GVIN, 2015.

6.1 Značilnosti kazahstanskega trga

Mnenja sogovornikov o značilnostih kazahstanskega trga, tako z vidika privlačnosti kot tveganj oz. ovir, ki jih trg predstavlja za slovenska podjetja, so si med seboj dokaj enotna ter se ujemajo z izsledki iz literature. Sogovorniki prepoznavajo potencial kazahstanskega trga v obsežnosti naravnih virov, nenehni gospodarski rasti ter rasti kupne moči. To so bili po besedah sogovornikov tudi nekateri izmed razlogov za opredelitev Kazahstana kot ciljnega trga za slovensko gospodarstvo v akcijskem načrtu Mednarodni izzivi 2013–2014. Andreja Kuzman z DKP v Moskvi dodaja, da je obenem tudi zaradi dobre lokacije za izvoz na hitro rastoče trge v Vzhodni in Južni Aziji ter neprestanih izboljšav poslovnega okolja Kazahstan privlačna destinacija za TNI. Kljub dejstvu, da ima država velik vpliv v gospodarstvu, naj bi v skladu z napovedmi odprtost države še naprej stimulatивно vplivala na prihod TNI.

Za podjetje C je poleg relativno velikega tržišča eden izmed potencialov, ki ga predstavlja kazahstanski trg, tudi bližina Kitajske, od koder uvažajo veliko izdelkov in pa Evrazijska gospodarska zveza, ki ima preferenčne dogovore s Srbijo, kjer ima omenjeno podjetje proizvodnjo in jim tako pri uvozu ni potrebno plačevati carine. Na drugi strani pa protekcijem podjetij iz Evrazijske gospodarske zveze za podjetje D predstavlja oviro pri poslovanju.

Perspektivo slovenskih podjetij na kazahstanskem trgu vidi Denis Mancevič v tem, da naša podjetja poznajo stopnje razvoja gospodarstva, v katerih se trenutno nahaja Kazahstan, ki je nekje 10 do 15 let za Slovenijo, in sicer predvsem v smislu tehnološkega razvoja. Čez iste stopnje razvoja so namreč šla tudi naša podjetja in na podlagi lastnih izkušenj lahko s tehnološkimi dobavami zelo učinkovito podpirajo kazahstanski trg. Ante Milevoj z GZS potencial kazahstanskega trga vidi med drugim tudi v tem, da je trg še relativno nenasičen in je možno na njem dosegati velike marže. Mag. Matej Skočir z agencije SPIRIT pa ocenjuje, da so na trgu, kot je kazahstanski, lahko uspešna zgolj velika podjetja in podjetja, ki tržijo t. i. nišne proizvode.

Podjetji B in C opredeljujeta kazahstanski trg kot zahteven in specifičen trg. Potrebna je veliko časa za pogajanja in usklajevanja z lokalnimi partnerji, prav tako je treba imeti kredibilne lokalne predstavnike (podjetje B). Andreja Kuzman pojasnjuje, da je za slovenska podjetja poslovno okolje Kazahstana precej zahtevno, saj je pogojeno z: 1) oddaljenostjo in težko dostopnostjo tržišča, 2) logističnimi preprekami, ki nastopajo zaradi slabe infrastrukture znotraj Kazahstana ter precejšnjih razdalj, 3) relativno razvitostjo trga široke potrošnje, na katerem prevladujejo nizkocenovni izdelki iz SND-držav ter Kitajske in 4) nerazvitostjo pravnega okolja, pogostimi spremembami zakonodaje s področja poslovanja ipd.

Glede slednjega ima podjetje D očitno popolnoma drugo, bolj pozitivno izkušnjo, saj pravi, da je prav zaradi predvidljivosti poslovnega okolja in zakonodaje ter učinkovitosti sodišč v primerjavi z ostalimi centralno-azijskimi trgi in Rusijo Kazahstan daleč najbolj transparentno poslovno okolje v regiji. Sicer pa je tudi po mnenju Andreje Kuzman poslovno okolje Kazahstana v regiji najbolj napredno in se na lestvicah uvršča celo pred Rusijo.

Na drugi strani podjetju B predstavljata rigorozna zakonodaja in zbirokratizirano upravljanje oviro pri poslovanju. Podjetje F nadalje dodaja, da je ena največjih ovir na trgu korupcija, ki da je prisotna vsepovsod. Prav tako se veliko posluje v gotovini (in brez računov). Za podjetje F sicer predstavlja največji problem pri poslovanju na kazahstanskem trgu pridobivanje delovnih dovoljenj.

6.2 Pripravljenost podjetij na vstop in poslovanje na kazahstanskem trgu

Večina predstavnikov akterjev slovenske gospodarske diplomacije je bilo enotnih, da je pripravljenost podjetij, da vstopijo in poslujejo na kazahstanskem trgu oz. na marsikaterem drugem oddaljenem trgu, precej slaba. To je predvsem značilno za MSP, ki večinoma nimajo jasno določenih strategij za internacionalizacijo, kar je povečini posledica tega, da nimajo organizacijskih, finančnih ter kadrovskih virov za poslovanje na tujih, predvsem pa oddaljenih trgih. Po izkušnjah akterjev imajo nekatera podjetja torej nerealna pričakovanja glede oddaljenih trgov in se obenem ne zavedajo, da uspeh v kratkem času ni mogoč.

Tudi če sklepamo iz odgovorov podjetij, je možno zgoraj omenjeno potrditi. Velika podjetja, ki so že več let prisotna na kazahstanskem trgu, imajo namreč določeno strategijo za poslovanje na tem trgu, medtem ko je MSP v večini primerov nimajo.

6.3 Delovanje in zmožnosti slovenske gospodarske diplomacije pri spodbujanju internacionalizacije podjetij na kazahstanski trg

Da je vloga gospodarske diplomacije v državah, kot je Kazahstan, izjemnega pomena, je lahko sklepati iz odgovorov večine sogovornikov. Kot pojasnjuje dr. Denis Mancevič, je namreč vloga države v gospodarstvu velika in točno se ve, kdo so tam ključni odločevalci in kako so povezani

z oblastjo. Kot nadalje pojasnjuje podjetje D, jim je slovensko veleposlaništvo v Moskvi v veliko pomoč, saj jim v Kazahstanu (in v regiji) organizira sestanke na različnih ministrstvih. Po besedah Manceviča take vrste pomoči DKP nudi podjetjem, ki so na trgu neposredno prisotna (op. a. torej v obliki predstavništev oz. podružnic), medtem ko gre pri ostalih podjetjih (predvsem MSP) za popolnoma drugo vrsto pomoči. Po navedbah predstavnikov institucij in podjetij ta podjetja največkrat uporabljajo oz. povprašujejo po naslednjih storitvah gospodarske diplomacije: 1) izhodne gospodarske delegacije, 2) povpraševanje po stikih potencialnih poslovnih partnerjev, 3) povpraševanje po informacijah o trgu (med drugim o razmerah v konkretni panogi, ustanavljanju podjetij ter o odločevalcih v državi), 4) povpraševanje po sejnih ter 5) povpraševanje po finančni pomoči in zavarovanju izvozne dejavnosti ipd.

6.4 Seznanjenost podjetij s storitvami slovenske gospodarske diplomacije v Kazahstanu in njihova pričakovanja

Na podlagi odgovorov s strani podjetji lahko sklepam, da je seznanjenost podjetij s storitvami slovenske gospodarske diplomacije v Kazahstanu zelo odvisna od podjetja samega oz. od sogovornika, s katerim sem opravila intervju. Pri določenih sogovornikih je bilo opaziti, da so relativno dobro seznanjeni s posameznimi akterji slovenske gospodarske diplomacije in storitvami, ki jih nudijo podjetjem (npr. podjetja B, C, D in F), spet druga podjetja manj (npr. podjetji A in E). Podjetja, pri katerih je seznanjenost večja, so večinoma velika podjetja, ki tudi v večji meri uporabljajo storitve gospodarske diplomacije oz. je uspeh njihovega poslovanja na kazahstanskem trgu v neki meri od gospodarske diplomacije tudi precej odvisen (npr. so odvisni od zavarovanja izvozne dejavnosti pri SID banki in od organizacije sestankov na ministrstvih s strani DKP ipd.). Dr. Stanislav Raščan z MZZ in mag. Matej Skočir z agencije SPIRIT dodajata, da bi lahko bila seznanjenost podjetij s storitvami gospodarske diplomacije še boljša.

Možnosti za čim bolj učinkovito uporabo storitev slovenske gospodarske diplomacije s strani podjetij ter možnosti za napredek sodelovanja med podjetji ter gospodarsko diplomacijo vidi Andreja Kuzman predvsem v ustreznem seznanjanju podjetij z načini podpore, ki jim jo lahko nudi DKP, ter aktivnostih, ki jih mora podjetje izvesti samo, preden se odloči za vstop na tuji trg. Prav tako dodaja, da je pri posredovanju povpraševanja gospodarski diplomaciji izjemnega pomena, da podjetje natančno opredeli, kaj želi na tujem trgu doseči in kakšne so njegove zmožnosti. DKP se namreč pogosto srečuje z nejasnimi povpraševanji in tako tudi težko ponudi konkretne odgovore.

Na SID banki pojasnjujejo, da so izvozniki dokaj dobro seznanjeni z okvirnimi možnostmi zavarovanja terjatev oz. kreditov na splošno. So pa pričakovanja podjetij velikokrat tudi nerealna. Storitve se jim zdijo predrage, ob nizki ceni bi namreč želeli visok odstotek kritja, ne glede na stopnjo tveganja. Podjetja prav tako rešitev pričakujejo takoj (v dnevu ali dveh), dodajajo na SID banki.

Andreja Kuzman in Denis Mancevič nadalje pojasnjujeta, da izkušnje kažejo, da imajo nekatera podjetja (predvsem manjša) nerealna pričakovanja glede načinov podpore, ki jim jo lahko nudi gospodarska diplomacija, in sicer pričakujejo, da bodo predstavniki gospodarske diplomacije namesto njih sklepali posle in podpisovali pogodbe. A oba sogovornika sta si enotna, da pri veliki večini podjetij, sploh izvozno usmerjenih, ni tako in da imajo le-ta po navadi realna pričakovanja o gospodarski diplomaciji. Po izkušnjah Manceviča taka podjetja od države pričakujejo zgolj to, da jim infrastrukturno pomaga (npr. z odprtjem DKP). Slednje potrjujejo prav tako odgovori podjetij D, E in F.

6.5 Najpogostejši dejavniki nezadovoljstva podjetij s slovensko gospodarsko diplomacijo v Kazahstanu in možnosti za izboljšave

Sogovorniki so izrazili nezadovoljstvo z učinkom izhodne gospodarske delegacije kot ene izmed glavnih storitev, ki jo nudijo akterji gospodarske diplomacije. Podjetje A je imelo občutek, da je ob obisku gospodarske delegacije v Kazahstanu manjkalo organiziranih dogodkov s potencialnimi partnerji. Podjetje F je pričakovalo, da bo ob samem srečanju prišlo do dogovora med obema stranema, in sicer o izvedbi kakšnega konkretnega projekta, ki bi vključeval slovenska podjetja. Podjetje F je prav tako izkazalo nezadovoljstvo nad tem, da po gospodarski delegaciji organizatorji na slovenski strani udeleženi podjetjem niso poslali nobenih povratnih informacij. Podjetje B vidi pomoč in organizacijo MZZ v okviru gospodarske delegacije kot dobrodošlo, a dodaja, da pridobljeni stiki in poslovne vezi niso obrodili realnih projektov.

Milevoj in Mancevič poudarjata, da gospodarska delegacija kot taka (in pa tudi zasedanje mešane gospodarske komisije) nista zadostni orodji za spodbujanje internacionalizacije na kazahstanski trg in da so na tem področju potrebne izboljšave in povečan nabor storitev. Prav tako poudarjata, da je po vsaki organizirani gospodarski delegaciji (pa tudi katerikoli drugi storitvi) izjemno pomembno t. i. spremljanje (angl. *follow up*), ki v slovenski gospodarski diplomaciji trenutno manjka.

Podjetje E pri svojem delovanju na kazahstanskem trgu in v regiji večinoma uporablja storitve agencije SPIRIT, saj le-ta organizira sejme in določene delavnice, ki se jih podjetje udeležuje. Z njimi sodelujejo v redu, pravijo pa, da je največji problem, na katerega naletijo z njihove strani, da pogosto zmanjka promocijskega materiala Slovenije kot destinacije v ruščini. Podjetje E nadalje poudarja, da v Kazahstanu manjka promocija Slovenije kot take, kar bi sicer morala izvajati slovenska gospodarska diplomacija oz. država. S tem se prav tako strinjata podjetji C in D. Da Slovenije Kazahstanci ne poznajo dobro, meni tudi podjetje F.

6.6 Rezultati preverjanja raziskovalnih hipotez

Hipoteza 1: Neusklajenost akterjev slovenske gospodarske diplomacije pri ponudbi in izvajanju storitev za spodbujanje internacionalizacije podjetij povzroča zmedo in otežuje povpraševanje po storitvah slovenske gospodarske diplomacije.

Rezultati raziskave podpirajo prvo hipotezo, ki pravi da neuskklajenost akterjev slovenske gospodarske diplomacije pri ponudbi in izvajanju storitev za spodbujanje internacionalizacije podjetij povzroča zmedo in otežuje povpraševanje po storitvah slovenske gospodarske diplomacije. Večina sogovornikov namreč pojasnjuje, da je med akterji slovenske gospodarske diplomacije zaznati neuskklajenost pri ponudbi in izvajanju storitev za spodbujanje internacionalizacije podjetij.

Andreja Kuzman pojasnjuje, da gre v gospodarski diplomaciji velikokrat za podvajanje posameznih aktivnosti, preveliko razpršenost finančnih sredstev in včasih za nepripravljenost za sodelovanje z drugimi akterji. Dr. Denis Mancevič meni, da neuskklajenost med akterji in podvajanje storitev nedvomno povzročata zmedo med podjetji, kar se je večkrat tudi opazilo. Mancevič vidi glavno težavo v tem, da se nosilci posameznih agencij oz. ministrstev ne morejo učinkovito dogovoriti o tem, kako bo gospodarska diplomacija organizirana. Na MGRT pri usklajevanju raznolikih akterjev vidijo najpogostejšo težavo v časovnem usklajevanju vseh aktivnosti, na MZZ pa v pomanjkanju finančnih sredstev. Podjetje E se sprašuje, ali je potrebno, da je v gospodarski diplomaciji tako veliko število akterjev, poleg državnih, tudi zasebni subjekti. Tudi podjetje B izpostavlja, da bi lahko bila usklajenost akterjev boljša.

Hipoteza 2: Odprtje diplomatsko-konzularnega predstavništva Slovenije v Kazahstanu je ključen pogoj za uspešnost slovenske gospodarske diplomacije.

Izsledki raziskave podpirajo tudi drugo hipotezo, ki pravi, da je odprtje diplomatsko-konzularnega predstavništva Slovenije v Kazahstanu ključen pogoj za uspešnost slovenske gospodarske diplomacije. Skoraj vsi sogovorniki so namreč kot prvi pogoj za uspešnost slovenske gospodarske diplomacije pri spodbujanju internacionalizacije podjetij na kazahstanski trg poudarili prav nujnost odprtja DKP.

Podjetje E že leta opozarja na problem, ki ga imajo zaradi dejstva, da v Kazahstanu Slovenija nima odprtega konzulata. Le-to je za celoten turizem izjemnega pomena, lokalna turistična agencija bo namreč turistu prej prodala aranžma za potovanje v državo, za katero je možno pridobiti vizum v kratkem časovnem roku (npr. tednu dni), ali seveda za v državo, za katero vizum sploh ni potreben. Z odprtjem DKP oz. konzulata bi se turistični tokovi povečali, Kazahstanci bi začeli prihajati v Slovenijo, kjer bi trošili, plačevali DDV, pristojbine itd. To so večinoma turisti, ki imajo kupno moč in na veliko trošijo ter v Sloveniji ostajajo daljše časovno obdobje, npr. 2 do 3 tedne, dodaja podjetje E.

Trenutno slovenske vizume izdaja madžarsko veleposlaništvo v Almatyju ter avstrijsko v Astani. Podjetje D ob tem izpostavlja, da je madžarsko veleposlaništvo preobremenjeno (sploh v poletnih mesecih) in da se lahko proces pridobitve vizuma zavleče tudi na mesec dni ali celo več, kar je s stališča poslovnih obiskov nesprejemljivo.

Mancevič dodaja, da z odprtjem DKP v Kazahstanu ne bi nudili zgolj izjemno pomembne vizumske podpore, ampak bi s tem državi izkazali tudi spoštovanje. Status veleposlanika je v državi, kot je Kazahstan, za državo pošiljateljico in njeno gospodarstvo izjemno pomemben, veleposlaniku so namreč vrata povsod odprta, kar pa ne velja v primeru, če država pokriva Kazahstan iz neke druge države (npr. iz Rusije kot velja v primeru Slovenije). Z odprtjem DKP pokažeš, da razumeš, kako pomemben je Kazahstan v kontekstu Evrazijskega prostora. Prav tako omogočiš osebju, da dela na terenu vsakodnevno in pomaga navezovati stike preko zbornic, lokalnih oblasti, in to na popolnoma podjetniški ravni, kar pa je iz Moskve nemogoče, pojasnjuje Mancevič.

Hipoteza 3: Drugi ključni pogoj za uspešnost gospodarske diplomacije v Kazahstanu so kompetentni kadri, zlasti ekonomski diplomati oz. svetovalci.

Rezultati raziskave podpirajo tudi tretjo hipotezo, ki pravi, da so drugi ključni pogoj za uspešnost gospodarske diplomacije v Kazahstanu kompetentni kadri, zlasti ekonomski diplomati oz. svetovalci. Ekonomski svetovalci so namreč tisti, ki neposredno pomagajo podjetjem pri internacionalizaciji poslovanja na kazahstanskem trgu. Vsekakor je po besedah sogovorcev pomembna tudi kompetentnost ostalega osebja na veleposlaništvu, in sicer predvsem veleposlanika, ki v državi, kot je Kazahstan, lahko podjetjem odpre marsikatera vrata.

Znanja, izkušnje in kompetence, ki naj bi jih po mnenju sogovornikov imeli ekonomski svetovalci, se v večini ujemajo z izsledki iz literature. Sogovorniki so namreč najpogosteje omenjali poznavanje Kazahstana in pa Centralne Azije kot celote, in sicer v obliki poznavanja trga, običajev poslovanja, zakonodaje, kulture, zgodovine idr. Nadalje so sogovorniki izpostavili znanje ruščine, poslovne izkušnje, ekonomska znanja in sposobnost navezovanja stikov oz. mreženja na različnih ravneh.

Sogovorniki, ki so imeli stik z ekonomskimi svetovalci na Veleposlaništvu v Moskvi in pa tudi drugje, menijo, da ekonomski svetovalci večinoma imajo potrebna znanja in kompetence. Hkrati pa dodajajo, da prihaja do manjšega deleža tistih, ki odstopajo navzgor, in tistih, ki odstopajo navzdol.

7 PRIPOROČILA

7.1 Priporočila za slovensko gospodarsko diplomacijo

7.1.1 Neusklajenost akterjev slovenske gospodarske diplomacije

Ker je akterjev slovenske gospodarske diplomacije kar precej, pogosto prihaja do neusklajenosti akterjev pri ponudbi in izvajanju storitev za spodbujanje internacionalizacije podjetij. Vse to povzroča zmedo in podjetjem otežuje razumevanje storitev gospodarske diplomacije, načina njihove izvedbe ter aktivnosti posameznih ponudnikov. Pri samih

intervjujih s podjetji sem opazila, da je malokdo zares seznanjen s tem, kaj dejansko je gospodarska diplomacija in kaj so njene naloge oz. naloge posameznih akterjev. Kot so povedali nekateri od izpraševancev, prihaja med akterji do podvajanja posameznih aktivnosti, prevelike razpršenosti finančnih sredstev in včasih nepripravljenosti za sodelovanje z drugimi akterji (Andreja Kuzman). Prav tako se nosilci posameznih agencij oz. ministrstev ne morejo učinkovito dogovoriti o tem, kako bo gospodarska diplomacija organizirana (dr. Denis Mancevič), in sicer kot celovit sistem podpore podjetjem.

V izogib tovrstnim težavam je prvi pogoj, da se ustvari neki dobro premišljen, jasno organiziran in dolgoročen model gospodarske diplomacije, pri oblikovanju katerega bi na prvo mesto postavili interese slovenskega gospodarstva in v sklopu katerega bi institucije oz. akterji med seboj usklajeno in v največji meri sodelovali v dobro interesom slovenskega gospodarstva.

Vloge posameznih akterjev v okviru spodbujanja internacionalizacije bi morale biti zelo jasno opredeljene. Natančno bi se moralo vedeti, katere storitve nudi določen akter, torej v katerem trenutku svojega poslovnega procesa oz. ob kateri težavi se podjetje lahko obrne na katerega od akterjev. Prav je, da so akterji med seboj povezani in si npr. v določenih primerih delijo oz. izmenjujejo vloge (npr. pri organizaciji gospodarskih delegacij, ko se organizator-institucija menja glede na državo, ki jo delegacija obišče, in sicer v odvisnosti od mreže, ki jo ima organizator-institucija že predhodno vzpostavljeno v tej državi), a bi bilo v splošnem potrebno javnosti oz. podjetjem ponuditi neko enotno sliko oz. enoten okvir, znotraj katerega bi bila potrebna zelo jasna predstavitev akterjev in njihovih storitev.

Slovenska gospodarska diplomacija bi lahko na primer vzpostavila popolnoma samostojno spletno stran, na kateri bi bila predstavljena pomen in vloga gospodarske diplomacije in pa posamezni akterji ter storitve, ki jih le-ti nudijo. Na tej skupni spletni strani se bi objavljale novice oz. napovedniki različnih dogodkov, informacije o državah in pa o tem, kako se internacionalizirati na določen trg idr. Dosedanje spletne strani akterjev, ki predstavljajo internacionalizacijo, bi bilo torej treba poenotiti in združiti na enem mestu v obliki principa vse na enem mestu. Prav tako bi bilo treba vzpostaviti določen kroven oz. skupen sistem obveščanja zainteresiranih podjetnikov o raznih dogodkih (npr. gospodarskih delegacijah, sejmih, seminarjih ipd.), saj zdaj informacije prihajajo s strani različnih institucij v dokaj razdrobljeni in nepregledni obliki.

Prav tako bi bilo potrebno javnost oz. podjetja čim bolj organizirano seznanjati s tem, kaj je gospodarska diplomacija ter kako jim lahko njene storitve pomagajo v različnih stopnjah internacionalizacije. Pogosto so razlog za nezadovoljstvo podjetij neustrezna pričakovanja podjetij, zlasti MSP, ki se svoje internacionalizacije lotevajo veliko manj sistematično.

7.1.2 Odprtje diplomatsko-konzularnega predstavništva

Raziskava je pokazala oz. potrdila moje domneve, da je odprtje DKP v Kazahstanu ključen pogoj za uspešnost slovenske gospodarske diplomacije na tem trgu. Po besedah izpraševancev z odprtjem DKP ne bi nudili zgolj izjemno pomembne vizumske podpore, ampak bi med drugim omogočili osebjem DKP-ja, da deluje na terenu in pomaga navezovati stike s tamkajšnjimi odločevalci, kar bi bilo za naša podjetja izjemno koristno (dr. Denis Mancevič).

Vsekakor je odprtje DKP povezano z določenimi finančnimi in človeškimi viri, a taka investicija relativno gledano na velik potencial kazahstanskega trga ne bi bila prevelika in bi se lahko ob učinkovitem delovanju DKP na trgu hitro povrnila (npr. z izdajo vizumov). Če govorimo o pomanjkanju finančnih virov, bi lahko RS zaprla DKP-je v državah, kjer nimamo velikega gospodarskega (ali pa političnega) interesa in se začela ciljno usmerjati na države oz. regije, kjer je gospodarski potencial za naše gospodarstvo velik. Ne gre pozabiti, da je Slovenija kazahstanski trg opredelila kot enega strateških trgov za slovensko gospodarstvo. V Kazahstanu podjetja pogrešajo v prvi vrsti konzulat, za odprtje le-tega bi bilo dovolj najeti eno pisarno in zaposliti dva človeka, in sicer konzula, ki bi bil napoten iz Slovenije, in pa lokalno zaposlenega pomočnika oz. asistenta, ki ne bi predstavljal pretiranega finančnega stroška. Že s samo izdajo vizumov (ki stanejo nekaj deset evrov), bi se investicija lahko relativno hitro povrnila.

7.1.3 Nabor storitev

Pri samih storitvah, ki jih nudijo akterji slovenske gospodarske diplomacije pri spodbujanju izhodne internacionalizacije, bi bilo treba povečati nabor konkretnih storitev in ga prilagoditi potrebam podjetij, še posebej MSP. Po mojem mnenju bi morali več narediti na področju krepitve stikov z različnimi odločevalci na kazahstanskem trgu. Na redni osnovi bi bilo treba tako v Kazahstanu kot v Sloveniji organizirati različne poslovne dogodke (srečanja, predstavitve, gospodarske delegacije, sejme ipd.), na katerih bi se lahko tako gospodarstveniki ene in druge države mrežili in sklepali posle.

Na spletnih straneh akterjev gospodarske diplomacije bi bilo potrebnih več informacij o potencialnih poslovnih partnerjih v Kazahstanu (npr. distributerjih, prodajnih zastopnikih ipd.) in pa informacije o javnih naročilih, razpisih ipd.

Vse to je seveda izjemno težko zagotoviti brez vzpostavljene DKP-mreže na omenjenem trgu. Obenem je po vsaki storitvi, ki jo gospodarska diplomacija nudi podjetjem, zelo pomembno, da se začne (s strani akterjev, ki tega še ne počnejo) izvajati t. i. spremljanje. Le z rednim izvajanjem t. i. spremljanja, lahko akterji gospodarske diplomacije podjetjem nudijo ustrezno pomoč in navsezadnje svoje storitve tudi izboljšujejo, če ugotovijo, da le-te podjetju niso koristile v tej meri, kot je bilo pred samo storitvijo pričakovano.

7.1.4 Promocija Slovenije

V Kazahstanu je potrebna večja promocija Slovenije, kar je seveda ponovno lažje, če ima država tam svoj DKP. V primeru, da ga nima, bi se lahko dogovorila s posameznimi slovenskimi podjetji, ki imajo na trgu predstavnštva oz. hčerinske družbe, o tem, da bi pomagali organizirati različne dogodke ali pa sprejeme za kazahstansko javnost oz. skupine ljudi, ki bi bile zanimive za slovensko gospodarstvo. Obenem bi se lahko Slovenija preko slovenskih podjetij, ki so dejavna na trgu, preko turističnih agencij in preko medijev promovirala kot destinacija za turizem, vhodne tuje neposredne investicije ipd.

Osebnostno vidim kot enega izmed zelo pomembnih načinov krepitev gospodarskih vezi med državama tudi študijske in akademske izmenjave med univerzami ene in druge države. Po mojem mnenju bi bilo potrebno npr. na slovenskih fakultetah bolj intenzivno promovirati Kazahstan kot destinacijo za študijsko ali akademsko izmenjavo in slednjo tudi finančno podpreti z raznimi štipendijami. Korak k temu je nedavno že naredila Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, ki koordinira dva Erasmus Mundus projekta mobilnosti za študente in akademike med državami EU in državami Centralne Azije, kamor spada tudi Kazahstan. Tisti študenti ali akademiki, ki gredo na izmenjavo, so v večini primerov namreč zelo zavzeti promotorji lastne države tako med študenti na gostujoči fakulteti kot med mrežo poznanstev, ki si jo v državi ustvarijo.

7.1.5 Kompetentnost ekonomskih svetovalcev

Kot že omenjeno so za uspešnost gospodarske diplomacije v Kazahstanu prav tako izjemno pomembni kompetentni kadri, zlasti ekonomski diplomati oz. svetovalci. Le-ti bi morali imeti znanje in izkušnje iz diplomacije in ekonomije, aktivno znanje ruščine, poznati bi morali tako Kazahstan kot celotno regijo, imeti bi morali sposobnost mreženja, pogajanj, medkulturnega komuniciranja idr. (Rašković & Svetličič, 2011, str. 793–794; Svetličič & Kajnč, 2009, str. 76; Prvulović, 2001, str. 232–234). Da bi slovenska gospodarska diplomacija pridobila čim bolj kompetentne svetovalce, menim, da bi morala precej načrtno izbirati svoje kadre, in sicer že v samem začetku iskati take ljudi, ki izpolnjujejo čim več zgoraj omenjenih pogojev za uspešnost na kazahstanskem (in tudi drugih) trgih. Prav tako menim, da je potrebno znotraj MZZ pred samo napotitvijo svetovalca v Kazahstan (oz. kamorkoli drugam) le-tega čim bolj izobraziti oz. pripraviti za opravljanje dela na tujem trgu.

7.2 Priporočila za podjetja

7.2.1 Pripravljenost podjetij na vstop in poslovanje

Kot je pokazala raziskava, je pripravljenost podjetij na vstop in poslovanje na kazahstanskem trgu oz. marsikaterem drugem oddaljenem trgu precej slaba. To velja predvsem takrat, ko gre za MSP, ki večinoma nimajo jasno določenih strategij za internacionalizacijo. Povečini je to posledica tega, da omenjena podjetja nimajo organizacijskih, finančnih ter kadrovskega virov za poslovanje na tujih, predvsem pa oddaljenih trgih, kot je kazahstanski.

Menim, da bi se podjetja morala zavedati, da je kazahstanski trg kljub svoji privlačnosti precej zahteven trg. Pred samo internacionalizacijo je potrebna zelo dobra priprava na vstop, potrebno je zelo dobro poznavanje trga, tako z ekonomskega oz. poslovnega vidika kot s socio-kulturnega, in pa seveda obvezno aktivno znanje ruščine. Za uspešen nastop na kazahstanskem trgu menim, da morajo podjetja imeti jasno strategijo, podprto s konkretnimi ukrepi, viri in kompetencami. Če podjetja nimajo organizacijskih, finančnih in kadrovskih virov, ki so potrebni za uspešen vstop in poslovanje na trgu Kazahstana, je ena od mogočih rešitev, da na trg vstopajo skupaj z drugimi podjetji, npr. kot soizvajalci ali podizvajalci. Vsekakor pa se morajo podjetja dobro zavedati ovir in tveganj, ki nanje prežijo na tem trgu.

7.2.2 Ustrezna uporaba storitev gospodarske diplomacije

Kot je pokazala raziskava, je pri posredovanju povpraševanja gospodarski diplomaciji s strani podjetij izjemno pomembno, da podjetje natančno opredeli, kaj želi na tujem trgu doseči in kakšne so njegove zmožnosti. Zatorej je izjemno pomembno, da preden se podjetje poda v internacionalizacijo, dobro preuči lastne zmožnosti, izkušnje s sorodnih trgov, vire in kompetence. Obenem se bi morala podjetja zavedati, kaj so zmožnosti gospodarske diplomacije in da od le-te ne morejo pričakovati, da bo namesto njih sklepala posle in podpisovala pogodbe, saj lahko gospodarska diplomacija le odpira vrata na omenjeni trg, uspeh podjetij pa je še vedno odvisen od njih samih.

SKLEP

Gospodarska diplomacija ima za majhno državo, kot je Slovenija, velik pomen. To se je pokazalo še posebej v luči nedavne gospodarske ter bančno-dolžniške krize, ki je povzročila zmanjšanje obsega potrošnje domačega prebivalstva, kar je vodilo podjetja v širjenje svojega poslovanja na t. i. razvijajočih se trgih, kamor spada tudi Kazahstan. Ker se kazahstanski trg hitro razvija in pri tem izkazuje izjemno gospodarsko rast ter potencial za gospodarski razvoj tudi v prihodnje, obenem pa ima gospodarske sektorje, kjer bi lahko prišlo do pozitivnih sinergij s slovenskim gospodarstvom, je Slovenija v svojem vladnem Akcijskem načrtu iz leta 2013 opredelila Kazahstan kot enega svojih ključnih ciljnih trgov, na katerih naj bi se izvajale povečane aktivnosti s strani akterjev gospodarske diplomacije in ostalih partnerjev RS (Vlada Republike Slovenije, 2013).

Čeprav je Kazahstan izjemno privlačna destinacija za TNI, je za uspešno poslovanje na trgu podjetjem potrebno vložiti precej truda in se primerno značilnostim trga pripraviti na vstop ter delovanje na njem. Podjetja za uspešen nastop na trgu potrebujejo prav tako dobro strategijo in organizacijske, kadrovske ter finančne vire. Pri vstopu na trg in poslovanju na le-tem pa jim v veliki meri lahko pomaga tudi slovenska gospodarska diplomacija, zlasti zaradi narave trga, kjer ima politika zelo velik vpliv na gospodarstvo. Pri tem je zelo pomembno, da so podjetja seznanjena s storitvami gospodarske diplomacije in storitve primerno uporabljajo, a imajo hkrati tudi realna pričakovanja.

Moja raziskava je pokazala, da so večinoma večja podjetja tista, ki so bolj seznanjena s storitvami gospodarske diplomacije v Kazahstanu, saj jih v večji meri tudi uporabljajo. Tako bi lahko rekli, da je uspeh njihovega poslovanja na kazahstanskem trgu v neki meri celo odvisen od gospodarske diplomacije. Na drugi strani izkušnje akterjev gospodarske diplomacije kažejo, da imajo nekatera podjetja (predvsem manjša) nerealna pričakovanja glede načinov podpore, ki jim jo lahko nudi gospodarska diplomacija, in sicer pričakujejo, da bodo predstavniki gospodarske diplomacije namesto njih sklepali posle in podpisovali pogodbe (Andreja Kuzman in Denis Mancevič).

A raziskava je pokazala, da pri veliki večini podjetij, sploh izvozno usmerjenih, ni tako in da imajo le-ta po navadi realna pričakovanja o gospodarski diplomaciji. Taka podjetja od države pričakujejo zgolj to, da zagotovi osnovni pogoj za uspešnost njihovega poslovanja na tamkajšnjem trgu, in sicer, da odpre DKP, kar je poleg kompetentnih kadrov tudi prvi pogoj za uspešnost gospodarske diplomacije na trgu Kazahstana.

LITERATURA IN VIRI

1. *About Kazakhstan*. Najdeno 3. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://www.kz.undp.org/content/kazakhstan/en/home/countryinfo/>
2. *Accessions Kazakhstan*. Najdeno 12. aprila 2015 na spletnem naslovu https://www.wto.org/english/thewto_e/acc_e/a1_kazakhstan_e.htm
3. AJPES. (2015). Najdeno 2. junija 2015 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/>
4. *Aktivnosti s področja internacionalizacije*. Najdeno 29. marca 2015 na spletnem naslovu http://www.mgrt.gov.si/si/delovna_podrocja/turizem_in_internacionalizacija/
5. *Astana marks International Anti-Corruption Day and Human Rights Day*. Najdeno 3. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://www.kz.undp.org/content/kazakhstan/en/home/presscenter/articles/2014/12/10/astana-marks-international-anti-corruption-day-and-human-rights-day/>
6. Barbashin, A. (2015, 15. januar). The Eurasian Illusion: The Myth of Russia's Economic Union. Najdeno 10. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://www.foreignaffairs.com/articles/142781/anton-barbashin/the-eurasian-illusion>
7. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
8. Best Emerging Markets 2014: Countries. (b.l.) V *Bloomberg online*. Najdeno 27. junija 2014 na spletnem naslovu <http://www.bloomberg.com/visual-data/best-and-worst/best-emerging-markets-2014-countries>
9. Best Frontier Markets 2014: Countries. (b.l.) V *Bloomberg online*. Najdeno 8. julija 2014 na spletnem naslovu <http://www.bloomberg.com/visual-data/best-and-worst/best-frontier-markets-2014-countries>
10. Bilateralni ekonomski odnosi Kazahstana s Slovenijo. (2015). V *Izvoznem oknu*. Najdeno 25. junija 2015 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Kazahstan/Bilateralni_odnosi_s_Slovenijo_6732.aspx
11. Boyatzi, R. E. (1982). *The competent manager*. New York: John Wiley & Sons.
12. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
13. Burkelc, T., & Udovič, B. (2011). Gospodarska diplomacija Slovenije: med zmožnostmi (države) in pričakovanji (podjetij). V A. Kajzer (ur.), *IB Revija* (str. 27–35). Ljubljana: UMAR.
14. Brstovšek, A., & Gaube, A. (2015, 8. januar). Diplomati in poslovneži čakajo državo. *Dnevnik*. Najdeno 22. junija 2015 na spletnem naslovu <https://www.dnevnik.si/1042702594/slovenija/diplomati-in-poslovnezi-cakajo-drzavo>
15. Buckley, A. (2000). *Multinational Finance*. Harlow: Prentice Hall.
16. *Business: Business environment*. Najdeno 3. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://country.eiu.com/article.aspx?articleid=272307811&Country=Kazakhstan&topic=Business&subtopic=Business+environment&subsubtopic=Rankings+overview>

17. Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2008). *International Business: Strategy, Management, and the New Realities*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
18. Cerkovnik, M. (2009, 8. november). Türk z gospodarsko delegacijo ta teden na obisku v Azerbajdžanu in Kazahstanu. Najdeno 5. aprila 2015 na spletnem naslovu <https://www.sta.si/1445697/turk-z-gospodarsko-delegacijo-ta-teden-na-obisku-v-azerbajdzanu-in-kazahstanu-ozadje>
19. Coalson, R. (2014, 28. maj). Despite Ukraine Crisis, Russia Pursues Eurasian Integration Dream. Najdeno 10. aprila na spletnem naslovu <http://www.rferl.org/content/russias-eurasian-integration-dream-steam-ahead-despite-ukraine-crisis/25401714.html>
20. *Corruption Perceptions Index 2014: Results*. Najdeno 20. junija 2015 na spletnem naslovu <http://www.transparency.org/cpi2014/results>
21. Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., Moffett, M. H., Marinova, S. T., & Marinov, M. (2009). *International Business - European Edition*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
22. Degan, V. Đ. (2000). *Međunarodno pravo*. Rijeka: Pravni fakultet Sveučilišta u Rijeci.
23. *Dobrodošli na straneh Oddelka za internacionalizacijo OZS!* Najdeno 18. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.ozs.si/Zaclane/Internacionalizacija.aspx>
24. *Doing Business in Kazakhstan*. Najdeno 26. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://kazakhstan.usembassy.gov/doing-business-local.html>
25. Dunning, J. M., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy* (2nd ed.). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
26. *EIU – Kazakhstan*. Najdeno 17. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://country.eiu.com/article.aspx?articleid=1982465782&Country=Kazakhstan&topic=Summary&subtopic=Fact+sheet#>
27. *Ekonomski svetovalci*. Najdeno 1. aprila 2015 na spletnem naslovu http://www.mzz.gov.si/si/gospodarska_diplomacija/ekonomski_svetovalci/
28. *Ethnic Groups*. Najdeno 20. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.kazakhembus.com/page/ethnic-groups>
29. Erjavec, B. N. (2004). *Diplomatsko-konzularna predstavništva kot sredstvo ekonomske diplomacije* (diplomsko delo). Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
30. Esih, U. (2013, 26. februar). So tudi Švicarji manj moralni? *Večer*, str. 5.
31. *Eurasian Economic Commission*. Najdeno 20. junija 2015 na spletnem naslovu <http://eec.eaeunion.org/en/Pages/ses.aspx>
32. *European Commission – Trade: Kazakhstan, 2014*. Najdeno 17. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/countries/kazakhstan/>
33. *Evrazijska unija bo začela delovati prihodnje leto*. Najdeno 27. avgusta 2014 na spletnem naslovu http://vzpon.vzajemci.com/novice/gospodarstvo/10691/evrazijska_unija_bo_zacela_delovati_prihodnje_leto
34. *EY in the emerging markets*. Najdeno 26. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://emergingmarkets.ey.com/about-the-center/>

35. *FDI into Kazakhstan on the increase but perception gap remains*. Najdeno 8. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://emergingmarkets.ey.com/fdi-into-kazakhstan-on-the-increase-but-perception-gap-remains/>
36. Fong Reynoso, C., & Ocampo Figueroa, L. E. (2010). Intangible Resources as a Determinant of Accelerated Internationalization. *Global Journal of Business Research*, 4(4), 95–105.
37. Gaube, A. (2015, 8. april). ZDA, Japonska in Turčija novi slovenski strateški trgi. *Dnevnik*. Najdeno 22. junija 2015 na spletnem naslovu <https://www.dnevnik.si/1042710865/slovenija/-strateska-trojica-nisnih-priloznosti-ales-gaube->
38. Geary, S. (2012, 6. november). What is the difference between a developed, emerging, and frontier market? *Emerging money*. Najdeno 8. julija 2014 na spletnem naslovu <http://emergingmoney.com/bric/what-is-the-difference-between-a-developed-emerging-and-frontier-market-anyway/>
39. Gizitdinov, N., & Clark, T. (2014, 12. februar). Nazarbayev Weighs New Run to Extend Longest Ex-Soviet Tenure. *Bloomberg*. Najdeno 6. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.bloomberg.com/news/2014-02-11/nazarbayev-considers-fifth-term-to-extend-longest-ex-soviet-rule.html>
40. Gyula, B., Takács, S., Karácsonyi, A., & Imrek, V. (2002). Eastern European cluster: tradition and transition. *Journal of World Business*, 37(1), 69–80.
41. *Global Competitiveness Index*. Najdeno 23. junija 2015 na spletnem naslovu <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/>
42. Gordeyeva, M. (2014, 11. februar). Update 3-Kazakhstan devaluates tenge by 19 percent to stymie speculators. *Reuters*. Najdeno 29. junija 2015 na spletnem naslovu <http://www.reuters.com/article/2014/02/11/kazakhstan-tenge-idUSL5N0LG07F20140211>
43. *Gospodarska diplomacija*. Najdeno 28. marca 2015 na spletnem naslovu http://www.mzz.gov.si/si/gospodarska_diplomacija/
44. *Gospodarska zbornica Slovenije*. (2010, 4. januar). Glas gospodarstva. Najdeno 2. septembra 2014 na spletnem naslovu http://www.gzs.si/slo/skupne_naloge/trzne_storitve/knjigarna_gzs/glas_gospodarstva/arhiv/letnik_2010/januar_2010
45. GVIN. (2015). Najdeno 4. junija 2015 na spletnem naslovu <http://www2.gvin.com/>
46. Hollensen, S. (2011). *Global Marketing: a decision-oriented approach* (5th ed.). New York: Prentice Hall.
47. House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
48. *In Kazakhstan: Speeding Scientific Innovations to Market*. Najdeno 4. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://www.worldbank.org/en/results/2014/10/21/in-kazakhstan-speeding-scientific-innovations-to-market>

49. *Internacionalizacija in tuje neposredne investicije*. Najdeno 12. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.spiritslovenia.si/spirit-slovenija/internacionalizacija-in-tuje-neposredne-investicije>
50. Isakova, A., Koczan, Z., & Plekhanov, A. (2013). *How much do tariffs matter? Evidence from the customs union of Belarus, Kazakhstan and Russia* (European Bank for Reconstruction and Development, Working Paper no. 154.). London: EBRD.
51. Izdatkovna struktura BDP, Slovenija, letno. (b.l.) V *Statističnem uradu Republike Slovenije*. Najdeno 3. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>
52. *Izvoz in uvoz v februarju 2015 višja kot v februarju 2014*. Najdeno 10. maja 2015 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazinovico?id=5124&idp=4&headerbar=3>
53. Jaklič, A., Kunčič, A., & Rojec, M. (2013). Motivi in ovire slovenskih podjetij za investiranje v tujini se v zadnjih desetih letih niso spremenili. V A. Kajzer (ur.), *IB Revija* (str. 5–17). Ljubljana: UMAR.
54. Johanson, J., & Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431.
55. Kandampully, J. (2003). B2B relationships and networks in the Internet age. *Management Decision*, 41(5), 443–451.
56. *Kazakhstan to become member of WTO in December*. Najdeno 23. junija 2015 na spletnem naslovu http://www.kazakh-tv.kz/en/view/news_kazakhstan/page_115150_kazakhstan-to-become-member-of-wto-in-december
57. *Kazakh President Hails Completion of WTO Accession Talks*. Najdeno 23. junija 2015 na spletnem naslovu <http://www.rferl.org/content/kazakhstan-nazarbaev-wto-talks-completed/27086687.html>
58. *Kazakhstan*. Najdeno 4. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://www.moscow.embassy.si/index.php?id=4250>
59. *Kazakhstan in the Customs Union: Losses or Gains?* Najdeno 10. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://www.worldbank.org/en/news/feature/2012/04/18/kazakhstan-in-the-customs-union-losses-or-gains>
60. *Kazakhstan: Corruption and Stability?* Najdeno 3. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://blog.volkovlaw.com/2013/06/kazakhstan-corruption-and-stability/>
61. *Kazakhstan: Growth Slows as External Pressures Rise*. Najdeno 4. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://www.worldbank.org/en/country/kazakhstan/publication/kazakhstan-growth-slows-as-external-pressures-rise>
62. *Kdo smo*. Najdeno 14. avgusta 2014 na spletnem naslovu http://www.gzs.si/slo/skupne_naloge/mednarodno_poslovanje/kdo_smo
63. Knight, G. (2000). Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME under Globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12–32.

64. Kohont, A. (2011). *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije* (doktorska disertacija). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
65. *Konkurenčno gospodarstvo, internacionalizacija, MSP*. Najdeno 14. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.sid.si/financiranje/konkurencno-gospodarstvo>
66. Kostecki, M., & Naray, O. (2007). Commercial Diplomacy and International Business. V D. Kelly (ur.), *Discussion Papers in Diplomacy* (str. 1–41). The Hague: Clingendael Institute.
67. Lee, D., & Ruël, H. (2012). Introduction: Commercial Diplomacy and International Business: Merging International Business and International Relations. V H. Ruël (ur.), *Commercial Diplomacy and International Business: A Conceptual and Empirical Exploration (Advanced Series in Management)* (str. 13–19). UK: Emerald Group Publishing Limited.
68. Makovec Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
69. Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G., Rašković, M., Lisjak, M., & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
70. Mancevič, D. (2015, 6. maj). Novi trgi, stari pristopi? *Finance*. Najdeno 22. junija 2015 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/8821674/Novi-trgi-stari-pristopi>
71. Meyer, K. E. (2001). International Business Research on Transition Economies. V A. M. Rugman & T. L. Brewer (ur.), *The Oxford Handbook of International Business* (str. 716–759). New York: Oxford University Press.
72. *Minister Erjavec odpira vrata slovenskemu gospodarstvu v Kazahstanu*. Najdeno 5. aprila 2015 na spletnem naslovu http://www.mzz.gov.si/nc/si/medijsko_sredisce/novica/article/141/32237/
73. Ministrstvo za gospodarstvo. (b.l.). Program vlade Republike Slovenije za spodbujanje internacionalizacije podjetij za obdobje 2010 - 2014. Najdeno 6. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/AKTUALNO/2010/Program%20internationalizacije%202010%20-2014.pdf>
74. Ministrstvo za zunanje zadeve. (2014). *Poročilo 2013*. Ljubljana: Ministrstvo za zunanje zadeve.
75. MSCI. (2013). MSCI Global Market Accessibility Review. Najdeno 29. aprila 2015 na spletnem naslovu https://www.msci.com/resources/products/indexes/global_equity_indexes/gimi/stdindex/MSCI_Global_Market_Accessibility_Review_June2013.pdf
76. Naray, O. (2008). Commercial Diplomacy: A Conceptual Overview. Conference Paper. *7th World Conference of TPOs: The Hague, The Netherlands, 2008* (str. 1–16). Najdeno 6. aprila 2015 na spletnem naslovu http://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Trade_Support_Institutions/TPO_Network/Content/Conferences/2008/NarayConferencepaper.pdf
77. *National Agency for Technological Development*. Najdeno 4. aprila 2015 na spletnem naslovu http://www.nif.kz/en/about_us/information/

78. *National science and technology parks of Kazakhstan*. Najdeno 4. aprila 2015 na spletnem naslovu http://kazakh-tv.kz/en/view/column/page_70323_national-science-and-technology-parks-of-kazakhstan
79. Nations in Transit 2014. Najdeno 3. aprila 2015 na spletnem naslovu <https://freedomhouse.org/report/nations-transit/2014/kazakhstan#.VR1sJSg4RUQ>
80. Ocampo Figueroa, L. E., Alarcon Osuna, M. A., & Fong Reynoso, C. (2014). Determinants of the Internationalization of the Firm: The Accelerated Model vs The Sequential Model. *The International Journal of Business and Finance Research*, 8(5), 81–93.
81. P. Damijan, J. (1996). *Majhne države v svetovni zgodovini*. Ljubljana: Krtina.
82. *Parliament of the Republic of Kazakhstan – Constitution of the Republic of Kazakhstan, 2014*. Najdeno 20. novembra 2014 na spletnem naslovu http://www.parlam.kz/en/constitution#_Toc150237530
83. Perks, K., & Adidam, P. T. (2014). Introduction to the Special Issue – Emerging markets: exploring the diversity of theories, practices, and applications. *International Journal of Emerging Markets*, 9(3), 1–3.
84. *Področja dela*. Najdeno 12. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.spiritslovenia.si/spirit-slovenija/podrocja-dela>
85. *Poslovne pisarne v tujini*. Najdeno 1. aprila 2015 na spletnem naslovu http://www.mzz.gov.si/si/gospodarska_diplomacija/poslovne_pisarne_v_tujini/
86. Potluri, R. M., Pool III, G. R., & Tatinbekovna, S. M. (2010). Young Kazakhstan consumers: catch them if you can. *Young Consumers*, 11(1), 47–56.
87. Potter, E. H. (2004). Branding Canada: The Renaissance of Canada's Commercial Diplomacy. *International Studies Perspectives*, 5(1), 55–60.
88. *Predstavitev poslovnih klubov*. Najdeno 18. avgusta 2014 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Svetujemo_vam/Slovenski_poslovni_klubi_1292.aspx
89. *Program za krepitev internacionalizacije slovenskega gospodarstva*. Najdeno 14. avgusta 2014 na spletnem naslovu http://www.gzs.si/slo/skupne_naloge/mednarodno_poslovanje/go_international_slovenia
90. Prvulović, V. (2001). *Ekonomska diplomatija*. Beograd: Grmeč - Privredni pregled.
91. Putz, C. (2015, 22. maj). Kyrgyzstan (Finally) Joins the Eurasian Economic Union. *The Diplomat*. Najdeno 20. junija 2015 na spletnem naslovu <http://thediplomat.com/2015/05/kyrgyzstan-finally-joins-the-eurasian-economic-union/>
92. *Rapid growth in e-commerce*. Najdeno 4. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://country.eiu.com/ArticleIndustry.aspx?articleid=831869067&Country=Kazakhstan&opic=Industry&subtopic=Telecommunications>
93. Rašković, M., & Svetličič, M. (2011). Pomen poznavanja nacionalnega značaja in kulturnih posebnosti za slovensko gospodarsko diplomacijo: primer Hrvaške in Srbije. *Teorija in praksa*, 48(3), 776–799.
94. Rašković, M., & Udovič, B. (2010). Export markets and types of international market(ing) cooperation of top Slovenian exporters. *Akademija MM*, 10(15), str. 69–84.

95. *Register predpisov*. Najdeno 28. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.iusinfo.si/Register/Kazalo.aspx?Src=WF2cfQSVrmEFiqP7n4TjB0XC%2fktawJtS51ui8tI1BbFEKCR%2fVv%2bwyTkW%2fA1H%2fuRpExe%2bxsRCCSGegq9OK80Xd5KqKwG9t9dMZUKfRqwzsJuu9I3sLpsTTbU3x0f0VUOXkiPZdI84ZwfdclP4odhRif49K2sQnlRa>
96. Romih, D. (2012, 8. avgust). Pomen gospodarske diplomacije za izhod iz krize. *Erevir*. Najdeno 5. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://www.erevir.si/gospodarno/aktualno/70-pomen-gospodarske-diplomacije-za-izhod-iz-krize.html>
97. Roumboutsos, A., & Chiara, N. (2010). A strategic partnering framework analysis methodology for public-private partnerships. *Journal of Financial Management of Property and Construction*, 15(3), 235–246.
98. Ruël, H., & Visser, R. (2012). Commercial diplomats as corporate entrepreneurs: explaining role behaviour from an institutional perspective. *International Journal of Diplomacy and Economy*, 1(1), 42–79.
99. Ruël, H., & Zuidema, L. (2012). The Effectiveness of Commercial Diplomacy: A Survey Among Dutch Embassies and Consulates. V I. D'Hooghe & E. Huijgh (ur.), *Discussion Papers in Diplomacy* (str. 1–42). The Hague: Clingendael Institute.
100. Rugman, A. M., Oh, C. H., & Lim, D. S. K. (2012). The regional and global competitiveness of multinational firms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 218–235.
101. *Russia, Belarus, Kazakhstan sign epoch Eurasian Economic Union*. Najdeno 27. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://rt.com/business/162200-russia-bealrus-kazakhstan-union/>
102. Ruzzier, M., & Konečnik, M. (2007). Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model. *Organizacija*, 40(1), 42–53.
103. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Harlow: Pearson Education.
104. *Sejemski nastopi v Sloveniji in tujini*. Najdeno 18. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.ozs.si/Zaclane/Internacionalizacija/Sejmi.aspx>
105. *Sektor za internacionalizacijo*. Najdeno 12. avgusta 2014 na spletnem naslovu http://www.mgrt.gov.si/si/delovna_podrocja/turizem_in_internacionalizacija/sektor_za_internacionalizacijo/
106. Senjur, M. (1993). The viability of economic development of a small state separating from a large one. V M. Senjur (ur.), *Slovenia – A Small Country in the Global Economy* (str. 17–31). Ljubljana: Centre for International Cooperation and Development.
107. Sierraalta, N. (2004). Competitividad y comportamiento estratégico en las micro y pequeñas empresas de Cochabamba. *CEPLAG-UMSS*. 1–48.
108. *Sklep o imenovanju častnega konzula Republike Slovenije v Almatyju, v Republiki Kazahstan*. Najdeno 20. junija 2015 na spletnem naslovu <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=SKLE10146>
109. Slovenski poslovni klubi v tujini kot pomoč pri internacionalizaciji. (2013) V *Izvoznem oknu*. Najdeno 18. avgusta 2014 na spletnem naslovu

- http://www.izvoznookno.si/Teme_tedna/Slovenski_poslovni_klubi_v_tujini_kot_pomoc_pri_internacionalizaciji_19796.aspx
110. Statistični indikatorji. (b.l.) V *Izvoznem oknu*. Najdeno 12. aprila 2015 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Kazahstan/Pregled_gospodarskih_gibanj/Statisticni_indikatorji/2016-2013_6733.aspx
111. Izvoz in uvoz po državah, Slovenija, kumulativni podatki. (b.l.) V *Statističnem uradu Republike Slovenije*. Najdeno 20. junija 2015 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/sistat/MainTable/tbl_2401722
112. *Summary: Fact sheet*. Najdeno 7. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://country.eiu.com/article.aspx?articleid=1562973340&Country=Kazakhstan&topic=Summary&subtopic=Fact+sheet>
113. Svetličič, M. (2011a). Diplomacija in mednarodno poslovanje v 21. stoletju: Komplementarnost ali nadomestnost. *Teorija in praksa*, 48(3), 604–627.
114. Svetličič, M. (2011b). Kompetence za ekonomsko diplomacijo in mednarodno poslovanje; konvergenca ali divergenca? *Uprava*, 9(1), 123–144.
115. Svetličič, M., & Kajnič, S. (2009). Neformalni viri vpliva v EU: trda in mehka znanja ter učinkovitost slovenske državne uprave v času predsedovanja Svetu EU. *Družboslovne razprave*, 25(61), 59–79.
116. Svetlik, I. (2005). O kompetencah. V M. S. Pezdirc (ur.), *Kompetence v kadrovski praksi* (str. 11–27). Ljubljana: GV Izobraževanje.
117. Šenk Ileršič, I. (2013). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: GV Založba.
118. Štekar, P. (2002, 21. september). Predsednik Kučan odhaja v Kazahstan, na poti postanek v Moskvi. *STA*. Najdeno 5. aprila 2015 na spletnem naslovu <https://www.sta.si/674695/predsednik-kucan-odhaja-v-kazahstan-na-poti-postanek-v-moskvi>
119. Štrancar (2010, 14. september). Kaj lahko častni konzul naredi za podjetje. *Finance*. Najdeno 19. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/289238/Kaj-lahko-častni-konzul-naredi-za-podjetje?metered=yes&sid=96209539>
120. Tarr, D. G. (2012, november). The Eurasian Customs Union among Russia, Belarus and Kazakhstan: Can It Succeed Where Its Predecessor Failed?. *Forum for Research on Eastern Europe and Emerging Economies*. Najdeno 10. aprila 2015 na spletnem naslovu https://freepolicybriefs.files.wordpress.com/2012/11/free_policy_brief_tarrnov5.pdf
121. *Technology Commercialization for an Innovative Economy in Kazakhstan*. Najdeno 4. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://www.worldbank.org/en/news/feature/2014/01/23/technology-commercialization-for-an-innovative-economy-in-kazakhstan>
122. Teece, D. J. (2006). Reflections on 'Profiting from Innovation'. *Research Policy*, 35(8), 1131–1146.
123. *Telegraf* (2002, 19. september). Gospodarska delegacija v Kazahstanu. *Finance*. Najdeno 5. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/31513/Gospodarska-delegacija-v-Kazahstanu?cookietime=1428257213>

124. *The Republic of Kazakhstan*. Najdeno 12. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://www.akorda.kz/en/category/kazakhstan>
125. *The World Factbook: Kazakhstan*. Najdeno 4. aprila 2015 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/kz.html>
126. *Trade Map - Trade Competitiveness Map*. Najdeno 5. aprila 2015 na spletnem naslovu http://www.trademap.org/countrymap/Country_SelProductCountry_TS.aspx
127. *Trade Map*. Najdeno 7. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://www.intracen.org/layouts/CountryTemplate.aspx?pageid=47244645034&id=47244654466>
128. Udovič, B. (2009). *Ekonomska in gospodarska diplomacija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
129. Udovič, B. (2013). *Zgodovina (gospodarske) diplomacije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
130. Udovič, B., & Svetličič, M. (2007). Majhne države v novih teorijah mednarodne trgovine. *Teorija in praksa*, 44(1/2), 29–48.
131. UNCTAD. (2014). *World Investment Report 2014*. New York and Geneva: United Nations.
132. United Nations. (1961, 18. april). *Vienna Convention on Diplomatic Relations 1961*. Vienna: United Nations.
133. Vek, U. (2011, 5. oktober). Mejni trgi - novost na naložbenem trgu! *Individa*. Najdeno 8. julija na spletnem naslovu <http://www.individa.si/individa/aktualno/83-mejni-trgi-novost-na-nalozbenem-trgu>
134. Vlada Republike Slovenije. (2013). Akcijski načrt MI 2013 – Mednarodni izzivi 2013 – Partnerstvo za spodbujanje mednarodnega poslovanja slovenskih podjetij. Najdeno 6. aprila 2015 na spletnem naslovu [http://vrs-3.vlada.si/MANDAT12/VLADNAGRADIVA.NSF/71d4985ffda5de89c12572c3003716c4/db97cef1cfd13ff1c1257af3005e6b9c/\\$FILE/AkcijskinacrtMI2013.pdf](http://vrs-3.vlada.si/MANDAT12/VLADNAGRADIVA.NSF/71d4985ffda5de89c12572c3003716c4/db97cef1cfd13ff1c1257af3005e6b9c/$FILE/AkcijskinacrtMI2013.pdf)
135. *Wedge beyond the edge*. Najdeno 8. julija na spletnem naslovu <http://www.economist.com/news/finance-and-economics/21600132-money-leaving-emerging-markets-riskier-bets-investment-frontier-wedge>
136. *Where three is a crowd*. Najdeno 27. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.economist.com/blogs/banyan/2014/05/introducing-eurasian-economic-union>
137. World Bank. (2013). *Doing Business 2014: Understanding Regulations for Small and Medium-Size Enterprises*. Washington, DC: World Bank Group.
138. World Economic Forum. (2014). *The Global Competitiveness Report 2014-2015*. Geneva: World Economic Forum.
139. Zakon o spodbujanju tujih neposrednih investicij in internacionalizacije podjetij. *Uradni list RS* št. 107/2006-UPB1, 11/2011, 57/2012, 17/2015.
140. *Zaprosilo za izvedbo pomoči/storitve*. Najdeno 1. aprila 2015 na spletnem naslovu http://www.mzz.gov.si/nc/si/gospodarska_diplomacija/ekonomski_svetovalci/zaprosilo_za_izvedbo_pomocistoritve/

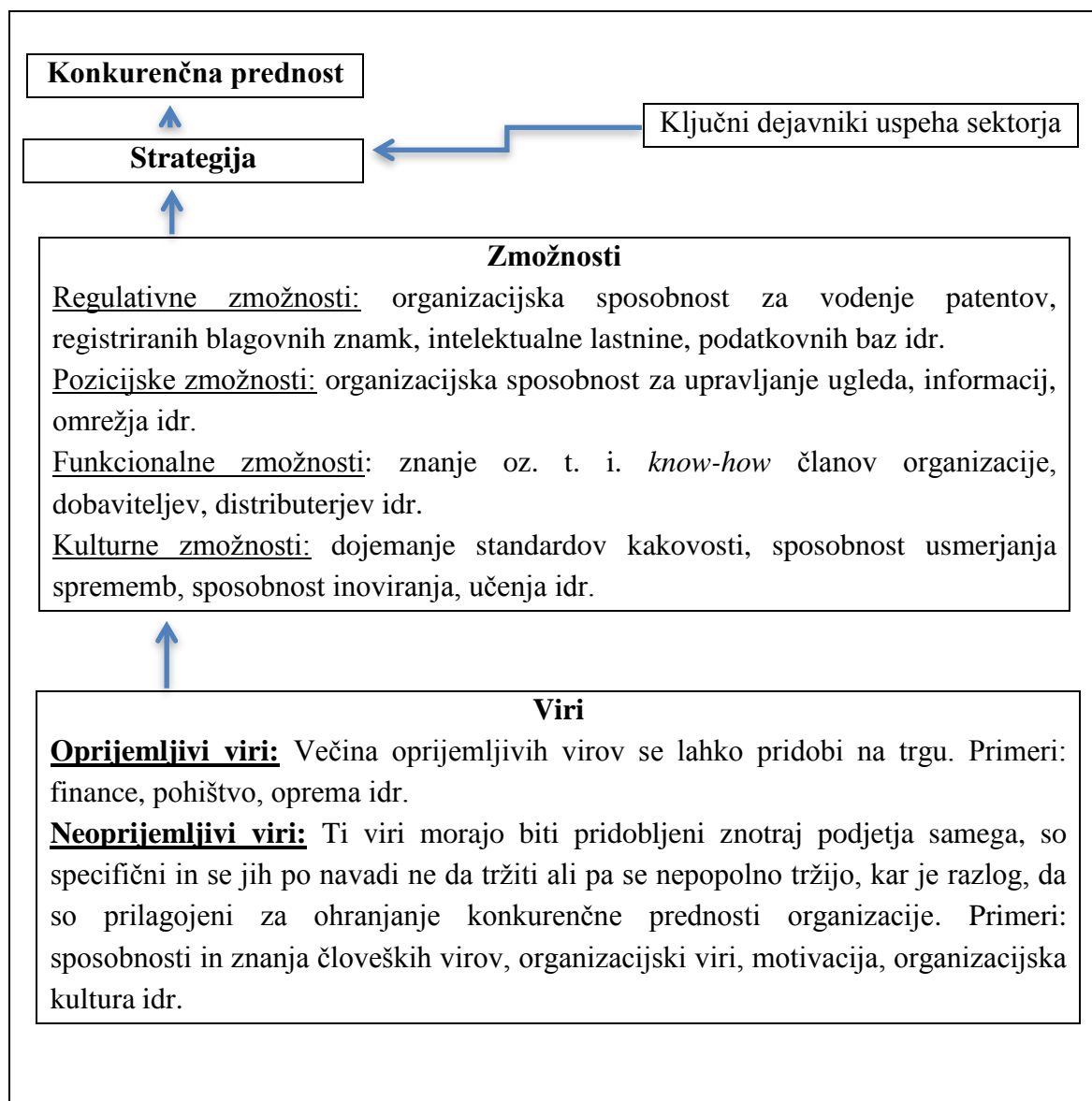
PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Prikaz poti, ki vodijo do konkurenčnih prednosti podjetja.....	1
Priloga 2: Intervju s podjetjem A	2
Priloga 3: Intervju s podjetjem B	4
Priloga 4: Intervju s podjetjem C	6
Priloga 5: Intervju s podjetjem D	9
Priloga 6: Intervju s podjetjem E.....	11
Priloga 7: Intervju s podjetjem F.....	17

Priloga 1: Prikaz poti, ki vodijo do konkurenčnih prednosti podjetja

Slika 1: Prikaz poti, ki vodijo do konkurenčnih prednosti podjetja



Vir: C. Fong Reynoso & L. E. Ocampo Figueroa, *Intangible Resources as a Determinant of Accelerated Internationalization*, 2010, str. 97.

Priloga 2: Intervju s podjetjem A

Kakšen potencial predstavlja kazahstanski trg za vaše podjetje oz. zakaj ste se odločili/izkazali interes za prodor na kazahstanski trg?

Naš namen je bil spoznati potencial, ki ga ima kazahstanski trg. Ugotovili smo, da potencial je, vendar šele v srednjeročnem obdobju.

Kako bi ocenili poslovno okolje Kazahstana? Na katere ovire je podjetje naletelo pri vstopanju na kazahstanski trg?

Sicer ne želim reči, da smo vrgli puško v koruzo, vendar je varčevanje z energijo (op. a. podjetje trži pametne energetske rešitve) za tovrstne države trenutno nepomembno. Naj samo predstavim zadevo bolj plastično: imeti klimo prižgano in okno odprto je nesmiselno, vendar zanje je to nepomembno, saj imajo veliko energentov in posledično nizke cene.

Ima vaše podjetje kakšno posebno strategijo za nastop na kazahstanskem trgu (cilji, viri, kompetence)?

Ne.

Ali je podjetje pri premagovanju ovir kadarkoli iskalo pomoč akterjev slovenske gospodarske diplomacije? Katere storitve gospodarske diplomacije ste v primeru Kazahstana še uporabljali?

V obdobju pred dvema letoma nas je precej zanimalo, vendar kasneje nič.

Kako ste se seznanili s storitvami akterjev slovenske gospodarske diplomacije, kako ste vedeli na katerega akterja se obrniti in ali vam je številčnost akterjev kadarkoli otežila povpraševanje po storitvah gospodarske diplomacije? Kakšna se vam je zdela usklajenost in komunikacija med njimi?

Ne vem, nimam izoblikovanega mnenja o tem, zato težko komentiram.

Ali ste se kadarkoli obrnili na pomoč ekonomskega svetovalca na slovenskem veleposlaništvu v Moskvi, ki je akreditirano tudi za Kazahstan? Katere kompetence bi po vašem mnenju morali imeti ekonomski svetovalci, ki pokrivajo Kazahstan?

Da, izmenjali smo nekaj elektronske pošte, vendar do česa bolj resnega ni prišlo, zato tudi to težko komentiram.

V katere dejavnosti oz. storitve bi se, po vašem mnenju, morala gospodarska diplomacija bolje usmeriti, da bi pripomogla k povečanju internacionalizacije podjetij na kazahstanski trg oz. da bi bila v večjo pomoč podjetjem, ki poslujejo na tem trgu?

Gospodarska diplomacija bi morala pomagati odpirati vrata, organizirati dogodke na visoki ravni, s potencialnimi poslovnimi partnerji. Ob udeležbi gospodarske delegacije sem imel občutek, da je vsega tega preveč manjkalo.

Ali bi po vašem mnenju odprtje diplomatsko-konzularnega predstavništva v Kazahstanu olajšalo/pospešilo internacionalizacijo slovenskih podjetij na kazahstanski trg?

Močno dvomim. To ni pogoj. Pomembni so le ljudje, ki sodelujejo pri projektih. In če ti ne opravijo dobro svoje naloge, lahko imamo nešteto predstavništev. Vse to se lepo sliši, vendar v realnosti je to daleč od tistega kar jaz menim, da bi se tam moralo dogajati. En ekonomski svetovalec pač ne more pokrivati celotnega trga za vsa slovenska podjetja, ki želijo pomoč. Ni realno, da bo ta storitev narejena korektno. Posledično ni osredotočenosti. Ne razumite napačno moje izjave, saj sem prvi, ki zagovarjam, da so podjetja tista, ki morajo delati in razvijati. Vendar pomoč in podpora se pričakuje na drugih nivojih. Predvsem s podatki in stiki.

Priloga 3: Intervju s podjetjem B

Kakšen potencial predstavlja kazahstanski trg za podjetje oz. zakaj ste se odločili za prodor na kazahstanski trg?

Države SND za nas predstavljajo pomembno tržišče. Na njih smo prisotni več kot 20 let. Kazahstanski trg je privlačen predvsem zaradi konjunktura in naravnih bogastev. Vse to omogoča blaginjo državljanom in povečuje investicije. Tu vidimo priložnost za nas, da strankam v Kazahstanu nudimo celostne inženiring rešitve.

Kako bi ocenili poslovno okolje Kazahstana? Na katere notranje in zunanje ovire je podjetje naletelo/se sooča pri poslovanju na tamkajšnjem trgu?

Poslovno okolje Kazahstana je specifično. Veliko časa je potrebnega za pogajanja, usklajevanja in razgovore. Prav tako je potrebno imeti kredibilne lokalne predstavnike. Ovire, s katerimi se podjetje sooča so rigorozna zakonodaja ter zbirokratizirano upravljanje.

Ima podjetje kakšno posebno strategijo za nastop na kazahstanskem trgu (cilji, viri, kompetence)?

Naši cilji so pridobitev poslov na področju hotelskega inženiringa in na področju energetike.

Ali je podjetje pri premagovanju ovir na kazahstanskem trgu kadarkoli iskalo pomoč akterjev slovenske gospodarske diplomacije, če da, katerih akterjev, v katerem primeru in ali je bilo posredovanje uspešno?

Pomoč smo iskali pri GZS, agenciji SPIRIT in MZZ.

Katere storitve gospodarske diplomacije ste v primeru Kazahstana prav tako uporabljali in v kolikšni meri ste bili s storitvami zadovoljni?

Izpostavil bi gospodarsko delegacijo, organizirano s strani MZZ. V sklopu delegacije smo imeli razgovore v Almatyju in v Astani. Njihova pomoč in organizacija sta bili dobrodošli. Pridobljeni stiki in poslovne vezi pa niso obrodili realnih projektov.

Kako ste se seznanili s storitvami akterjev slovenske gospodarske diplomacije, kako ste vedeli na katerega akterja se obrniti in ali vam je številčnost akterjev kadarkoli otežila povpraševanje po storitvah gospodarske diplomacije? V kolikor ste imeli stik z več akterji/institucijami, kakšna se vam je zdela usklajenost in komunikacija med njimi?

S storitvami gospodarske diplomacije so nas seznanili akterji sami. Naše podjetje ima dolgoletne izkušnje z gospodarsko diplomacijo, kateri tudi nudi pomoč. Seveda bi lahko bila usklajenost akterjev še boljša. Na komunikacijo med posameznimi akterji nisem bil posebej pozoren.

Ali ste se v podjetju kadarkoli obrnili na pomoč ekonomskega svetovalca na slovenskem veleposlaništvu v Moskvi, ki je akreditirano tudi za Kazahstan (zakaj da/ne)? Kako vam

je pomagal ekonomski svetovalec? Katere kompetence bi po vašem mnenju morali imeti ekonomski svetovalci, ki pokrivajo Kazahstan (npr. znanje in izkušnje iz diplomacije in ekonomije, znanje ruščine, poznavanje kulture, poslovne izkušnje, komunikacijske veščine, sposobnost mreženja, pogajanj idr.) in ali menite, da naši ekonomski svetovalci na veleposlaništvu v Moskvi te kompetence imajo?

V kolikor se ne motim, smo se na ekonomskega svetovalca v podjetju že obrnili, in sicer je leta priporočil naše podjetje političnim predstavnikom v Kazahstanu. Glede kompetenc menim, da je pomembno vse zgoraj omenjeno, zagotovo pa je pogoj znanje ruščine in pa poznavanje kulture ter zgodovine tako Kazahstana kot bivše Sovjetske zveze. Menim, da do nekatere mere naši ekonomski svetovalci na veleposlaništvu v Moskvi omenjene kompetence imajo.

V katere dejavnosti oz. storitve bi se, po vašem mnenju, morala gospodarska diplomacija bolj usmeriti, da bi pripomogla k povečanju internacionalizacije podjetij na kazahstanski trg oz. da bi bila v večjo pomoč podjetjem, ki poslujejo na tem trgu?

Gospodarska diplomacija bi se morala vsekakor usmeriti na tista področja, kjer imamo v Sloveniji proizvodnjo (kot npr. Krka, Gorenje, idr.) ter inženirskim projektom z veliko dodano vrednostjo, kjer lahko ponudimo sodobne storitve projektiranja, izvedbe ter financiranja projektov.

Ali menite, da slovenska gospodarska diplomacija pri svojem delovanju upošteva potrebe slovenskih podjetij (npr. pri oblikovanju strategij, določanju ciljnih trgov - ti so v letih 2013/2014 bili Kazahstan, Rusija, Turčija, Azerbajdžan, Indija, Kitajska, za leti 2015/2016 pa sta izbrana nova ciljna trga Japonska, ZDA ter "stari" Turčija) in kaj bi morda vi naredili drugače?

Težko komentiram. Za nas ZDA ali Japonska nista ciljni tržišči. Skleпам pa, da sta za druga podjetja in da mora gospodarska diplomacija upoštevati tudi interese drugih podjetij.

Ali bi po vašem mnenju odprtje diplomatsko-konzularnega predstavništva v Kazahstanu olajšalo/pospešilo internacionalizacijo slovenskih podjetij na kazahstanski trg?

Zagotovo da.

Ali menite, da slovenska podjetja v splošnem res vedo na katere trge želijo vstopiti in zakaj ter ali imajo za to ustrezne izkušnje, vire in kompetence?

Ne, veliko je preizkušanja na slepo brez izkušenj ter ustreznega znanja in vedenja.

Ali se vam zdi, da imajo slovenska podjetja v splošnem morda nerealna pričakovanja glede slovenskega podpornega okolja?

Morda.

Priloga 4: Intervju s podjetjem C

Kakšen potencial predstavlja kazahstanski trg za podjetje oz. zakaj ste se odločili za prodor na kazahstanski trg? V čem se po vašem mnenju Kazahstan razlikuje od drugih "klasičnih" razvijajočih se trgov (npr. od Rusije, s katero veliko poslujete)?

Po vseh ekonomskih analizah spada Kazahstan v skupino razvijajočih se gospodarstev. Jasno je, da so tako Kazahstan kot vse ostale države, katerih državni proračun je odvisen od surovin, odvisne predvsem od svetovne rasti cen nafte in plina, in v manjšem deležu tudi od proizvodnje kovin. Na ta način so občutljive na svetovno nihanje teh surovin. A Kazahstan je tržišče s 17 milijonov prebivalcev in s tem našemu podjetju nepogrešljivo iz nekoliko razlogov. Prvi je ta, da Kazahstan skupaj z Rusijo, Belorusijo, Kirgizijo ter Armenijo tvori skupino držav članic Carinske unije. Carinska unija ima preferenčne dogovore s Srbijo (kjer ima naše podjetje tudi proizvodnjo), in sicer v obliki neplačevanja carine. S tem postanejo izdelki iz Evrope občutno bolj konkurenčni. Drugi razlog je ta, da naše podjetje zaradi svetovne tendence veliko izdelkov naročuje iz Kitajske in na ta način lahko naši izdelki pridejo neposredno v Kazahstan. Namreč, razdalja med Almatyjem in kitajsko mejo je zgolj 400 km. Trg je podoben ruskemu trgu, z razliko od tega, da je seveda manjši.

Kako bi ocenili poslovno okolje Kazahstana? Na katere notranje in zunanje ovire je podjetje naletelo/se sooča pri poslovanju na tamkajšnjem trgu?

Kazahstanski trg je zelo zahteven, ampak "civiliziran". Oblikovale so se domače trgovine na drobno, ki vsekakor poslujejo po zahodnih načelih. Kakšnih posebnih ovir, razen stalnih turbulenc na komercialnem in finančnem področju, ni.

Ima podjetje kakšno posebno strategijo za nastop na kazahstanskem trgu (v obliki ciljev, virov, kompetenc)?

Kot povsod drugod, je cilj vstop naših izdelkov na kazahstanski trg. Strategija se vrti okoli mota "kako in na kak način" se naj implementiramo in zadržimo ter tudi rastemo na tem trgu. K temu spada tudi način kako bomo to dosegli, s katerimi izdelki, pod kakšnimi pogoji, s kakšnimi cenami, katerimi marketinškimi dejavnostmi itd.

Ali je podjetje pri premagovanju ovir na kazahstanskem trgu kadarkoli iskalo pomoč akterjev slovenske gospodarske diplomacije (npr. Ministrstvo za zunanje zadeve, slovensko veleposlaništvo v Moskvi, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Gospodarska zbornica Slovenije, agencija SPIRIT, SID banka, Obrtna zbornica Slovenije)? Če da, katerih akterjev in v katerem primeru? Ali je bilo njihovo posredovanje uspešno?

Mi smo neprestano na tekočem (nas državni organi hkrati obveščajo) kdaj, kje in kdo obišče Kazahstan. Tako v luči političnega, predvsem pa gospodarskega obiska. Predstavniki našega podjetja so se pred leti že udeležili gospodarske delegacije v Astani. Prav tako nas je obiskala slovenska delegacija z veleposlaništva v Moskvi, z veleposlanikom na čelu. S SID banko zelo

uspešno sodelujemo. Skoraj vsa podjetja iz Kazahstana katerim prodajamo naše izdelke, so zavarovana pri SID banki.

Katere storitve gospodarske diplomacije je podjetje v primeru Kazahstana še uporabljalo (npr. gospodarske delegacije, sejmi, zavarovanje, financiranje izvozne dejavnosti idr.) in v kolikšni meri ste bili s storitvami zadovoljni?

Podjetje uporablja predvsem storitve zavarovanja izvoznih dejavnosti preko SID banke, s katero odlično sodelujemo.

Kako ste se seznanili s storitvami akterjev slovenske gospodarske diplomacije, kako ste vedeli na katerega akterja se obrniti in ali vam je številčnost akterjev kadarkoli otežila povpraševanje po storitvah gospodarske diplomacije? V kolikor ste imeli stik z več akterji/institucijami, kakšna se vam je zdela usklajenost in komunikacija med njimi?

Seznam dejavnosti državnih akterjev dobivamo sistematično, tako s strani sedeža podjetja v Sloveniji, veleposlaništva idr. To odlično deluje.

Ali ste se v podjetju kadarkoli obrnili na pomoč ekonomskega svetovalca na slovenskem veleposlaništvu v Moskvi, ki je akreditirano tudi za Kazahstan (zakaj da/ne)? Kako vam je pomagal ekonomski svetovalac? Katere kompetence bi po vašem mnenju morali imeti ekonomski svetovalci, ki pokrivajo Kazahstan in ali menite, da naši ekonomski svetovalci na veleposlaništvu v Moskvi te kompetence imajo?

Tukaj je potrebno razlikovati določene zadeve. Vsak predstavnik našega podjetja je pred napotitvijo na mesto predstavnika podjetja v Kazahstanu, dolgo sodeloval s kazahstanskim trgov. Tako da komercialna pomoč s strani ekonomskega svetovalca za nas ni prioriteta. Menim, da je glavna kompetenca, ki jo mora imeti ekonomski svetovalac, poznavanje lokalne zakonodaje in poznavanje usklajenosti slovenske ter kazahstanske zakonodaje. Na tem mestu je gospodarska diplomacija velikega pomena.

V katere dejavnosti oz. storitve bi se, po vašem mnenju, morala slovenska gospodarska diplomacija bolje usmeriti, da bi pripomogla k povečanju internacionalizacije podjetij na kazahstanski trg oz. da bi bila v večjo pomoč podjetjem, ki poslujejo na tem trgu?

Prepričan sem, da je kazahstanski trg skoraj popolnoma obdelan s strani slovenskih podjetij. Seveda bi več informacij o Sloveniji kot taki, in sicer na več ravneh, doprineslo k večji prepoznavnosti Slovenije kot take. In sicer bi se lahko to izvajalo v obliki sejmov, razstav, predstavitev ipd.

Ali menite, da slovenska gospodarska diplomacija pri svojem delovanju upošteva potrebe slovenskih podjetij (npr. pri oblikovanju strategij, določanju ciljnih trgov - ti so v letih 2013/2014 bili Kazahstan, Rusija, Turčija, Azerbajdžan, Indija, Kitajska, za leti 2015/2016 pa sta izbrana nova ciljna trga Japonska, ZDA ter "stari" Turčija) in kaj bi morda vi naredili drugače?

Zagotovo upošteva. Gospodarski subjekti so že od nekdaj na teh trgih. Diplomacija jih spremlja, podpira in jim lajša prisotnost na trgu, ali nekaterim vstop na trg. Osebno menim, da diplomacija predstavlja neke vrste podporo.

Moj predlog, čeprav morda preveč radikalen, bi bil, da pridemo prvi na trge kjer zaenkrat ni še nobenega, npr. v Severno Korejo ali v podobne države.

Ali bi po vašem mnenju odprtje slovenskega veleposlaništva v Kazahstanu olajšalo/pospešilo internacionalizacijo slovenskih podjetij na kazahstanski trg?

Vsekakor, predvsem kar se tiče našega podjetja, ki je prisotno na mnogih tujih trgih, na katerih ima tudi proizvodne baze. Z odprtjem veleposlaništva bi prišlo do prepleta zakonodaje, ekonomije, navad, posebnosti idr., kar je na nek način med drugim tudi glavna dejavnost ekonomskega svetovalca. Poudarjam, v Kazahstanu je veliko drugih slovenskih podjetij, ki imajo podobne potencialne.

Ali menite, da slovenska podjetja v splošnem res vedo na katere trge želijo vstopiti in zakaj ter ali imajo za to ustrezne izkušnje, vire in kompetence?

Da. Danes ni skrivnosti o tem kaj se v svetu dogaja. Vse je na razpolago (na internetu). Tako, da sem prepričan, da noben ni prišel na noben tuji trg, tudi ne v Kazahstan, da bi zgolj "videl kaj se da narediti". To je zelo razvit trg in t. i. ad hoc rešitve niso mogoče.

Ali menite, da imajo slovenska podjetja v splošnem morda nerealna pričakovanja glede slovenskega podpornega okolja?

Ne, tega ne mislim. Vsakdo v našem poklicu, ki se ukvarja z realnimi zadevami, recimo temu poslovanjem, ne goji iluzij, da bi moral nekdo namesto njega reševati probleme. Podporno okolje oz. gospodarska diplomacija mora ustvariti ozračje na državni ravni, po možnosti v smeri, da slovenska in kazahstanska podjetja v Kazahstanu dobijo čim več dodatnih koristi (kot je zgoraj omenjeni primer Srbije in Carinske unije), čim manj birokratskih ovir itd. s čimer se gospodarstvu olajša vstop in poslovanje na trgu. Ostalo je na nas, podjetnikih, da izkoristimo kvalitetne pogoje.

Priloga 5: Intervju s podjetjem D

Kakšen potencial predstavlja kazahstanski trg za podjetje oz. zakaj ste se odločili za prodor na kazahstanski trg?

Prodor na kazahstanski trg je podjetje načrtovalo že v devetdesetih letih, v času ambicioznega osvajanja ruskega trga. Trgi bivše Sovjetske zveze so bili na področju telekomunikacij zelo podobni drug drugemu, zato smo brez večjih problemov diverzificirali našo prisotnost na teh trgih. Podjetje na trgu Kazahstana oz. centralno azijske regije ustvari letno 10 do 15 % svojih prihodkov.

Kako bi ocenili poslovno okolje Kazahstana? Na katere ovire je podjetje naletelo/se sooča pri poslovanju na kazahstanskem trgu?

Kazahstan je daleč najbolj transparentno poslovno okolje v regiji, verjetno tudi na področju bivše Sovjetske zveze (morda z izjemo Baltskih držav). Poslovno okolje je predvidljivo, prav tako zakonodaja. Sodišča so učinkovita, kar pripomore k varnosti poslovanja.

Ovire pri poslovanju so protekcionizem podjetij iz Evrazijske carinske unije in političen vpliv na odločitve. Drugih ovir praktično ni.

Ima podjetje kakšno posebno strategijo za nastop na kazahstanskem trgu (cilji, viri, kompetence)?

Strategija je podobna kot v vseh ostalih državah bivše Sovjetske zveze, kjer nastopamo, in sicer močna lokalna prisotnost (lokalno podjetje, lokalna servisna podpora), navezovanje prijateljskih stikov s partnerji, iskanje rešitev, s katerimi naši kupci lahko ustvarijo prednost pred svojimi konkurenti. Naše podjetje deluje namreč izključno v t. i. B2B segmentu.

Ali je podjetje pri premagovanju ovir kadarkoli iskalo pomoč akterjev slovenske gospodarske diplomacije? Katere storitve gospodarske diplomacije ste v primeru Kazahstana uporabljali?

Da, pomoč gospodarske diplomacije je v centralno azijski-regiji zelo pomembna. Velik del naših rešitev je namenjen specialnim omrežjem, in sicer specialnim komunikacijam za železnice, policijo, vojsko in na tem področju je stik s politiko neizogiben. V regiji nam zelo veliko pomaga veleposlaništvo v Moskvi, kjer je gospod veleposlanik zelo aktiven in pri vsakem obisku katere od držav v regiji poskrbi za sestanke na različnih ministrstvih.

Kako ste se seznanili s storitvami akterjev slovenske gospodarske diplomacije, kako ste vedeli na katerega akterja se obrniti in ali vam je številčnost akterjev kadarkoli otežila povpraševanje po storitvah gospodarske diplomacije? Kakšna se vam je zdela usklajenost in komunikacija med njimi?

Načeloma informacijski tok teče v Sloveniji (MZZ, GZS) in podatke dobivamo največkrat na sedež podjetja v Sloveniji ali pa neposredno od veleposlaništva v Moskvi.

Ali ste se kadarkoli obrnili na pomoč ekonomskega svetovalca na slovenskem veleposlaništvu v Moskvi, ki je akreditirano tudi za Kazahstan? Katere kompetence bi po vašem mnenju morali imeti ekonomski svetovalci, ki pokrivajo Kazahstan?

Da, z ekonomskim svetovalcem v Moskvi redno sodelujemo, predvsem nas zanimajo informacije o možnih prihodnjih projektih v Centralni Aziji. Kompetence, ki jih svetovalec mora imeti, so predvsem prepoznavanje priložnosti, poznavanje običajev poslovanja v Centralni Aziji in sposobnost navezovanja stikov na različnih ravneh.

V katere dejavnosti oz. storitve bi se, po vašem mnenju, morala gospodarska diplomacija bolje usmeriti, da bi pripomogla k povečanju internacionalizacije podjetij na kazahstanski trg oz. da bi bila v večjo pomoč podjetjem, ki poslujejo na tem trgu?

Priprava konferenc na nivoju ministrstev z usmerjenimi predstavitvami slovenskih podjetij (npr. s področja turizma, strojne industrije itd.), z obvezno protokolarno udeležbo enega ministra.

Ali bi po vašem mnenju odprtje diplomatsko-konzularnega predstavništva v Kazahstanu olajšalo/pospešilo internacionalizacijo slovenskih podjetij na kazahstanski trg?

Menim, da je to obvezno. Sedaj imamo velike težave s pridobivanjem vizumov za naše poslovne partnerje, ker je ambasada Madžarske prezasedena, saj podpira 10 držav iz Schengenskega območja. Čakanje na oddajo vloge se v poletnem obdobju podaljša na mesec ali celo več, kar je s stališča poslovnih obiskov nesprejemljivo. MZZ smo že lani opozarjali na ta problem, zaenkrat ne vidimo nobenega napredka oz. izhoda iz tega problema. Prav tako smo že pred dvema letoma opozorili, da je potrebno podpisati sporazum o izogibanju dvojne obdavčitve s Kazahstanom. Tak sporazum imajo podpisane praktično vse evropske in ostale gospodarsko napredne države sveta, mi pa se postavljamo v drugo vrsto. Tudi pri tem, za nas perečem vprašanju, ne vidimo napredka, upam, da smo zgolj slabo obveščeni.

Priloga 6: Intervju s podjetjem E

V kolikšni meri menite, da ste seznanjeni s slovensko gospodarsko diplomacijo?

Mi se z gospodarsko diplomacijo neposredno srečujemo zgolj preko agencije SPIRIT, ki organizira sejme in določene delavnice (angl. *workshops*). In z njimi sodelujemo v redu. So odzivni na določene predloge, vedno pa spet ne, saj kot pravijo, so omejeni s proračunom. To pa je praktično vse. Že pred leti smo bili na sestanku na Direktoratu za konzularne zadeve na MZZ, kjer smo dajali svoje pobude in predloge. Tudi preko agencije SPIRIT jih dajemo.

Ali bi po vašem mnenju odprtje diplomatsko-konzularnega predstavništva v Kazahstanu olajšalo/pospešilo internacionalizacijo slovenskih podjetij na kazahstanski trg?

Kar se tiče Kazahstana je največji problem, ki ga imamo turistične agencije in na splošno turizem ta, da v Kazahstanu ni konzularnega predstavništva. To, ali gremo na sejem z agencijo SPIRIT ali sami je za nas povsem vseeno. Seveda, če gremo z agencijo SPIRIT, le-ta pokrije del stroškov ampak nenazadnje, če se poveže nekaj gospodarskih subjektov med sabo, agencije ali hoteli, smo praktično na istem s stroški ali pa še ceneje izpeljemo zadevo. Kar se pravi, v redu je, če SPIRIT plača sejem in ga tudi organizira, da se nam ni potrebno s tem ukvarjati, bi ga pa lahko tudi sami. Konzulata pa sami ne moremo odpreti in to je tudi glavni problem v Kazahstanu. Sicer Madžari v mestu Almaty korektno izdajajo vizume tudi za Slovence, ampak to seveda ni isto. Meni je povsem logično, da je Madžarom v interesu, da ko izdajajo vlogo za vizum, da ob tem poskušajo preusmerit turista (še) na Madžarsko.

Konzulat bi moral biti že davno odprt. Če kot laiki pogledamo na zadevo, se nam le-ta zdi zelo preprosta. Potrebno je plačati zgolj eno pisarno in dva človeka, da imaš konzulat. Saj ne potrebujejo veleposlaništva ampak konzulat pa zagotovo. To bi bil največji vložek, ki bi ga država naredila v smer, da pride več gostov v Slovenijo. Zaradi mene lahko SPIRIT neha organizirati sejme, samo konzulat naj država odpre. Seveda glede na to, da večina gostov prihaja iz Almatyja, ki je gospodarski in poslovni center države, je odprtje konzulata potrebno prej v Almatyju kot v Astani.

Odprtje konzulata ne bi bilo koristno zgolj za turizem, ampak tudi za poslovneže. Sicer ne vem kako oni pridobijo vizum, ali gredo do turistične agencije, ki trži potovanja v Slovenijo in potem vzamejo turistični vizum. Ne vem, predvidevam. Marsikdo bi priletel v Slovenijo pa si misli, da se že ne bo ukvarjal mesec dni s pridobitvijo vizuma. Raje gre tja, kjer ga dobi takoj. Če bi bil konzulat v Almatyju, bi poleg Kazahstana Slovenija s tem pokrila tudi Kirgizijo. Na turistične sejme vedno pridejo tudi agencije iz Biškeka in povedo, da poznajo Slovenijo in da pošiljajo goste v Slovenijo, ampak da je problem prav vizum. V Kirgiziji je problem spet ta, da vizume izdajajo Nemci in seveda jim je prvi interes promovirati Nemčijo.

Kazahstanski turisti gredo tja, kjer je lažje dobiti vizum. Agencije se na to hitro navadijo, saj lahko tak aranžma hitro prodajo. Najlažje je kazahstanskim turistom prodati Turčijo, saj za tja ne

potrebujejo vizuma. Če bi imela Slovenija konzulat, bi lahko v agenciji rekli, da ima Slovenija konzulat, kjer hitro delajo vizume in v enem tednu bi bil aranžma prodan.

Kakšne so vaše izkušnje s turističnih sejmov, ki ste se jih udeležili v Kazahstanu?

Mi gremo letos septembra prvič na turistični sejem, ki je organiziran v Astani. Zadnjih pet let smo hodili na turistični sejem v Almatyju. Prvič smo se ga udeležili povsem sami, drugič in tretjič pa skupaj s hotelirji, kar pomeni, da smo sami najeli stojnico in si razdelili stroške. Leta 2014 smo sejem organizirali sami, za kar smo dobili prispevek z agencije SPIRIT, letos pa je imel SPIRIT že svojo stojnico na istem sejmu. Tako, da v bistvu smo vrata odpirali mi, in ne gospodarska diplomacija, kakor bi moralo sicer biti.

Do prvih poslovnih partnerjev v Kazahstanu smo sicer prišli že prej, in sicer preko našega moskovskega predstavništva. S prisotnostjo na sejmih pa smo dobili nove partnerje, nove poslovne stike. Prva štiri leta smo predstavljali državo, ne nas kot agencijo. Ni bistveno kaj je agencija, bistveno je, da gostje poznajo Slovenijo kot turistično destinacijo. In tudi še preden nas je država začela sofinancirati na sejmih, smo na lastne stroške promovirali slogan I feel Slovenia. Predvsem je zadnja leta za goste privlačna Rogaška.

Turistični sejmi so koristni, namreč pridobiš lahko veliko stikov potencialnih partnerjev. Počasi začnejo gostje potovati. Interes je in gostje so finančno močni. To niso ljudje, ki gledajo poceni apartmaje in hotele s tremi zvezdicami, ampak hotele s štirimi ali petimi zvezdicami.

S koliko agencijami sodelujete v Kazahstanu?

Delamo z več agencijami, dve ali tri agencije pa naredijo največ in tudi vložijo največ v promocijo Slovenije. Tam je tako, ti lahko imaš nek proizvod na polici ali na spletni strani, če pa obenem ne izvajaš še kakšnih seminarjev, in če nimaš stikov tudi v neformalnih krogih, če se ne promoviraš, in če ne promoviraš Slovenije (ki je ljudje sicer ne poznajo dobro), potem nisi uspešen. Partnerje je potrebno seznanjati s Slovenijo in tisti, ki so pri nas že bili, jo dobro poznajo in jo promovirajo dalje. To je neke vrste gospodarska diplomacija, seveda neplačana.

Ali je podjetje, razen problemov s pridobitvijo vizuma, naletelo oz. se sooča še s kakšnimi drugimi notranjimi ali zunanji ovirami pri poslovanju na kazahstanskem trgu?

Mi drugih problemov nimamo. Seveda razen tega, če nam partnerji plačujejo ali ne, ampak to se tiče posla samega.

Kakšna pa je sicer plačilna (ne)disciplina?

Mi nimamo nobenih težav, Je pa res, da je potrebno že v samem začetku določiti pravila igre.

Ima podjetje kakšno posebno strategijo za nastop na kazahstanskem trgu?

Kvalitetno informacijo o proizvodu, ki ga ponuja Slovenija je treba posredovati našim partnerjem (agencijam). Nato organiziramo delavnice, predstavitve, hodimo na sejme in se srečujemo s temi partnerji na t. i. B2B ravni. To je to, kar delamo mi. Manjka pa promocija

destinacije kot take, ki bi jo morala izvajati gospodarska diplomacija oz. država. Mi za to nimamo sredstev. Če želiš narediti eno veliko promocijo, rabiš proračun, in to se dela preko televizije, interneta itd. Mi sicer vložimo nekaj denarja v promocijo določenih proizvodov a to je zgolj parcialno in ne doseže večje množice ljudi.

Deset ali petnajst let nazaj je bil problem, da ni bilo promocijskih materialov v ruščini, zdaj sicer so, ampak je problem ta, da jih pogosto zmanjka. Seveda, če bi nekdo razmislil, bi ugotovil, da bi se lahko material pripravil v Sloveniji in potem bi se našli partnerji v Kazahstanu, ki bi ta material natiskali. S tem bi se izognili ogromnim stroškom transporta.

Sicer pa je še vedno najboljša promocija od ust do ust. Največ gostov pride v Slovenijo ne zato, ker je videlo film o Sloveniji na televiziji (ki ga tako ali tako ni bilo), ampak zato, ker mu je nekdo priporočil Slovenijo iz lastnih izkušenj.

Ste poleg agencije SPIRIT sodelovali še s katerim od akterjev slovenske gospodarske diplomacije?

Z veleposlaništvom v Moskvi. Oni vsako leto organizirajo sprejem v času sejma in tudi če potrebujemo, nam zagotovijo prostor za kakšne naše predstavitve za partnerje in za druge dogodke. S tem se izognemo stroškom najema dragih lokacij, npr. hotelov.

Ste morda kdaj imeli stik tudi z ekonomskim svetovalcem na veleposlaništvu v Moskvi?

Sam stika z njimi nisem imel oz. bolj malo. Kolikor slišim od sodelavcev iz Moskve so na veleposlaništvu kar odzivni.

Ali bi vaše podjetje uporabljalo storitve ekonomskega svetovalca, v kolikor bi se odprlo diplomatsko-konzularno predstavništvo v Kazahstanu?

Iskreno ne, mi potrebujemo samo konzula, ki bo delal vize, prav tako tudi naši lokalni partnerji. Mi kot t. i. dohodna (angl. *incoming*) turistična agencija za naš posel ekonomskega svetovalca ne potrebujemo. Če bi ga kdo rabil, bi to bila država kot taka, za neke promocije, ki bi jih svetovalec izvajal. Je pa res, da on sam po sebi pravzaprav veliko narediti ne more. On lahko npr. naredi predstavitev Slovenije v Almatyju, na koncu predstavitve pa ga bodo prišli zainteresirani vprašati s kom lahko delajo, od koga lahko kupijo potovanja. Na to pa bo njemu težko odgovoriti. Lahko se gremo neko pravičnost in damo na seznam sto turističnih agencij in bodo potem zainteresirani pošiljali elektronsko pošto na sto različnih koncev in na koncu dobili odgovor zgolj od nas pa še od enih dveh podjetij, ki se s tem ukvarjajo. Ampak mi tega ne potrebujemo, mi to že delamo. Mi gremo na sejme, na delavnice, vemo kdaj koga povabiti itd. Tako, da pravzaprav glede na to, da promoviramo Slovenijo, bi bilo najceneje, če bi samo dobili subvencioniran nastop kot tak in je to to.

Kaj pa menite sicer, katere kompetence bi po vašem mnenju moral imeti ekonomski svetovalec v Kazahstanu?

Znanje ruščine. Poslovne izkušnje so zagotovo boljše kot če jih nima, ker on je tam, da išče posle. Znanje ekonomije ni nujno. Tudi pri nas v podjetju ne vem, če imamo kakšnega ekonomista pa kljub temu delamo. Formalno gledano ni nujno, da je ekonomist. Svetovalec bi verjetno moral imeti izkušnje s kazahstanskega trga, ampak vprašanje je, če lahko gospodarska diplomacija dobi človeka iz gospodarstva, ki ima izkušnje na trgu, saj ga verjetno ne bi zmogli toliko plačati. Bi bilo pa idealno, če bi dobili nekoga, ki je v Kazahstanu živel in delal nekaj časa.

Ali menite, da bi za neko podjetje, ki na novo vstopa na trg, bil tak diplomat lahko koristen?

Da, zagotovo. Ali pa za nekoga, ki bi imel kakšne specifične posle. Ali pa v dejavnostih, kjer je vloga države velika. Kot pravim, se mi z ekonomskim svetovalcem nismo srečevali in ne vem kakšna je njegova vloga, ali v primeru, da če se slovensko podjetje obrne nanj in ga prosi, da mu najde partnerja v Kazahstanu, svetovalec to naredi. Verjetno je za nekoga, ki vstopa na trg to zagotovo bolj zanimivo, veliko ceneje kot da gre sam na trg in tam išče partnerje.

Kolikor ste imeli stika z veleposlaništvom v Moskvi, ali se vam zdi da so bili zaposleni kompetentni?

Ja in ne. Kot Gaussova krivulja. Kakšen odstopa navzgor, kakšen navzdol.

Kako ste se prvič seznanili s slovensko gospodarsko diplomacijo? Kako ste vedeli na katerega akterja se obrniti za določeno storitev?

Za nas je bil vedno sogovornik SPIRIT, še prej pa Slovenska turistična organizacija.

Ste kadarkoli naleteli na kakšne težave, ko ste iskali informacije pri njih, ali so se vam kadarkoli pri iskanju informacij npr. na njihovi spletni strani, zadeve zdele nejasne?

Ne, pri njih je bil zmerom problem zgolj v pomanjkanju materialov (vezano na pomanjkanje denarja) in ta problem imajo stalno. Njihov problem je še ta, da imajo zgleda neka pravila delitve proračuna na določene trge in tako vlagajo včasih tam, kjer se zdi, da morda ni potrebe. Delajo si neke stroške, ki morda sploh niso nujni. In ker je ta denar raztresen na promocijo praktično po celem svetu, tega denarja hitro zmanjka.

A menite, da bi se morali bolj osredotočiti, npr. zgolj na določene storitve in določene trge?

Morda. Potreben je recimo terminski načrt. V enem letu namreč v turizmu težko kaj narediš. Skratka manjka jim financ in možnosti poslovnih subjektov, da dobijo subvencioniran nek svoj projekt. Ponavadi je tako, da se nas mora zbrati več, ne vem točno kakšno je pravilo, npr. pet nas mora biti. In potem smo primorani kot agencija vzeti zraven še nekaj hotelirjev (ki sicer ne bi šli, ampak želijo, da mi gremo, in sicer zato, ker na koncu promoviramo njih itd.). Mi imamo projekte, včasih zanje vnaprej vemo, včasih pa so to t. i. ad hoc projekti, ko pride predlog s strani naših partnerjev. Saj na koncu projekt izvedemo ampak zanj mi plačamo, če pa bi dobili podporo države, bi lahko projekt izpeljali na višjem nivoju.

Ali se vam zdi, da slovenska gospodarska diplomacija pri svojem delovanju upošteva potrebe slovenskih podjetij (npr. pri oblikovanju strategij, določanju ciljnih trgov - ti so v letih 2013/2014 bili Kazahstan, Rusija, Turčija, Azerbajdžan, Indija, Kitajska, za leti 2015/2016 pa sta izbrana nova ciljna trga Japonska, ZDA ter "stari" Turčija) in kaj bi morda vi naredili drugače?

Težko bi komentiral. Z vidika turizma ne poznam tako dobro Japonske, definitivno je Turčija za Slovenijo zanimiv trg. Tam Slovenija ne rabi veliko početi, samo odprejo konzulat v Istanbulu in s tem naredijo veliko tega, da bodo Turki začeli prihajati v Slovenijo. Glede ZDA, Američani so že od nekdaj prihajali v Slovenijo, veliko ameriških turistov pride. ZDA je širok pojem, in sicer kot bivša Sovjetska zveza, pomembno je kam se boš osredotočil. Se pa verjetno pri oblikovanju strategije upoštevajo tudi druga podjetja, tako, da težko rečem, kaj je koristno za gospodarstvo kot celoto.

Je bil pa prejšnji akcijski načrt za nas gotovo bolj zanimiv. Treba je namreč pogledati katera država je bližje. Japonec pride v Slovenijo za dva dni, namreč on ima štirinajst dni dopusta na leto in ko pride, si želi ogledati celo Evropo. Ista zgodba je s Korejci, Tajvanci, Kitajci idr.

Če bi moral izbrati določene trge, ki so za nas najbolj zanimivi, bi to bil še vedno aktualen Azerbajdžan. Pred časom sem bral, da ne glede na aktivnosti, ki jih je slovenska gospodarska diplomacija izvajala v povezavi s tem trgov (vhodne, izhodne delegacije) posla tam ni. Razen seveda turizma. Možnosti pa sigurno so. Nadalje, Kazahstan je ogromna država kjer lahko kaj prodajamo in tudi kupimo od njih. Rusija je eden naših največjih trgovinskih partnerjev in tam so zagotovo še možnosti, in to velike tako v turizmu kot na drugih področjih.

Tisti, ki piše strategijo gotovo pozna nekoga, ki dela z Japonsko oz. ZDA. Če bi poznal nas, bi v strategiji ostal Kazahstan. Drugače kot tako, si zadevo ne znam razložiti. Sploh glede na to, da se vsaki dve leti menjajo ciljni trgi. Ne verjamem, da je gospodarska diplomacija uspela v dveh letih narediti vse kar si je zadala in da se lahko osredotoča spet na nove trge.

Ali menite, da slovenska podjetja v splošnem res vedo na katere trge želijo vstopiti in zakaj ter ali imajo za to ustrezne izkušnje, vire in kompetence?

Jaz mislim, da ja. Če pogledamo samo npr. na teh trgih, kjer mi delujemo, kjer poznamo tudi nekaj drugih podjetij, ki so tam dejavna. Vsi so tam uspeli iz različnih razlogov. Zagotovo so se naučili rusko, imajo pozitiven odnos do Rusov ali katerekoli druge nacije s katero sodelujejo. Jaz menim, da gospodarstvo dobre ve kaj si želi. Svet je majhen, greš na nekaj sejmov, veš kaj ponujaš in komu bi lahko to prodajal, najdeš partnerje itd. Niti ne rabi povsod diplomacija voditi gospodarske delegacije. Mi npr. smo se udeležili gospodarske delegacije v Azerbajdžanu, zadeva je stala precej a od tega nismo dobili niti ene vizitke. Seveda je v turizmu malce bolj specifično. Morda je drugače za nekoga, ki prodaja zdravila in pri tem potrebuje podporo države, saj gre za državno reguliran segment. Tam kjer je državno reguliran turizem (npr. v Turkmenistanu), od tam gostov ni. Tako, da mi se s partnerji pogovarjamo brez posredovanja oz. pomoči države.

Ali menite, da imajo slovenska podjetja v splošnem morda nerealna pričakovanja glede slovenskega podpornega okolja?

Tisti, ki govori, da mu država ne odpira vrat, tisti verjetno na tem trgu, kjer bi želel imeti odprta vrata, nima kaj početi. Namreč, vrata si na koncu koncev moraš odpreti sam. Seveda potrebuješ pri tem podporo. Mi npr. potrebujemo konzulat v Almatyju in država s tem naredi svoj del. Mi pripeljemo gosta, ki bo v Sloveniji zapravljaj, plačeval davek na dodano vrednost, mi pa plačamo od dobička, torej sami plusi za državo. Na koncu sešteješ vse nočitve iz Kazahstana in vložek za odprtje konzulata se državi povrne. Seveda govorim na pamet, kalkulacije namreč nismo delali in ne vemo koliko dejansko stane tak vložek, ampak zagotovo tu ne gre za neko preveliko vsoto denarja.

V kolikšni meri menite, da ste seznanjeni s storitvami posameznih akterjev gospodarske diplomacije in ali vam je številčnost akterjev gospodarske diplomacije kadarkoli otežila povpraševanje po njenih storitvah?

Seznanjeni smo s tem, kar potrebujemo. Če bi potrebovali dodatne informacije, bi jih našli. Ne smemo pričakovati, da bomo dobili vse informacije postrežene na pladnju.

Zdi se mi, da je akterjev ogromno. Vprašanje je, ali morajo imeti vsi prste vmes. Poleg državnih subjektov so na trgu še zasebni subjekti.

Ali imate z zasebnimi subjekti v mislih Slovensko hišo, ki je do nedavnega s podporo Republike Slovenije delovala v Astani? Če ja, kakšna je vaša izkušnja oz. mnenje o le-tej?

Da, v mislih sem imel Slovensko hišo. Veste, ta za nas ni zanimiva, saj jo vodi zasebni interes. Mogoče jo potrebuje kdo, da mu priskrbi kak posel. Ni pa prav, da je imela hiša državno podporo. Torej hiši je država dala podporo, mi se pa moramo boriti za vsak evro. Pa dejansko v Kazahstanu promoviramo Slovenijo. Seveda na koncu, ko goste dobimo mi s tem zaslužimo, ampak gosta moramo najprej dobiti, in to lahko zgolj s tem, da najprej promoviramo Slovenijo kot turistično destinacijo. Tudi, če nam država za to nekaj denarja da, imamo na koncu še vedno stroške.

Podobno je s častnimi konzuli, ki naj bi zastopali interese države, imajo podporo države, na koncu se pa pogosto zgodi, da konzuli zastopajo lastne interese in ne interese države, ki jih je imenovala.

Torej po vašem mnenju tudi imenovanje častnega konzula v Almatyju za vas ne spremeni situacije na trgu na bolje?

Ne, našo situacijo bi izboljšal zgolj pravi konzul, ki bi delal vize. S častnim konzulom si ne moremo nič pomagati.

Prepričan sem, da imamo marsikje konzulat, ki ni potreben, kjer ne izdajajo vizumov, npr. v državah EU. A konzulat je zelo potreben v Kazahstanu, sicer smo z odprtjem že skoraj malce pozni, ni pa prepozno.

Priloga 7: Intervju s podjetjem F

Kakšen potencial predstavlja kazahstanski trg za podjetje oz. zakaj ste se odločili za prodor na kazahstanski trg?

Mi smo v Kazahstan prišli tako, da nas je kontaktiral nemški kupec, ki je izvajal oz. pridobil opremljanje notranjosti hotela Ritz-Carlton. In oni so iskali izvajalca za kamnoseška dela, ki jih je bilo precej, bilo jih je za 2.35 milijonov evrov. S tem našim naročnikom nismo še nikoli delali ampak smo imeli priporočilo naših avstrijskih kupcev, ki so rekli, da smo ustrezni za to delo, da smo sposobni projekt narediti uspešno in v rokih. Na tak način smo se mi tam pojavili tako, da niti nismo kaj dosti razmišljali, da je kazahstanski trg prioritetni trg za Slovenijo. V času, ko smo delali na tem projektu smo v istem objektu naredili še en zasebni apartma.

Ste v Kazahstanu bili po zaključenem projektu še aktivni oz. ste še vedno aktivni?

Mi smo še aktivni. Aktivni smo na eni strani skozi nekatere slovenske firme, ki tam nastopajo in imajo tam predstavništva. Nekateri Hrvatje, ki smo jih spoznali v Kazahstanu imajo tam prav tako podjetja. In s temi smo v kontaktu in iščemo posle in pridobivamo informacije o investicijah. Tudi ta apartma, ki smo ga delali naknadno, smo izvajali z enim lokalnim podjetjem. In tudi to podjetje nam posreduje informacije o potencialni poslih na trgu. Tako, da mi smo na področju Almatyja prepoznani kot izvajalec. Vendar je dejstvo, da je visoko zahtevnih projektov, kjer smo mi Slovenci konkurenčni, relativno malo. Tako da, kot smo mi ocenjevali, je problem ta, da smo mi Slovenci predragi za tja in moramo zato iskati podizvajalca za samo montažo in Srbi so tukaj odlični, ker ne potrebujejo vizumov. V Kazahstanu lahko, če res ni zahteven projekt, dobiš nizko cenovni projekt ampak tam je pa konkurenca izjemno velika. Na trgu Kazahstana (govorim v segmentu gradbeništva) so izjemno močno prisotni Turki. Ker tako mi pri teh zadevah ne moremo priti zraven, ciljamo zgolj na izjemno zahtevne projekte, za to kar smo usposobljeni in kjer smo edino konkurenčni na teh trgih. Gradi se pa več v Almatyju kot v Astani.

Na kak način še iščete partnerje v Kazahstanu?

Po teh referencah, ki smo jih dobili z opremljanjem hotela Ritz-Carlton, kupci iščejo nas. Mi smo sedaj poznani. Veste, če kdo obiše hotel in pohvali naše delo, odgovorni v hotelu povedo, da smo to opremljali mi, in hitro se od ust do ust prenese informacija. Tako, da ta referenca sigurno odpira vrata.

Glede na to, da se bo v Astani v letu 2017 odvijal EXPO, a se vam morda v luči tega odpirajo kakšne poslovne priložnosti v Astani?

Ja, se odpirajo. Gradi se celo Ritz-Carlton hotel, vsaj bilo je objavljeno, da naj bi ga odprli pred začetkom EXPO 2017. Tako, da računamo, da bomo skozi naveze, ki jih imamo, kakšno povpraševanje še dobili.

Kako bi ocenili poslovno okolje Kazahstana?

Izjemno so nezaupljivi. Rekel bi, da gre za izjemno nezaupljivost z obeh strani. Z naše strani, da ne bo plačano, namreč za zadeve, kjer nastopamo neposredno (torej ne v sodelovanju z nemškimi izvajalci ali s kom drugim) mi iz tega nezaupanja zahtevamo 100 % predplačilo. Na drugi strani so Kazahstanci izjemno nezaupljivi, bojijo se ali bodo v primeru 100-odstotnega predplačila resnično dobili to kar so plačali. Mi smo imeli en primer, ko je bilo tik pred odpremo, ki je šla z letalom, potrebno kazahstanskemu podjetju fotografirati vse palete, posredovati dokumentacijo, da resnično gre za material, ki ga je podjetje naročilo. Šele nato so nam nakazali še ostalih 50 % predplačila.

Ali menite, da so nezaupljivi do nas kot Slovencev, ker Slovenije ne poznajo dobro in da so do podjetij z Zahoda pa morda bolj zaupljivi ali menite, da je ta nezaupljivost na splošno značilna za Kazahstanece?

Ja nas gotovo ne poznajo. In predvsem imajo vsi slabe izkušnje vsepovprek, tako Kazahstanci z drugimi kot drugi s Kazahstanci.

Katere so po vašem mnenju največje ovire za vstop na kazahstanski trg? S katerimi težavami se najpogosteje soočate pri poslovanju v Kazahstanu in kako jih premagujete?

Korupcija je v Kazahstanu izjemno prisotna, povsod kamor greš. In zelo veliko se posluje v gotovini. Tam ni nobenih računov, tudi v gradbeništvu se pere ogromno denarja. Seveda se mi tega nismo šli, smo imeli pogodbe. Ampak nekateri drugi izvajalci, ko zaključijo posel, dobijo plačano vse v gotovini, brez računov. To je ovira, ker predvsem v poslu jih je veliko takih, ki hočejo svoj delež in to moraš plačevati v gotovini kar je resnim podjetjem iz zahodne Evrope velika ovira.

Ena od največjih ovir, za nas gradbince, so delovna dovoljenja. Mi tako ali tako potrebujemo vizum za Kazahstan, in sicer lahko dobimo turistični ali poslovni vizum, ampak delovnega dovoljenja pa ne moremo dobiti. Kolikor se mi je uspelo pozanimati, delovnega dovoljenja ni mogoče dobiti v kolikor dejavnost podjetja ni deficitarna in ker kamnoseštvo ni deficitarna dejavnost v Kazahstanu, delovnega dovoljenja ni mogoče dobiti. Tako, da to je ta segment, kjer bi pričakoval, da bi naša diplomacija, ki smo jo glede problema tudi opozarjali, kaj naredila ampak ne naredi nič.

Prav tako gre veliko časa s pridobivanjem vizumov, le-te smo urejali na veleposlaništvu Kazahstana v Zagrebu ali v Nemčiji. Če ti je viza v Kazahstanu potekla, si lahko šel po novo v Kirgizijo, za kamor Slovencem ni potrebna viza, ampak to je vzelo ogromno enega časa in tudi denarja. In tukaj bi pričakoval, da bo država kaj naredila. Čeprav smo na problem opozarjali, le-ta ni bil na dnevnem redu srečanja v okviru gospodarske delegacije, ki smo se je udeležili.

Ste glede problema s pridobitvijo delovnih dovoljenj kadarkoli kontaktirali slovensko veleposlaništvo v Moskvi ali MZZ?

Ne nismo. Smo pa na problem opozorili, ko smo se udeležili gospodarske delegacije leta 2013. Ampak o tem se naša delegacija ni nič pogovarjala.

Problem gospodarske delegacije (in s tem naše diplomacije) je, da se akterji pogovarjajo povsem politično, pa je bila gospodarska delegacija 2013 skoraj na najvišjem nivoju, saj jo je vodil zunanji minister. Če se navežem na Protokol drugega zasedanja Skupne slovensko-kazaške komisije za gospodarsko sodelovanje, ki izhaja iz prej omenjene delegacije, v njem ni zaslediti konkretnih dogovorov ampak zgolj stavke kot so npr.: strani sta poročali, strani sta si izmenjali informacije, strani sta se strinjali, strani sta zainteresirani za izmenjavo informacij ipd. Potem protokol nadalje navaja, da sta Kazahstan in Slovenija uskladila besedilo Konvencije med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Kazahstan o izogibanju dvojnega obdavčevanja že leta 2011 ampak, da bodo sedaj (torej leta 2013) v čim krajšem času preučili pripombe kazahstanske strani in o tem obvestili kazahstansko stran. A si predstavljate, leta 2011 so nekaj sklenili, a leta 2013 se pogovarjajo, da bodo uskladili pripombe? Dve leti potrebujejo samo za to. Se pravi popolna neučinkovitost in pavšalno delovanje diplomacije. Veste, če mi gremo z gospodarsko delegacijo na obisk v Kazahstan potem bi pričakoval, da bo prišlo do kakšnega konkretnega dogovora z vsebino, roki in kdo bo to uredil. Vso pavšalno govorjenje ni v podporo slovenskemu gospodarstvu. Torej s tega vidika jaz nisem zadovoljen z delom diplomacije oz. gospodarske diplomacije in ko enkrat vidiš kako zadeve delujejo potem ostaneš sam in se zaveš, da od slovenskega podpornega okolja ni kaj za pričakovati.

Prav tako po gospodarski delegaciji organizatorji na slovenski strani niso poslali nobenih povratnih informacij udeležencem. Pričakoval bi, da če podjetje izkaže nek interes in se takšne delegacije udeleži, dobi tudi kakšno povratno informacijo. Ampak od tega ni bilo nič. Zadeva je zaključena in tudi mešana kazahstansko-slovenska komisija se v letu 2013 in 2014 ni sestala, to lahko samo pomeni da se na tem nič ne dogaja. Veste, če bi hoteli delati bi morali konkretizirati stvari in bi morali obveščati kaj so se akterji med seboj zmenili, kaj se je zgodilo in kaj bo sedaj naprej. Tako tudi dvomim, da bo do odprtja veleposlaništva v Kazahstanu prišlo. Sploh glede na to, da v novi strategiji Kazahstan več ni prioritetni trg za Slovenijo. Tako, da ostaja na nas, da se obrnemo zgolj sami nase in se potrudimo in sami poiščemo povezave.

Ima podjetje kakšno posebno strategijo za nastop na kazahstanskem trgu (cilji, viri, kompetence)? Na kakšen način iščete partnerje na kazahstanskem trgu?

Ne, nimamo nobene strategije. Razen, da lobiramo preko tistih, ki jih tam poznamo, da dajejo povratne informacije. Trenutno nimamo npr. nobenega, ki govori rusko pa bi bila prednost, če bi znal kdo rusko. Ampak na tej ravni, na kateri se mi pogovarjamo v večini primerov zadostuje angleščina.

Ali spremljate aktivnosti slovenske gospodarske diplomacije in katere storitve gospodarske diplomacije ste v primeru Kazahstana prav tako uporabljali (poleg gospodarske delegacije)?

Spremljamo tudi spletne strani akterjev. Vemo, da je možno dobiti subvencioniran nastop na sejnih. Sam sem se sicer kot gost udeležil gradbenega sejma v Almatyju leta 2013 ampak kolikor sem se pogovarjal z nekaterimi evropskimi razstavljalci na sejmu, ni bilo nekega uspeha. No mogoče bi se splačalo kak sejem organizirati. Sicer pa je izjemno težko priti do večjih poslov, najlažje je iti s podjetji, ki ponujajo komplet inženiring in nas potem vključujejo. To se mi zdi še najboljša pot. Določeni projekti gredo čisto na vrh ali pa pod vrh državne oblasti in če imaš dobre naveze potem prideš noter. Zanimivo je, da tudi preko srbskih lobijev skušamo priti do kakšnega projekta. Namreč, Srbi so tam izjemno uspešni in imajo naveze v samem vrhu. Oni so že zaradi vere, zgodovine in jezika veliko bližje Kazahstanu.

Ste kdaj informacije iskali tudi na GZS?

Sicer se ne spomnim kako je bilo glede Kazahstana, ampak se pred vstopom na določene tuje trge tudi udeležujemo raznih predstavitev in srečanj, ki jih organizira Gospodarska zbornica Slovenije. Kolikor sem seznanjen ta del dobro funkcionira, in če iščeš določene informacije jih tam lahko dobiš.

Kako ste se seznanili s storitvami akterjev slovenske gospodarske diplomacije, kako ste vedeli na katerega akterja se obrniti in ali vam je številčnost akterjev kadarkoli otežila povpraševanje po storitvah gospodarske diplomacije?

Na gospodarsko delegacijo so nas povabili. Ampak mi vseeno skušamo kontaktirati MZZ in pridobivati informacije. Tudi GZS objavlja informacije o gospodarskih delegacijah in drugih dogodkih. Tako, da ta sporočila prejemamo.

Menim, da tisti, ki informacije potrebujejo, jih najdejo na spletnih straneh. Če želiš, spremljaš razpise agencije SPIRIT in veš, da oni podpirajo promocijsko dejavnost sejmov itd. In te razpise lahko stalno spremljaš. GZS je tista, ki organizira informacije o posameznih trgih, SID banka sofinancira posle. Od OZS tudi dobivamo občasno te informacije. Tako, da ta del poznamo in imamo tudi določene ljudi v podjetju, ki bolj pogosto gledajo posamezne spletne strani. O nekaterih stvareh pa nas institucije tudi stalno obveščajo, npr. o predvidenih dogodkih itd. S podajanjem informacij s strani akterjev gospodarske diplomacije sem zadovoljen. To se mi zdi v redu.

Ali ste se v podjetju kadarkoli obrnili na pomoč ekonomskega svetovalca na slovenskem veleposlaništvu v Moskvi, ki je akreditirano tudi za Kazahstan (zakaj da/ne)? Katere kompetence bi po vašem mnenju morali imeti ekonomski svetovalci, ki pokrivajo Kazahstan (npr. znanje in izkušnje iz diplomacije in ekonomije, znanje ruščine, poznavanje kulture, poslovne izkušnje, komunikacijske veščine, sposobnost mreženja, pogajanj idr.)?

Ne, nikoli, ker ni bilo potrebe. Od kompetenc bi moral ekonomski svetovalec imeti vse kar ste omenili. Predvsem pa menim, da je uspešnost ekonomskih svetovalcev odvisna od njihovega interesa.

V katere dejavnosti oz. storitve bi se, po vašem mnenju, morala gospodarska diplomacija bolje usmeriti, da bi pripomogla k povečanju internacionalizacije podjetij na kazahstanski trg oz. da bi bila v večjo pomoč podjetjem, ki poslujejo na tem trgu?

Menim, da tam kjer so veleposlaništva oz. konzulati, da tam v nekaterih državah je veleposlaništvo stičišče informacij in tam se potem pojavi kakšno povpraševanje. Dobimo včasih iz katerega od veleposlaništev po svetu kakšno vprašanje oz. povpraševanje, s katerim se nanje obrnejo tuja podjetja.

Ali se vam zdi da slovenska gospodarska diplomacija pri svojem delovanju upošteva potrebe slovenskih podjetij (npr. pri oblikovanju strategij, določanju ciljnih trgov - ti so v letih 2013/2014 bili Kazahstan, Rusija, Turčija, Azerbajdžan, Indija, Kitajska, za leti 2015/2016 pa sta izbrana nova ciljna trga Japonska, ZDA ter "stari" Turčija) in kaj bi morda vi naredili drugače?

Tako pogosta menjava strateških ciljev je za državo neresna. Strategija je nekaj, kar velja na dolgi rok. Torej, če je oblast najprej rekla, da je Kazahstan strateški trg in potem v letu 2015 več ne, potem naša oblast ne razmišlja o tem, da bi karkoli na tamkajšnjem trgu dosegli.

Glede izbora strateških trgov, ki bi bili zanimivi za naše podjetje, bi rekel, da Kazahstan in Rusija zagotovo. Tudi Belorusija in Ukrajina (če ne upoštevamo trenutne politične situacije), po kupni moči bi lahko bil tudi Azerbajdžan. Sem pa ravno pred kratkim bral o tem koliko delegacij in koliko obljub je bilo glede Azerbajdžana ampak nismo tam kot Slovenci naredili niti enega posla. Torej Rusija je zanimiva z vidika tega ker je ogromna, Kazahstan in Azerbajdžan pa z vidika tega, da sta močna po BDP-ju in tudi po investicijah. S seznama prioritetnih trgov bi zagotovo z našega vidika črtal Turčijo, namreč Turčija je kamnarsko zelo močna in mi nimamo tam kaj početi. Tudi Indija za nas ni zanimiva, saj Indijci so izjemno poceni tako z materialom kot z delom. Za gradbeništvo tudi Kitajska ni zanimiv trg, mi nimamo tam kaj početi kot gradbinci. ZDA je sicer izjemno zahteven trg, ampak nam je zanimiv. Mi smo se ZDA lotili in smo tudi uspešni na tem trgu. Japonska nam ni zanimiva, Japonci recimo gledajo veliko drugače na kamen, in sicer kot na luksuz in zato si ga malo ljudi privoščijo.

Ali bi po vašem mnenju odprtje diplomatsko-konzularnega predstavništva v Kazahstanu olajšalo/pospešilo internacionalizacijo slovenskih podjetij na kazahstanski trg?

Mislím, da ja. Ampak seveda le, če bi bili tamkajšnji zaposleni kompetentni.

Ali meníte, da slovenska podjetja v splošnem res vedo na katere trge želijo vstopiti in zakaj ter ali imajo za to ustrezne izkušnje, vire in kompetence?

Večinoma ja. Zato ker pri vstopu na tuje trge ne gre za to, da si danes doma, jutri boš pa 50 % v tujini. To je proces, ki traja več let in podjetja se ravno tako razvijajo in s tem razvijajo notranjo organizacijo in potem vedo kako vstopati in širiti dejavnosti na določenem trgu. Ko pride do določenega obsega na trgu, potem podjetja tam odprejo predstavništva.

Seveda, se tudi zgodi, da katero podjetje ni dovolj previdno pri poslovanju in lahko pride do bankrota. Treba je biti previden pri zavarovanju plačil. Tudi, če imaš izkušnje se ti to lahko hitro zgodi. Ravno pri denarju je veliko nezaupanja.

Ali se vam zdi, da imajo slovenska podjetja v splošnem morda nerealna pričakovanja glede slovenskega podpornega okolja?

Ja, mislim, da tisti, ki so bolj na začetku, da zagotovo zadeve bolj slabo poznajo. Podjetja, ki so na trgu že zelo dolgo pa vedo kje je za zaupati gospodarski diplomaciji in se obračati na tovrstno podporo, kje pa se lahko obrneš zgolj nase.