

INŠTITUCIONÁLNE MODELY HOSPODÁRSKEJ DIPLOMACIE – PRÍKLAD NEMECKA, RAKÚSKA, ŠVAJČIARSKA A SLOVENSKA

PhDr. Lucia Kužmová

ABSTRAKT

Usporiadanie a inštitucionálna organizácia vládnych rezortov a orgánov, ktoré realizujú hospodársku diplomáciu, je v jednotlivých štátoch rôzna. Napriek tomu existujú niektoré charakteristické vlastnosti, podľa ktorých je možné zatriediť štát do odpovedajúceho modelu. Článok je zameraný na definíciu modelov, poskytuje všeobecný prehľad jednotlivých modelov a ich základných charakteristík. Ako príklad sú uvedené inštitúcie, ktoré sa zúčastňujú na výkone hospodárskej diplomacie Nemecka, Rakúska, Švajčiarska a Slovenska. Jednotlivým krajinám je priradený odpovedajúci model hospodárskej diplomacie. V závere sú roznalýzované inštitucionálne štruktúry hospodárskej diplomacie týchto krajín s ohľadom na pozitívne a negatívne vlastnosti aplikovaných modelov.

Kľúčové slová: inštitucionálny model, hospodárska / ekonomická diplomacia, integrovaný model, duálny model, model tretej agentúry, čiastočne integrovaný model, model postúpenia právomocí

ABSTRACT

The arrangement and institutional organization of government departments and institutions specializing in commercial diplomacy differ in each country. Nevertheless, there are some common characteristics present according to which the country can be assigned to a relevant model. The article focuses on definition of models of commercial diplomacy and provides a general overview of individual models and their basic characteristics. As an example the cases of Germany, Austria, Switzerland and Slovakia are presented and corresponding models are identified. At the end of the paper institutional structures of commercial diplomacy of these countries are analyzed with respect to the positive and negative characteristics of the models.

Key words: institutional model, commercial diplomacy, unified model, competition model, third agency model, partial unification model, renunciation model.

JEL: F55, F59

ÚVOD

Hospodárska (ekonomická) diplomacia sa v súčasnosti chápe ako jedna z dimenzií diplomacie. Vytvorila sa jednak ako reakcia na rozširujúci sa rozsah a zložitost' ekonomickej agendy v diplomacii, jednak ako potreba špecializácie pri jej výkone na úrovni diplomatov. Vlády štátov prijímajú rôzne opatrenia na jej podporu s cieľom zvýšiť konkurencieschopnosť firiem a pomôcť firmám presadiť sa na zahraničných trhoch.

V slovenskej literatúre sa používa pojem hospodárska diplomacia¹, v praxi a médiách skôr ekonomická diplomacia, čo pravdepodobne súvisí s názvom „obchodno-ekonomické

¹ Pajtinka, E. (2007): Hospodárska diplomacia: Hľadanie efektívneho modelu riadenia, alebo boj o obchodných atašé?, s. 57.

oddelenie (OBEO) v štruktúre slovenského zastupiteľského úradu². V anglickej literatúre „je významovým ekvivalentom slovenského termínu *hospodárska diplomacia* výraz *commercial diplomacy*, ktorý nie je doslovným prekladom slovenského výrazu do anglického jazyka“³. Pre pojem hospodárska diplomacia sa v nemeckej literatúre používa označenie *Wirtschaftsdiplomatie*, ale tiež sa používa označenie „podpora zahraničného hospodárstva (Außenwirtschaftsförderung)“⁴. V súvislosti s tým sa podpora, ktorú poskytujú politickí predstavitelia krajiny domácim podnikom v zahraničí označuje ako politická podpora (politische Flankierung)⁵. Pre účely článku je hospodárska diplomacia chápaná ako jedna z dimenzií diplomacie, na ktorej sa zúčastňuje sieť štátnych a neštátnych aktérov, ktorí presadzujú zahranično-ekonomické záujmy štátu a využívajú pritom diplomatické zastúpenia.

Dva základné aspekty hospodárskej diplomacie sú: funkčný a inštitucionálny. Funkčný aspekt zahŕňa analýzu spôsobov realizácie praktických úloh súčasnej hospodárskej diplomacie, ktoré sa prispôbujú novému prostrediu. Inštitucionálny aspekt pokrýva inštitúcie hospodárskej diplomacie, vzťahy medzi nimi a spôsob riadenia jednotlivých zložiek.

Obsahom článku je inštitucionálny aspekt hospodárskej diplomacie. V článku sú rozanalyzované inštitucionálne modely súčasnej hospodárskej diplomacie, vládne rezorty a s nimi súvisiace organizácie, agentúry a komory, ktoré hospodársku diplomaciu daného štátu realizujú. Ako príklad sú uvedené inštitúcie hospodárskej diplomacie Nemecka, Rakúska, Švajčiarska a Slovenska a ich inštitucionálna aplikácia v bilaterálnom vzťahu k Slovensku a Slovenska k týmto krajinám. Na základe informácií o organizačnom usporiadaní hospodárskej diplomacie týchto krajín je identifikovaný model, ktorému sa daná krajina svojou inštitucionálnou štruktúrou najviac podobá.

Zámerom autora článku bolo identifikovať a analyzovať aktérov hospodárskej diplomacie príslušnej krajiny, na základe ktorých je určený model hospodárskej diplomacie, ktorý krajina aplikuje. Inštitucionálny model hospodárskej diplomacie každej krajiny rozširujú ďalší štátni, neštátni a privátni aktéri nediplomatického charakteru, avšak ako aktéri nediplomatického charakteru model hospodárskej diplomacie neovplyvňujú. Informácie v článku vychádzajú z prác autorov Kostecki (2007), Mercier (2007), Naray (2008), Pajtinka (2007), Rana (2006, 2002), Rusiňák (2012), Schultes (2006) a Tóth (2006) a z dokumentov, prejavov a prednášok predstaviteľov zúčastňujúcich sa v praxi na hospodárskej diplomacii týchto krajín⁶, alebo z internetových stránok krajín a relevantných inštitúcií.

Inštitucionálne modely hospodárskej diplomacie Nemecka, Rakúska a Švajčiarska sú uvedené ako príklad, pretože uvedené štáty sú významnými obchodnými partnermi Slovenska. Nemecko je dlhodobo najvýznamnejším obchodným partnerom Slovenska. V roku 2011 export zo Slovenska do Nemecka predstavoval 11 494,3 mil. EUR, čo je 20,38% celkového exportu Slovenska a import z Nemecka na Slovensko 8 868,6 mil. EUR, čo je 16,43% celkového importu na Slovensko. V roku 2011 malo Slovensko druhé najvyššie aktívne saldo

² www.mzv.sk.

³ Pajtinka, E. (2007): *Hospodárska diplomacia: Hľadanie efektívneho modelu riadenia, alebo boj o obchodných atašé?*, s. 57.

⁴ Schultes, N. (2006): *Deutsche Außenwirtschaftsförderung. Ökonomische Analyse unter Berücksichtigung der Aktivitäten und Programme in Japan*, s. 5.

Podľa Schultesa *Außenwirtschaftsförderung* zahŕňa *Handelsförderung* (Exportförderung a Importförderung) a *Förderung von Direktinvestitionen* (Inländische Direktinvestitionen im Ausland a Ausländische Direktinvestitionen im Inland).

⁵ Außenwirtschaftsoffensive – Chancen nutzen weltweit.

⁶ M. Lajčák, podpredseda vlády a minister zahraničných vecí a európskych záležitostí SR; Mag. P. Sagmeister, vedúci hospodársky delegát, WKÖ/AWÖ/AC Bratislava, R. Wiemer, stály zástupca nemeckého veľvyslanca a vedúci hospodárskeho referátu Nemeckého veľvyslanectva v Bratislave.

zahraničného obchodu s Nemeckom (2 625,7 mil. EUR) a najvyššie aktívne saldo s Rakúskom (2 710,2 mil. EUR) (tab. 1). Okrem dobrých obchodných vzťahov sú Nemecko, Rakúsko a Slovensko členmi EÚ a eurozóny. Nemecko patrí medzi zakladajúcich členov EÚ a významne ovplyvnilo európsku integráciu. Švajčiarsko nie je členom EÚ, ale švajčiarske právo sa prispôsobuje právu EÚ, keďže krajina podpísala s EÚ množstvo bilaterálnych zmlúv⁷. Popisované krajiny majú rovnaký úradný jazyk, Nemecko a Rakúsko jazyk nemecký a vo Švajčiarsku je nemecký jazyk jedným z úradných jazykov.

1 Hospodárska diplomacia a zahraničné zastúpenia

Vo väčšine štátov sveta je realizácia zahraničnej politiky v kompetencii vlády. Praktický výkon diplomacie realizuje ministerstvo zahraničných vecí, ako špecializovaný orgán štátu pre zahraničné styky na čele s ministrom zahraničných vecí a jemu podriadené útvary, ktoré pôsobia v zahraničí – zastupiteľské úrady.

„Na základe súčasného teoretického poznania, prevažujúceho názoru diplomatickej praxe, ako aj na základe súčasnej vnútroštátnej i medzinárodnej legislatívy, je hospodárska diplomacia považovaná za organickú súčasť klasickej diplomacie štátu.“⁸ „Predstavuje jednu z dimenzií diplomacie štátu, ktorá je zameraná na presadzovanie jeho zahranično-ekonomických záujmov vo vzťahu k iným aktérom svetového politického systému mierovými prostriedkami.“⁹ Štát svoju diplomaciu a hospodársku diplomaciu realizuje v dvoch úrovniach, na úrovni politických predstaviteľov krajiny (aktérmi sú prezident, premiér, ministri a členovia parlamentu), alebo na úrovni diplomatických misií (vedúci misie, členovia diplomatického personálu). Predmetom článku je hospodárska diplomacia realizovaná prostredníctvom zastupiteľských úradov.

Vysielajúce štáty zriaďujú v štátoch, s ktorými nadviazali a udržujú diplomatické styky, zastupiteľské úrady, ktorých súčasťou sú aj oficiálne hospodársko-diplomatické zastúpenia. *„V diplomatickej praxi tieto zastúpenia môžu mať rôzne názvy, napr. obchodné oddelenie, ekonomické oddelenie, obchodno-ekonomické oddelenie, hospodársky referát a podobne. Všetky uvedené názvy sa považujú za rovnocenné.“¹⁰ Na Slovensku sa používa označenie obchodno-ekonomické oddelenie. Za ekonomické oddelenie môže zodpovedať ministerstvo zahraničných vecí, prípadne iné ministerstvá, napr. ministerstvo hospodárstva, alebo príbuzné odborné hospodárske rezorty. Okrem ministerstiev sa môžu na hospodárskej diplomacii zúčastňovať aj tretie subjekty, špecializované na podporu obchodu, exportu (Trade promotion organizations, TPOs) a investícií (Investment promotion agencies, IPAs), prípadne komory. Zastúpenia vytvorené týmito subjektmi môžu byť súčasťou zastupiteľských úradov, alebo môžu byť od zastupiteľských úradov organizačne oddelené s vysokým stupňom autonómie, napriek tomu však so zúčastnenými ministerstvami úzko spolupracujú, prípadne sú nimi riadené. Okrem rozdielnych majú ekonomické oddelenia aj spoločné znaky. „Spravidla fungujú v štruktúre zastupiteľského úradu vysielajúceho štátu, hoci ich sídlo nemusí byť totožné so sídlom zastupiteľského úradu. Majú špecifické právne postavenie, podliehajú jednak vnútroštátnym právnym predpisom a jednak medzinárodnoprávnym predpisom.“¹¹ Pracovníci ekonomických oddelení môžu patriť k členom diplomatického personálu ako je to napr. na*

⁷ Švajčiarsko sa uchádzalo o členstvo v EÚ v máji 1992, no občania krajiny v referende vstup do EÚ odmietli.

⁸ Tóth, L., Horváthová, K. (2006): Hospodárska diplomacia bilaterálne vzťahy, s. 12.

⁹ Pajtínka, E. (2007): Hospodárska diplomacia: Hľadanie efektívneho modelu riadenia, alebo boj o obchodných atašé?, s. 16-18.

¹⁰ Tóth, L., Horváthová, K. (2006): Hospodárska diplomacia bilaterálne vzťahy, s. 44.

¹¹ Tóth, L., Horváthová, K. (2006): Hospodárska diplomacia bilaterálne vzťahy, s. 45-46.

slovenských a nemeckých veľvyslanectvách, ale aj nemusia, ako je to napr. na rakúskom veľvyslanectve.

2 Inštitucionálne modely hospodárskej diplomacie

V literatúre je možné nájsť rôzne klasifikácie systémov inštitucionálneho usporiadania hospodárskej diplomacie. Napr. Rana definuje modely: integrovaný, čiastočne integrovaný, duálny/konkurenčný, model tretej agentúry a model postúpenia právomoci.¹² Baranay popisuje tri modely: integrovaný, čiastočne integrovaný a model tretej agentúry.¹³ Pajtinka pre potreby svojej štúdie, ktorá sa zameriava na vybrané inštitucionálne aspekty súčasnej hospodárskej diplomacie (v bilaterálnom kontexte) so zreteľom na slovenskú a českú diplomatickú prax, analyzuje tri základné modely: integrovaný, duálny a model tretej agentúry.¹⁴ Naopak Tóth¹⁵ a Rusiňák¹⁶ definujú modely z pohľadu zúčastnených ministerstiev a konštatujú, že v súčasnosti sa najviac uplatňujú tri modely – integrovaný, duálny a kombinovaný. Dôsledkom rôznych kritérií a charakteristík, ktoré vstupujú do popisu modelov, sa stáva, že niektoré krajiny sú u rôznych autorov uvedené v rozdielnych modeloch. Takým príkladom je Nemecko, ktoré podľa Rana aplikuje model postúpenia právomocí,¹⁷ podľa Tótha aplikuje duálny model, lebo na hospodárskej diplomacii sa zúčastňujú dve ministerstvá, ministerstvo zahraničných vecí a ministerstvo hospodárstva.¹⁸ Treba povedať, že prípad Nemecka je špecifický. V jeho prípade sa sice zúčastňujú dve ministerstvá, vlastný systém je však trojpilierový. Ministerstvo hospodárstva koordinuje jednotlivých aktérov systému a ministerstvo zahraničných vecí sa podieľa na hospodárskej diplomacii ako jeden z pilierov systému, prostredníctvom hospodárskych referátov zastupiteľských úradov na ktorých pracujú ekonomickí diplomati.

Základným modelom je model integrovaný (unified model). V ňom je riadenie hospodárskej diplomacie v kompetencii ministerstva zahraničných vecí. Ministerstvo zahraničných vecí riadi hospodársku diplomaciu, ktorá je integrálnou súčasťou zahraničnej služby štátu a implementuje aktivity na báze definovanej stratégie a priorít v spolupráci s relevantnými organizáciami, záujmovými a podnikateľskými skupinami v štáte. Ministerstvo zahraničných vecí má úlohu koordinátora v tomto procese a je priamo zodpovedné za dosiahnutie definovaných cieľov na medzinárodnej úrovni, prostredníctvom siete diplomatických zastúpení. V integrovanom modeli zastupiteľské úrady a ekonomické oddelenia majú jednotné, integrované riadenie. Podľa Rana takýto model v súčasnosti aplikujú napr. Kanada, Švédsko a Austrália.¹⁹ Tieto krajiny²⁰ kombinujú zahraničné služby a zahraničné hospodárstvo do jedného ministerstva a vedúci diplomatickej misie je zodpovedný za obe aktivity.²¹ „*Integrovaný model je praktickým vyjadrením potreby jednotne riadenej štátnej*

¹² Rana, K. S. (2002): *Bilateral Diplomacy*, s. 70-71.

¹³ Baranay, P. (2009): *Modern economic diplomacy*, s. 8.

¹⁴ Pajtinka, E. (2007): *Hospodárska diplomacia: Hľadanie efektívneho modelu riadenia, alebo boj o obchodných atašé?*, s. 16-18.

¹⁵ Tóth, L., Horváthová, K. (2006): *Hospodárska diplomacia bilaterálne vzťahy*, s. 37-38.

¹⁶ Rusiňák, P. a kol. (2012): *Diplomacia – úvod do štúdia*, str. 60.

¹⁷ Rana, K. S. (2002): *Bilateral Diplomacy*, s. 71.

¹⁸ Tóth, L., Horváthová, K. (2006): *Hospodárska diplomacia bilaterálne vzťahy*, s. 38.

¹⁹ Rana, K. S. (2002): *Bilateral Diplomacy*, s. 70.

²⁰ Kanada (Department of Foreign Affairs and International Trade, DFAIT), Švédsko (Ministry for Foreign Affairs, MFA) a Austrália (Department of Foreign Affairs and Trade, DFAT).

²¹ Kosteckí, M., Naray, O. (2007): *Commercial diplomacy and international business*, s. 24.

*diplomacie v podmienkach, keď realizácia ekonomických záujmov tvorí podstatnú časť zahraničnopolitických aktivít štátu.*²²

Mnohé štáty „aplikujú duálny model, niekedy označovaný aj ako konkurenčný model (competition).“²³ Je založený na duálnom riadení činností v oblasti zahranično-politických a zahranično-hospodárskych vzťahov. Zahranično-politické aktivity riadi ministerstvo zahraničných vecí a zahranično-hospodárske vzťahy štátu riadi príslušné rezortné ministerstvo, napr. ministerstvo hospodárstva. Takýto model aplikuje napr. India, Thajsko,²⁴ alebo Česká republika.²⁵ V praxi model obvykle znamená dvojkolajné riadenie obchodno-ekonomických oddelení zastupiteľských úradov a ich personálu, čo prirodzene vedie k zvýšenému riziku kompetenčno-byrokratických sporov medzi zmienenými štátnymi inštitúciami a ich pracovníkmi.²⁶ Väčšina autorov označuje duálny model ako problematický, pretože môže spôsobovať pomerne chaotické situácie, najmä v prípadoch, keď nie sú dostatočne jasne vymedzené oblasti kompetencií medzi ministerstvom zahraničných vecí a napr. ministerstvom hospodárstva.

V modeli tretej agentúry (the third agency) ostávajú kompetencie ministerstva zahraničných vecí v zahranično-hospodárskych vzťahoch na úrovni pasívneho monitorovania situácie a v prípade potreby poskytujú zahraničné zastúpenia logistiku a politickú podporu. Agentúra, najčastejšie založená na základe zákona, alebo iného rozhodnutia prvotne oprávneného štátneho orgánu, zastrešuje nielen obchodno-diplomatické, ale aj komerčné aktivity prostredníctvom siete svojich pobočiek. Jej primárnym cieľom je podpora exportu a investícií a agresívnejší marketing. Model tretej agentúry je typický pre Singapur. V tejto krajine má dlhú a úspešnú tradíciu, preto sa aj niekedy označuje ako singapurský model.^{27, 28}

Dva ďalšie modely by sa mohli označiť za odvodené modely. Prvým je čiastočne integrovaný model (part unification). Podľa tohto modelu ministerstvo zahraničných vecí pracuje na báze inštitucionálnej spolupráce s inštitúciami zodpovednými za rozvoj hospodárskej stratégie, podporu exportu a prilákanie investícií, ako sú ministerstvo hospodárstva, alebo agentúry na podporu exportu a importu, pričom koordinačnú funkciu v tomto procese si zachováva ministerstvo zahraničných vecí. Príkladom modelu je podľa Rana napr. Veľká Británia.²⁹ Vo Veľkej Británii bolo zriadené UK Trade & Investment (UKTI), ktoré je podriadené Ministerstvu zahraničných vecí (Foreign and Commonwealth Office, FCO) a Ministerstvu pre obchod, inovácie a zručnosti (Department for Business, Innovation and Skills, BIS). Podľa Pajtinka ide v tomto prípade o zvláštnu kombináciu integrovaného a duálneho

²² Pajtinka, E. (2007): Hospodárska diplomacia: Hľadanie efektívneho modelu riadenia, alebo boj o obchodných atašé?, s. 16-18.

²³ Pajtinka, E. (2007): Hospodárska diplomacia: Hľadanie efektívneho modelu riadenia, alebo boj o obchodných atašé?, s. 16-18.

²⁴ Rana, K. S. (2002): Bilateral Diplomacy, s. 70-71.

²⁵ Pajtinka, E. (2007): Hospodárska diplomacia: Hľadanie efektívneho modelu riadenia, alebo boj o obchodných atašé?, s. 16-18.

²⁶ Pajtinka, E. (2007): Hospodárska diplomacia: Hľadanie efektívneho modelu riadenia, alebo boj o obchodných atašé?, s. 16-18.

²⁷ International Enterprise Singapore, IE Singapore pôsobí ako tretia agentúra od roku 2002 (v rokoch 1983 – 2002 Singapore Trade Development Board, TDB). Menuje svojich zástupcov, ktorí nie sú kariérni diplomati, do kľúčových pozícií obchodno-ekonomických oddelení na veľvyslanectvách a konzulátoch. Zástupcovia úzko spolupracujú s diplomatickým personálom veľvyslanectva. Organizácia podlieha Ministerstvu obchodu a priemyslu (Ministry of Trade and Industry).

²⁸ Rana, K. S. (2002): Bilateral Diplomacy, s. 70.

²⁹ Rana, K. S. (2002): Bilateral Diplomacy, s. 70.

modelu, prípadne dokonca všetkých troch uvedených základných modelov.³⁰ Podľa Rana patrí Veľká Británia do čiastočne integrovaného modelu, lebo FCO na inštitucionálnej báze spolupracuje s BIS a ekonomické oddelenia zastupiteľských úradov sú obsadzované najmä ekonomickými diplomatmi, hoci podstatnú časť ich aktivít tvoria aktivity na podporu obchodu.³¹

Ani v modeli postúpenia právomoci (renunciation) nie je ministerstvo zahraničných vecí koordinátorom v zahraničných hospodárskych vzťahoch. Túto zodpovednosť postúpilo inému ministerstvu, najčastejšie ministerstvu hospodárstva, ktoré je zodpovedné za stratégiu a koordináciu hospodárskej diplomacie. Ministerstvo zahraničných vecí sa však zúčastňuje na hospodárskej diplomacii a svoju časť úloh realizuje prostredníctvom zastupiteľských úradov a ich diplomatických pracovníkov. Model podľa Rana aplikuje napr. Čína, alebo Nemecko. Takto organizovaná hospodárska diplomacia však neumožňuje optimalizovať zdroje, aj keď navonok disharmónia nemusí byť viditeľná.³²

Komparáciou jednotlivých modelov je možné povedať, že pre určenie modelu je dôležité:

- identifikovať aktéra, ktorý plní funkciu koordinátora hospodárskej diplomacie a definuje stratégiu;
- identifikovať ako funguje ekonomické oddelenie zastupiteľského úradu v štruktúre zastupiteľského úradu – v rámci jednej organizačnej zložky, alebo je rozdelené, prípadne je rozdelené a niektoré aktivity sa realizujú osobitným útvarom bez priameho organizačného a personálneho prepojenia na veľvyslanectvo;
- identifikovať odborný profil a kvalifikáciu pracovníkov, ktorí realizujú hospodársko-diplomatické aktivity – ekonomický diplomat alebo ekonomický pracovník?

Vo všeobecnosti sa dá povedať, že v diplomatickej praxi štátov popísané organizačné modely sa neuplatňujú v čistej podobe. Modely slúžia najmä pre základnú informáciu a ak by mali pokrývať jednoznačne väčšinu štátov, museli by sa detailne určiť triediace charakteristiky. Je možné tvrdiť, že inštitucionálna štruktúra hospodárskej diplomacie štátu je ovplyvnená najmä:

- inštitucionálnou tradíciou štátu;
- postavením hospodárskej diplomacie v diplomacii daného štátu;
- veľkosťou štátu.

Hospodársku diplomaciu a jej úlohy bližšie skúmali aj Kostecki a Naray. Jedným z cieľov ich prevažne empirického výskumu bolo poskytnúť základ pre systematické a porovnateľné výskumy v tejto oblasti.³³ Vypracovali model o pridanej hodnote hospodárskej diplomacie, ktorú definujú ako aktivitu vytvárajúcu hodnotu (value-creating activity). Je definovaná ako suma prínosov, ktoré sú poskytované príjmom mínus náklady/výdavky, ktoré s nimi štát má (vláda a zainteresované organizácie). Hodnota závisí od niekoľkých premenných. Jednou z nich je tzv. organizačná matica (organizational matrix) čo je v skutočnosti inštitucionálne usporiadanie hospodárskej diplomacie v danej krajine. Parametrami

³⁰ Pajtinka, E. (2007): Hospodárska diplomacia: Hľadanie efektívneho modelu riadenia, alebo boj o obchodných atašé?, s. 16-18.

³¹ Rana, K. S. (2002): Bilateral Diplomacy, s. 70.

³² Rana, K. S. (2002): Bilateral Diplomacy, s. 71.

³³ Kostecki, M., Naray, O. (2007): Commercial diplomacy and international business, s. 7.

organizačnej matice sú: ministerstvo, ktoré za hospodársku diplomáciu v štáte zodpovedá, vzájomné usporiadanie vzťahov medzi ministerstvom zahraničných vecí, ministerstvom hospodárstva a organizáciou na podporu zahraničného obchodu.³⁴ Zdôrazňujú, že organizačná štruktúra má dopad aj na odborný profil pracovníka, ktorý sa zúčastňuje na hospodárskej diplomacii. Výsledky sú v zhode aj s prácami Hibberta.

3 Nemecká spolková republika

Systém, ktorý v súčasnosti platí v Nemecku, vznikol reformou dovtedy existujúceho systému. V roku 1968 bola zriadená komisia pre reformu diplomatickej služby. V roku 1971 komisia vydala záverečnú správu, ktorá definovala trojpilierový systém podpory zahraničného hospodárstva (Außenwirtschaftsförderung). Celý systém koordinuje ministerstvo hospodárstva (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, BMWi), ktoré koordinuje aj činnosti všetkých aktérov a definuje stratégiu.³⁵ Svoju stratégiu BMWi prezentovalo v roku 2010 v dokumente *Außenwirtschaftsoffensive – Chancen nutzen weltweit*. Trojpilierovú inštitucionálnu štruktúru tvoria: nemecké veľvyslanectvá, zahraničné obchodné komory (Deutsche Auslandshandelskammern, AHKs) a Nemecká agentúra na podporu obchodu a investícií (Germany Trade and Invest, GTAI).

Prvým pilierom sú zastupiteľské úrady, ktoré riadi ministerstvo zahraničných vecí (Auswärtiges Amt, AA). Ich cieľom je podporiť nemecké záujmy v zahraničí, týka sa to aj hospodárskej oblasti. Zastupiteľské úrady podporujú podnikateľské záujmy vo vzťahu k vládam a ich inštitúciám, pričom využívajú svoje kontakty a ľahší prístup k politickým a hospodárskym predstaviteľom krajiny.

Druhým pilierom sú zahraničné obchodné komory AHKs, ktoré sú autonómne a individuálne činné pre nemecké podniky, firmy a štátne úrady a tiež organizácie hostiteľských krajín. AHKs dopĺňajú v zahraničí aktivity zastupiteľských úradov. Koncentrujú svoje aktivity na podporu obchodu a poskytovanie informačného servisu pre podnikateľov. K službám AHKs pre potreby nemeckých podnikateľov patria trhové analýzy, právne a colné poradenstvo, vyhľadávanie kontaktov, potenciálnych obchodných partnerov a zastúpenia na veľtrhoch. Služby sú do značnej miery spoplatnené. Zahraničné obchodné komory s ohľadom na rozsah svojich aktivít tvoria centrálny element systému pre podporu zahraničného hospodárstva v Nemecku.

Tretím pilierom je GTAI. Nepriamo spadá do kompetencie ministerstva hospodárstva. Propaguje Nemecko ako krajinu s rozvinutým obchodom a technológiami, poskytuje spoločnostiam so sídlom v Nemecku informácie o globálnom trhu, podporuje zahraničný obchod a investície do Nemecka a účasť nemeckého hospodárstva na medzinárodných rozvojových projektoch a programoch EÚ. Požiadavky podnikov GTAI zverejňuje na internetovej burze (www.e-trade-center.com).

Nemecké hospodárske záujmy v zahraničí podporujú aj ďalšie subjekty nediplotického charakteru³⁶ Strešnou organizáciou siete bilaterálnych zahraničných obchodných komôr (AHKs) a domácich obchodných komôr (Industrie- und Handelskammern, IHKs) je Nemecký snem priemyselných a obchodných komôr (Deutscher Industrie- und Handelskammertag, DIHK)³⁷. Podniky a firmy registrované v Nemecku majú zo zákona

³⁴ Naray, O. (2008): Commercial diplomacy: A conceptual overview, s. 6-7.

³⁵ Schultes, N. (2006): Deutsche Außenwirtschaftsförderung. Ökonomische Analyse unter Berücksichtigung der Aktivitäten und Programme in Japan, s. 56.

³⁶ <<http://www.bmwi.de/DE/Themen/Aussenwirtschaft/Aussenwirtschaftsfoerderung/institution-en-der-aussenwirtschaftsfoerderung.html>>

³⁷ DIHK, predtým DIHT

povinnosť byť členmi komory.³⁸ „Povinné členstvo všetkých podnikov bez ohľadu na ich veľkosť, právnu formu či sektor prenáša na DIHK veľký politický význam, pretože sa tak stáva zástupcom celého podnikového obchodného a priemyselného hospodárstva Nemecka.“³⁹ Aktérom nediplomatického charakteru sú aj nemecké centrá (Deutsche Industrie- und Handelszentren, DIHZ)⁴⁰. Od roku 2000 sa stále častejšie o nich hovorí ako o štvrtom pilieri hospodárskej diplomacie⁴¹. Prvé centrum vzniklo v roku 1995 v Singapure a odvtedy vznikli ďalšie v Číne, Indii, Indonézii, Mexiku a Rusku. Centrá organizujú akcie a semináre, ktoré umožňujú nemeckým podnikateľom získať rýchly prístup na trhy vo vzdialených hostiteľských krajinách. Spájajú sily popredných obchodných a podnikateľských združení, federálnych a spolkových ministerstiev v Nemecku a v zahraničí s cieľom podporiť nemecké firmy podnikajúce na zahraničných trhoch. Ďalší aktér je Spolkový zväz nemeckého priemyslu (Bundesverband der deutschen Industrie e.V., BDI), ktorý zastupuje nemecký priemysel⁴². Nediplomatickým aktérom je aj Nemecká centrála pre turizmus (Deutsche Zentrale für Tourismus), ktorá má v náplni z poverenia spolkovej vlády prezentáciu Nemecka ako turistickej destinácie. Všetci títo aktéri, či už sú alebo nie sú súčasťou hospodárskej diplomacie, využívajú na podporu zahraničného hospodárstva rôzne nefinančné nástroje (ako sú zahraničné veľtrhy, bilaterálne zmluvy o ochrane investícií, alebo rôzne programy na podporu podnikania) a finančné nástroje (ako sú záruky za exportné úvery a investičné záruky).

Inštitucionálna podpora nemeckej hospodárskej diplomacii na Slovensku sa odohráva v kontexte slovensko-nemeckých vzťahov. V štátoch, s ktorými má Nemecko intenzívne hospodárske vzťahy sú zastúpené všetky tri piliere, ako je to napr. v Českej republike. V Slovenskej republike, hoci máme intenzívne vzťahy, sú zastúpené dva piliere, jedným je Veľvyslanectvo Spolkovej republiky Nemecko v Bratislave, so svojim hospodárskym referátom a druhým je Slovensko-nemecká obchodná a priemyselná komora, SNOBK (Deutsch-Slowakische Industrie- und Handelskammer, DSIHK). Vznikla zmenou Nemecko-slovenského podnikateľského združenia na Slovensko-nemeckú obchodnú a priemyselnú komoru, čím sa začlenila do siete AHKs. Tretí pilier je zastúpený na Slovensku nepriamo cez hospodársky referát Nemeckého veľvyslanectva, ktorý úzko spolupracuje s GTAI, so sídlom v Prahe, prípadne s centrálou GTAI v Berlíne. Dôvodom neprítomnosti tretieho piliera je najmä veľkosť slovenskej ekonomiky.

V Nemecku sa na hospodárskej diplomacii zúčastňujú dve ministerstvá. BMWi je tvorca stratégie a koordinátor aktérov. Cez Kontaktné centrum pre politickú podporu (Anlaufstelle zur politischen Flankierung)⁴³ prepája požiadavky nemeckých firiem na nemecké zastupiteľské úrady a AHKs v hostiteľskej krajine. Okrem tejto koordinančnej podpory sú zadefinované aj prioritné oblasti hospodárstva, na ktoré sa politická podpora prioritne sústreďuje. Aby BMWi. zabezpečilo transparentnosť v oblasti podpory zahraničného hospodárstva zriadilo internetový portál www.ixpos.de. AA je jedným z pilierov a plní politicko-ekonomické úlohy prostredníctvom siete svojich zastupiteľských úradov a ich hospodárskych referátov. Rozsah aktivít zastupiteľských úradov závisí na prítomnosti

³⁸ Okrem kvalifikovaných remeselníkov, slobodných povolání a poľnohospodárskych podnikov.

³⁹ Cvičelová, Ľ. – Mattoš, B. (2005): Priemyselné a obchodné komory SRN – príklad odbúravania byrokracie štátneho aparátu, s. 43.

⁴⁰ Deutsche Industrie- und Handelszentren (DIHZ), tiež "German Centres" alebo "Haus der deutschen Wirtschaft", alebo „Deutsche Häuser“

⁴¹ Schultes, N. (2006): Deutsche Außenwirtschaftsförderung. Ökonomische Analyse unter Berücksichtigung der Aktivitäten und Programme in Japan.

⁴² Má štyri zahraničné zastúpenia – pri EU v Bruseli, vo Washingtone, v Londýne a v Tokiu.

⁴³ <<http://www.bmwi.de/DE/Themen/Aussenwirtschaft/Aussenwirtschaftsfoerderung/aussenwirtschaftsfoerderungsinstrumente,did=193834.html>>.

/neprítomnosti ďalších pilierov systému v danej krajine. V prípade neprítomnosti ďalších pilierov zastupiteľske úrady preberajú niektoré aktivity AHKs a GTAI. V nemeckej štruktúre plní funkciu ekonomického oddelenia jednak hospodársky referát veľvyslanectva, jednak AHK a GTAI. AHKs sú pritom centrálnym prvkom systému. To znamená, že v tomto systéme je ekonomické oddelenie rozdelené, jednou jeho časťou je hospodársky referát zastupiteľského úradu, druhou časťou AHK a GTAI. Prítom tieto zložky nie sú organizačne prepojené. Typ modelu hospodárskej diplomacie aký je aplikovaný v Nemecku označuje Rana ako model postúpenia právomocí.⁴⁴ Zaradenie Nemecka pod tento model vystihuje aj kombináciu štátnych (BMW, AA) a hospodárskych (AHKs) aktérov zúčastňujúcich sa na hospodárskej diplomacii Nemecka.

4 Rakúska republika

Diplomaciu Rakúska má v kompetencii ministerstvo zahraničných vecí (Bundesministerium für europäische und internationale Angelegenheiten, BMeiA, Außenministerium). Záujmy rakúskej podnikateľskej sféry na národnej i medzinárodnej úrovni zastupuje Hospodárska komora Rakúska (Wirtschaftskammer Österreich, WKÖ). V rámci systému funguje ako národná organizácia pre 9 regionálnych komôr (jedna v každom z federálnych regiónov Rakúska) a 110 obchodných združení pre rôzne priemyselné odvetvia. Členstvo v komore je povinné. Jej členmi sú všetky aktívne činné rakúske spoločnosti. Zákon WKG 1998 (Wirtschaftskammergesetz 1998) poskytuje právny rámec pre všetky komory WKÖ, ich spoluprácu, povinné členstvo a pravidlá pre stanovenie členských príspevkov. Hoci je WKÖ založená ako verejnoprávna inštitúcia, jej činnosť je riadená na komerčnej báze. Jedna z činností WKÖ je podpora zahraničného hospodárstva. Podporu a propagáciu zahraničnému hospodárstvu poskytuje špecializovaný útvar Außenwirtschaft Österreich (AWÖ). AWÖ vytvorilo medzinárodnú sieť hospodárskych centier po celom svete a sieť špecializovaných odborníkov na všetkých regionálnych komorách. Zahraničné centrá WKÖ/AWÖ plnia funkciu obchodno-ekonomických oddelení veľvyslanectiev a konzulátov, čo im dáva charakter diplomaticko-hospodárskych orgánov. AWÖ definovalo svoje ciele na rok 2012 v dokumente *AWÖ - Programm 2012*. Vo svete prezentuje rakúske firmy pomocou medzinárodného internetového portálu www.advantageaustria.org.

Rakúsku hospodársku diplomaciu na Slovensku reprezentuje pracovisko WKÖ/AWÖ/AC (AußenwirtschaftsCenter) Pressburg, je prepojené s Rakúskym veľvyslanectvom v Bratislave, sídlo má však mimo priestorov Rakúskeho veľvyslanectva.⁴⁵ Nie v oblasti hospodárskej diplomacie, ale v oblasti podpory Slovensko-rakúskeho zahraničného hospodárstva je aktívna aj Slovensko-rakúska obchodná komora (Slowakisch-Österreichische Handelskammer, SOHK). Ide o zmiešanú obchodnú komoru slovenských a rakúskych firiem podnikajúcich na Slovensku. Komora je nezávislým združením, má neziskový charakter a svoje aktivity vyvíja na celom území SR.

Rakúsko aplikuje model tretej agentúry, ktorý je špecifický a v Európe nemá obdobu. Treťou agentúrou je WKÖ/AWÖ, ktorá definuje ciele a zodpovedá aj za ich realizáciu. Zahraničné pracoviská WKÖ/AWÖ plnia funkciu ekonomických oddelení veľvyslanectiev a konzulátov a komplexne zastrešujú hospodársku diplomaciu Rakúska. V prípade Rakúska sa ministerstvo hospodárstva (BMWFJ), a ministerstvo zahraničných vecí (BMeiA) aktívne nepodieľajú na hospodárskej diplomacii, ale poskytujú logistiku a politickú podporu, konkrétne BMeiA prostredníctvom prepojenia na sieť zastupiteľských úradov. V poslednom období sa

⁴⁴ Rana, K. S. (2002): *Bilateral Diplomacy*, s. 71.

⁴⁵ Prednáška Mag. P. Sagmeistera, vedúceho hospodárskeho delegáta WKÖ/AWÖ/AC v Bratislave na EU v Bratislave.

WKÖ snaží získať intenzívnejšiu podporu zo strany ministerstva hospodárstva⁴⁶. V roku 2004 naštartovala WKÖ spolu s BMWFJ iniciatívu *go international*⁴⁷, ktorá slúži podnikateľom, ktorí sa chcú uplatniť na nových trhoch. Tri oblasti tejto iniciatívy sú export tovarov, export služieb a priame zahraničné investície. Rakúske ekonomické oddelenia sú svojimi aktivitami a pracovníkmi, ktorí nie sú ekonomickí diplomati, paralelou nemeckých AHKs.

5 Švajčiarska konfederácia

Vo Švajčiarsku má diplomaciu v kompetencii ministerstvo zahraničných vecí (Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten, EDA). K úlohám veľvyslanectiev patrí okrem udržovania diplomatických vzťahov aj podpora a pomoc švajčiarskemu hospodárstvu v hostiteľskom štáte. Realizuje sa prostredníctvom ekonomických oddelení, ktoré však riadi ministerstvo hospodárstva (Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement, EVD) konkrétne SECO (Staatssekretariat für Wirtschaft). SECO je kompetenčné centrum zodpovedné za všetky základné otázky hospodárskej politiky a má v rámci EVD špecifické postavenie. Obsahom odpovedá ministerstvu hospodárstva, vzniklo 1. 7. 1999 zlúčením Spolkového úradu pre zahraničné vzťahy, ktoré sa zaoberalo len vonkajšími hospodárskymi vzťahmi a Spolkového úradu pre hospodárstvo a prácu, ktoré zodpovedalo za vnútroštátne hospodárstvo. SECO vytvára potrebné právne a ekonomické rámce a poskytuje širokú škálu služieb prostredníctvom švajčiarskych zastupiteľských úradov, ktorých súčasťou sú ekonomické oddelenia.⁴⁸ Z poverenia SECO EVD sa na podpore zahraničného hospodárstva zúčastňuje aj kompetenčné centrum OSEC (Office Suisse d'Expansion Commercial /Schweizerische Zentrale für Handelsförderung). Je to nezisková organizácia, so sídlom v Zürichu. OSEC má v zahraničí sieť pobočiek – OSEC Business Network. Zastúpenia sú známe ako švajčiarske obchodné centrá Swiss Business Hubs (SBH). OSEC SBH sú vytvorené v krajinách, ktoré sú pre Švajčiarsko zvlášť hospodársky významné, prvé vzniklo v Taliansku v roku 2001⁴⁹. SBH sú umiestňované na veľvyslanectvách, alebo generálnych konzulátoch, kde úzko spolupracujú s ekonomickými oddeleniami, okrem dvoch z nich, v Rakúsku a v Taliansku, ktoré manažujú bilaterálne obchodné komory.

Švajčiarsku hospodársku diplomaciu na Slovensku reprezentuje Veľvyslanectvo Švajčiarskej konfederácie v Bratislave. Inštitucionálny rámec rozširuje, ale nie je súčasťou hospodárskej diplomacie filiálka Obchodnej komory SEC+, s názvom Obchodná komora Švajčiarsko-Slovenská republika (Handelskammer Schweiz-Slowakische Republik, HSSR), ktorú v Bratislave oficiálne otvorili v roku 2001. V júni 1999 bola zlúčením siedmich bilaterálnych komôr založená nová Obchodná komora Švajčiarsko-stredná Európa (Handelskammer Schweiz – Mitteleuropa SEC+)⁵⁰. Švajčiarske veľvyslanectvo zastupuje na Slovensku aj Lichtenštajnské kniežatstvo.

Švajčiarsko aplikuje duálny model, zastupiteľské úrady riadi ministerstvo zahraničných vecí EDA a ekonomické oddelenia zastupiteľských úradov ministerstvo hospodárstva, SECO EVD. Lichtenštajnsko ako malý európsky štát využíva inštitucionálnu štruktúru Švajčiarska. Švajčiarsko nemá vo svojej zahraničnej sieti samostatné ekonomické

⁴⁶ AWÖ - Programm 2012.

⁴⁷ <<http://www.go-international.at/go-international/index.php>>.

⁴⁸ SECO. Das Staatssekretariat für Wirtschaft. Ein Porträt.

⁴⁹ OSEC má SBH v nasledovných krajinách: USA, Kanada, Brazília, Španielsko, Veľká Británia, Francúzsko, Nemecko, Taliansko, Rakúsko, Poľsko, Rusko, Arabské štáty v Perzskom zálive, Južná Afrika, India, ASEAN, Čína, Japonsko a Kórea.

⁵⁰ V súčasnosti sem patria Česká republika, Rumunsko, Bulharsko, Srbsko, Čierna Hora, Chorvátsko, Slovinsko, Poľsko, Maďarsko, Estónsko, Litva, Lotyšsko, Macedónsko, Bosna-Hercegovina, Kosovo a Albánsko.

oddelenia, sú v rámci veľvyslanectiev, zamestnanci sú vysielaní cez EDA ako ekonomickí diplomati. Na podpore zahraničného hospodárstva sa zúčastňuje aj kompetenčné centrum OSEC. V týchto prípadoch je na zastupiteľských úradoch aj ekonomické oddelenie aj SBH. Ekonomické oddelenie ZÚ riadi SECO EVD a SBH riadi OSEC. Systém podpory zahraničného hospodárstva dopĺňajú aj komory, ktoré však na rozdiel od Nemecka a Rakúska nie sú súčasťou inštitucionálnej štruktúry hospodárskej diplomacie Švajčiarska. Švajčiarsko má množstvo komôr, ktoré sú zodpovedné za obchodné vzťahy medzi Švajčiarskom a ostatným svetom. Komory existujú prakticky pre každú krajinu s obchodným zastúpením vo Švajčiarsku. Všeobecne ich možno rozdeliť do dvoch skupín. Prvú skupinu tvoria tie, ktoré reprezentujú švajčiarsku vládu a domáce spoločnosti. Ich strešnou organizáciou je Schweizer Industrie- und Handelskammer, SIHK, ktorá združuje 18 kantonálnych komôr. Druhú skupinu tvoria zmiešané zahraničné obchodné komory, jednou z nich je aj Handelskammer Schweiz – Mitteleuropa SEC+, do ktorej patrí aj HSSR.

6 Slovenská republika

Diplomaciu Slovenskej republiky (SR) má v kompetencii Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí SR (MZVaEZ SR). Svoju hospodársku diplomaciu realizuje SR prostredníctvom obchodno-ekonomických oddelení (OBEO), ktoré sú súčasťou zastupiteľských úradov (ZÚ) riadených MZVaEZ SR. Do konca roka 2010 aplikovala SR duálny model. V sieti zastupiteľských úradov, pobočiek ZÚ a slovenských inštitútov riadených MZVaEZ SR existovala sieť OBEO ZÚ ako súčasť ZÚ, ktorú riadilo Ministerstvo hospodárstva SR (MH SR) v hospodárskych agendách a MZVaEZ SR v politických a administratívnych postupoch. Napriek spoločnému umiestneniu na zastupiteľských úradoch, OBEO ZÚ a ZÚ mali problémy zaistiť efektívnu koordináciu svojich činností. Duálny model sa v SR neosvedčil⁵¹, hoci v súčasnosti je ťažké jednoznačne povedať, či problém súvisel len s dvojkolajným riadením OBEO, alebo bol čiastočne aj dôsledkom neexistencie dohody o spolupráci. Chýbali štandardizované postupy pre spoluprácu a koordináciu medzi pracovníkmi OBEO ZÚ a pracovníkmi ZÚ.

„Charakter riadenia hospodárskej diplomacie SR vychádza zo zákona č. 575/2001 Z. z. o organizácii činnosti vlády a organizácii ústrednej štátnej správy.“⁵² Zákon č. 403/2010 Z. z. §40, pís. j) ods.1 mení a dopĺňa zákon č. 575/2001 Z. z. Podľa tejto novely prešli od 1.1. 2011 kompetencie v oblasti riadenia OBEO z MH SR na MZVaEZ SR. Predpokladá sa, že tento krok prinesie okrem integrácie politického a hospodárskeho pôsobenia zahraničnej služby SR aj efektívnejšie riadenie a využívanie finančných a personálnych zdrojov na ZÚ. Z pohľadu modelov bol duálny model nahradený integrovaným modelom. MZVaEZ SR a MH SR sa dohodli na spolupráci a koordinácii činností, čo deklarovali podpísaním *Memoranda o spolupráci pri plnení úloh hospodárskej diplomacie v činnosti zahraničnej služby Slovenskej republiky*⁵³. V rámci Memoranda si obe ministerstvá vymedzili sféry pôsobnosti, svoje kompetencie a zodpovednosti. MZVaEZ SR sa sústreďí najmä na podporu exportu, investícií, medzinárodnej rozvojovej a vedecko-výskumnej spolupráce. Aktivity budú vykonávané formou vytvárania kontaktov a priaznivého prostredia, identifikovaním obchodných a investičných príležitostí a vytváraním podmienok pre realizáciu hospodárskej bilaterálnej spolupráce. V pôsobnosti MH SR ostali medzivládne a rezortné dohody hospodárskeho charakteru,

⁵¹ Peško, M. (2007): Slovenská diplomacia sa reformuje.

⁵² Rusiňák, P. a kol. (2012): Diplomacia – úvod do štúdia, s. 62.

⁵³ Memorandum o spolupráci Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky a Ministerstva zahraničných vecí Slovenskej republiky pri plnení úloh ekonomickej diplomacie v činnosti zahraničnej služby Slovenskej republiky. (2012). [Online.] 2012. [Citované 17. 10. 2012.] Dostupné na internete: <www.economy.gov.sk/ext_dok-memorandum-o-spolupraci>.

realizácia medzivládnych a zmiešaných komisií, realizácia oficiálnych účasí SR na veľtrhoch, výstavách a svetových výstavách a zatiaľ aj agentúra SARIO. Memorandum definuje aj stály koordináčny mechanizmus na hodnotenie priebežnej súčinnosti oboch ministerstiev. Stála koordináčna komisia by mala byť zložená z vedúcich zamestnancov Sekcie hospodárskej spolupráce MZVaEZ SR a Sekcie obchodu a ochrany spotrebiteľa MH SR.⁵⁴

Prechod na integrovaný model prináša so sebou aj ďalšie zmeny a tými sú zmena siete ekonomických diplomatov a zmena prípravy a vzdelávania ľudí, ktorí budú vykonávať úlohy ekonomických diplomatov. Zmenu v sieti ekonomických diplomatov definuje *Návrh prioritných teritórií z pohľadu podpory exportu a investícií a teritoriálneho rozmiestnenia ekonomických diplomatov na zastupiteľských úradoch Slovenskej republiky v zahraničí*.⁵⁵

Inštitucionálny rámec slovenskej hospodárskej diplomacie rozširujú špecializované agentúry nediplomatického charakteru ako Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu (SARIO), Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania, Slovenská obchodná a priemyselná komora, EXIMBANKA SR a Slovenská agentúra pre cestovný ruch (SACR).

Inštitucionálna podpora slovenskej hospodárskej diplomacii v Nemecku, Rakúsku a vo Švajčiarsku sa odohráva v kontexte vzájomných bilaterálnych vzťahov. V každej z týchto krajín je obchodno-ekonomické oddelenie (OBEO) súčasťou veľvyslanectva. Slovenskú hospodársku diplomaciu v Nemecku zastupujú dve OBEO, jedno je súčasťou Veľvyslanectva Slovenskej republiky v Berlíne a druhé Generálneho konzulátu v Mníchove. Zriadenie dvoch OBEO v jednom štáte je dôkazom významu a korešponduje s objemom slovenského exportu, keďže viac ako 20% smeruje práve do Nemecka. V Rakúsku je to OBEO so sídlom na Veľvyslanectve Slovenskej republiky vo Viedni a vo Švajčiarsku OBEO so sídlom na Veľvyslanectve Slovenskej republiky v Berne. OBEO v Berne reprezentuje aj slovenské zastúpenie pre Lichtenštajnské kniežatstvo.

7 Diskusia

V predchádzajúcich častiach boli popísané inštitucionálne štruktúry hospodárskej diplomacie v Nemecku, Rakúsku, Švajčiarsku a na Slovenku. Na základe ich inštitucionálnej štruktúry boli štáty zaradené do relevantných modelov.

Ako najefektívnejší sa ukazuje model tretej agentúry, ktorý aplikuje Rakúsko. Tretou agentúrou je Hospodárska komora Rakúska (WKÖ). Model aplikovaný v Rakúsku je veľmi špecifický a v Európe je ojedinelý. V Rakúsku realizuje zahraničnú diplomaciu špecializovaný útvar WKÖ – Außenwirtschaft Österreich (AWÖ). Prakticky bez organizačných zmien využíva Rakúsko takúto inštitucionálnu štruktúru od roku 1946. Rakúsko je veľmi špecifický prípad aplikácie modelu tretej agentúry. Vo väčšine štátov štátni aktéri ako napr. ministerstvo hospodárstva samé, alebo v spolupráci s ministerstvom zahraničných vecí založia, alebo vyberú agentúru, ktorú poveria realizáciou hospodárskej diplomacie, ako napr. vo Veľkej Británii, kde ministerstvo zahraničných vecí (FCO) spolu s ministerstvom pre obchod, inovácie a zručnosti (BIS) zriadili UK Trade & Investment (UKTI). V Rakúsku to bola komora WKÖ, ktorá vytvorila v rámci svojich štruktúr WKÖ/AWÖ, ktoré si definuje stratégiu a ciele⁵⁶ a zároveň je zodpovedné aj za ich realizáciu. WKÖ/AWÖ pre svoje zahraničné zastúpenia efektívne využíva sieť zastupiteľských úradov, fungujú ako ekonomické oddelenia veľvyslanectiev a konzulátov, čím získavajú charakter diplomaticko-hospodárskych orgánov, ale sú od zastupiteľských úradov organizačne nezávislé. Zároveň, keďže AWÖ je útvarom WKÖ, využíva tento model veľmi efektívne inštitucionálne a personálne prepojenie domácej komory so zahraničnými centrami. Čo sa týka efektívnosti, na druhé miesto by sa mohol zaradiť model postúpenia právomocí,

⁵⁴ Tiež v Memorande.

⁵⁵ www.mzv.sk.

⁵⁶ AWÖ - Programm 2012.

ktorý aplikuje Nemecko. V tomto modeli už môže dochádzať k prekryvaniu kompetencií aj v oblasti politicko-diplomatickej, medzi BMWi a AA, ako aj medzi realizátormi úloh AHKs a GTAI. O tom, že takéto situácie existujú svedčí skutočnosť, že v dokumente BMWi *Außenwirtschaftsoffensive – Chancen nutzen weltweit* sa uvádza, že je potrebné zlepšiť kooperáciu AHKs a GTAI napr. v oblasti akvizície investorov. V Nemecku má hospodárska diplomacia významnú úlohu. Dobré výsledky nemeckého exportu a prebytok obchodnej bilancie potvrdzujú, že model hospodárskej diplomacie, ktorý Nemecko aplikuje od roku 1971 je pre krajinu vhodný, k čomu pomáha aj pilierový systém hospodárskej diplomacie. S ohľadom na veľkosť svojej ekonomiky, Nemecko patrí z pohľadu vyprodukovaného HDP medzi popredné krajiny sveta a je najväčšou európskou ekonomikou. V prípade Nemecka sa ukázalo dobrým riešením rozdeliť hospodársku diplomaciu medzi štátnych a hospodárskych aktérov, v čom sa líši od Rakúska, kde je zverená hospodárskemu aktérovi. Efektívne je aj zastrešenie AHKs s IHKs cez DIHK. Aplikácia duálneho modelu vo Švajčiarsku ukazuje, že problémom nemusí byť len dvojkoľajné riadenie, ale aj typ pracovníkov, ktorí hospodárske aktivity vykonávajú. V prípade Rakúska sú to ekonomickí pracovníci, v prípade Nemecka ekonomickí diplomati referátov zastupiteľských úradov spolu s ekonomickými pracovníkmi AHKs a GTAI. V prípade Švajčiarska sú to ekonomickí diplomati hospodárskych referátov zastupiteľských úradov. V prípade významných krajín pre Švajčiarsko prácu ekonomických diplomatov posilňujú ekonomickí pracovníci OSEC SBH. Ako uvádza Mercier⁵⁷ v niektorých krajinách existujú špeciálne programy, ktoré umožňujú hospodárskym diplomatom získať skúsenosti v podnikateľskom prostredí. Od roku 2001, na základe dohody so SECO EVD využíva Švajčiarsko OSEC SBH ako agentúru, o ktorú rozširuje hospodársku diplomaciu. Duálny model, ako ho aplikovalo Slovensko do roku 2011, skrýval niekoľko problémov. Okrem dvojkoľajného riadenia OBEO, nebola dohoda, ktorá by jednoznačne vymedzila kompetencie MZVaEZ SR a MH SR, neexistoval kordinačný mechanizmus medzi aktérmi, ktorí sa zúčastňovali na hospodárskej diplomacii, neboli definované prioritné teritória a ukazuje sa, že ani sieť OBEO s ekonomickými diplomatmi nebola optimálna. To je aj dôvod zmien, ktoré sa naštartovali zmenou modelu v roku 2011. „MZVaEZ SR chce ekonomickú diplomaciu, ktorá bude profesionálna, moderná a formovaná v permanentnom dialógu s podnikateľskou sférou, aby konštantne reagovala na jej potreby.“⁵⁸

Významným aktérom hospodárskej diplomacie najmä v Nemecku a Rakúsku sú komory, a to z niekoľkých aspektov. Obidve krajiny majú s nimi dlhoročné skúsenosti, členstvo v nich je povinné a hoci sú založené ako verejnoprávne inštitúcie, pracujú na komerčnej báze. Financovanie z rozpočtu je doplnkové. To znamená, že cez komory sa do systému dostávajú ďalšie finančné zdroje. Okrem toho AHKs sú bilaterálne a poskytujú podporu nielen nemeckým podnikateľom, ale aj podnikateľom v hostiteľských krajinách, čím sa podieľajú nielen na podpore exportu, ale aj importu. Obidve komory, v Rakúsku aj v Nemecku majú prepojenú domácu a zahraničnú zložku, buď v rámci jednej inštitúcie, prípad Rakúska – WKÖ, alebo cez organizáciu, ktorá ich zastrešuje prípad Nemecka – DIHK.

Postavenie komôr vo Švajčiarsku je iné. Na rozdiel od nemeckých a rakúskych, členstvo v nich je dobrovoľné a nie sú priamym aktérom hospodárskej diplomacie. S obchodno-ekonomickými oddeleniami zastupiteľských úradov úzko spolupracujú ako aktéri nediplomatického charakteru.

Slovensko od roku 2011 aplikuje integrovaný model hospodárskej diplomacie, ktorý je zatiaľ ešte ťažko hodnotiť, keďže zmeny stále prebiehajú. Riadenie OBEO ZÚ je integrované do riadenia ZÚ v pôsobnosti MZVaEZ SR, čo znamená, že by v budúcnosti nemalo dochádzať

⁵⁷ Mercier, A. (2007): *Commercial Diplomacy in Advanced Industrial States: Canada, the UK, and the US*, s. 13.

⁵⁸ Podpredseda vlády a minister zahraničných vecí a európskych záležitostí SR M. Lajčák na tlačovom brifingu k Okrúhlemu stolu o ekonomickej diplomacii SR na MZVaEZ, 21.6.2012.

ku kompetenčným sporom medzi dvomi štátnymi aktérmi, MZVaEZ SR a MH SR. V súčasnosti prebieha aj optimalizácia a reštrukturalizácia siete OBEO. Na rozdiel od predchádzajúcich troch štátov na Slovensku je od roku 2011 za výkon hospodárskej diplomacie zodpovedné jedno ministerstvo, v Nemecku a vo Švajčiarsku dve, v Rakúsku ani jedno. Hospodárska diplomacia sa realizuje prostredníctvom OBEO ZÚ. Inštitucionálna štruktúra hospodárskej diplomacie Slovenska je iná ako v Nemecku, Rakúsku a Švajčiarsku. Podobný integrovaný model má napr. Kanada. Kanada, rovnako ako Slovensko, modifikovala v nedávnej minulosti svoju inštitucionálnu štruktúru hospodárskej diplomacie a prešla z duálneho na integrovaný model – implementovala inštitucionálnu štruktúru s jedným ministerstvom⁵⁹. Na rozdiel od Slovenska, Kanada však zlúčila ministerstvo zahraničných vecí s ministerstvom hospodárstva do jedného ministerstva – Department of Foreign Affairs and International Trade, DFAIT.⁶⁰ Väčšina zahraničného obchodu Kanady sa realizuje bilaterálne s USA, v prípade Slovenska je takýmto partnerom Nemecko.

Slovensko je malou otvorenou ekonomikou⁶¹ s relatívne limitovaným vnútorným trhom, čo spôsobuje jeho vysokú závislosť od zahraničného obchodu. Slovenský zahraničný obchod je koncentrovaný na krajiny EÚ. V roku 2011 viac ako 84% exportu Slovenska smerovalo do krajín EÚ (tab. 1), z toho viac ako 20% do Nemecka⁶². V budúcnosti sa hospodárska diplomacia prioritne sústreďí na partnerov EÚ, ktorí sú pre Slovensko kľúčoví, na tradičných partnerov a na hľadanie nových trhov. Preto sa OBEO musia nachádzať na tých ZÚ, kde to SR potrebuje, čo prinesie rušenie existujúcich neefektívnych a otváranie nových OBEO.⁶³ Ďalšou úlohou bude zváženie možnosti zahrnúť SARIO a SACR pod MZVaEZ SR o čom sa v súčasnosti diskutuje.⁶⁴ V súčasnosti je SARIO⁶⁵ v pôsobnosti MH SR a SACR⁶⁶ v pôsobnosti Ministerstva dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja SR (MDVaRR SR).

Tab. 1: Zahraničný obchod SR – za rok 2011 (v mil. EUR)

	<i>Import</i>	<i>Podiel</i>	<i>Export</i>	<i>Podiel</i>	<i>Bilancia</i>	<i>Obrat</i>
Celkom	53 966,1	100,00 %	56 407,9	100,00 %	2 441,8	110 374,0
EÚ	35 055,3	64,96 %	47 694,8	84,55 %	12 639,5	82 750,1
Nemecko	8 868,6	16,43 %	11 494,3	20,38 %	2 625,7	20 362,9
Rakúsko	1 245,5	2,31 %	3 955,7	7,01 %	2 710,2	5 201,2
Švajčiarsko	304,7	0,56 %	564,5	1,00 %	259,8	869,2

Prameň: <http://portal.statistics.sk> (Zahraničný obchod, INTRASTAT), spracované autorom.

⁵⁹ Mercier, A. (2007): Commercial Diplomacy in Advanced Industrial States: Canada, the UK, and the US, s. 14.

⁶⁰ Rana, K. S. (2002): Bilateral Diplomacy, s. 70.

⁶¹ Otvorenosť ekonomiky je definovaná ako podiel zahraničného obchodného obratu na HDP; v roku 2011 bola jeho hodnota pre Slovensko 174,1%.

<http://www.rokovania.sk/Rokovanie.aspx/BodRokovaniaDetail?idMaterial=21267>

⁶² Zdôraznené aj v prednáške R. Wiemera, stáleho zástupcu nemeckého veľvyslancu a vedúceho hospodárskeho referátu Nemeckého veľvyslanectva v Bratislave na EU v Bratislave.

⁶³ Podpredseda vlády a minister zahraničných vecí a európskych záležitostí SR M. Lajčák na Tlačovom brífingu k Okružnému stolu o ekonomickej diplomacii SR na MZVaEZ, 21.6.2012.

⁶⁴ Brífing z Kontrolného dňa na MZVaEZ SR, 11.10.2012, www.mzv.sk.

⁶⁵ Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu, zriadená v roku 2001 MH SR

⁶⁶ Slovenská agentúra pre cestovný ruch, zriadená v roku 1995 MH SR.

ZÁVER

Modely organizácie hospodárskej diplomacie, ktoré jednotlivé štáty aplikujú vychádzajú z ich inštitucionálnej štruktúry a historickej skúsenosti. Tieto vplyvy nestrácajú na dôležitosť ani v období prehľbujúcich sa bilaterálnych a multilaterálnych vzťahov medzi štátmi. Štáty realizujú hospodársku diplomáciu tak, aby optimálne plnila úlohy v tejto oblasti, preto je dôležité aj vzájomné rozdelenie kompetencií medzi jednotlivých aktérov, aby sa čo najlepšie využil ich synergický efekt. Z ekonomického hľadiska je optimálne využívať sieť zastupiteľských úradov a sieť zahraničných obchodných komôr, ak existujú, lebo nezaťažujú štátny rozpočet. Ukazuje sa, že štáty v rámci hospodárskej diplomacie čoraz častejšie využívajú aj tretie agentúry.

Nemecko, Rakúsko a Švajčiarsko majú so svojimi inštitucionálnymi štruktúrami dlhoročné skúsenosti, napriek tomu ich v prípade potrieb dopĺňajú (Nemecko – DIHZ od roku 1995, Švajčiarsko – SBH od roku 2001). Na rozdiel od nich, Slovenská republika, ktorá vznikla v roku 1993, svoj optimálny model ešte vytvára. Pozitívny prínos sa očakáva od zmien z rokov 2011 a 2012.

Modely inštitucionálneho usporiadania hospodárskej diplomacie, napriek skutočnosti, že zaradenie niektorých štátov podľa rôznych autorov je odlišné, pomáhajú vytvoriť základnú predstavu o inštitucionálnej štruktúre hospodárskej diplomacie konkrétneho štátu. Poskytujú obraz, aj keď zjednodušený, ako jednotlivé štáty realizujú svoju hospodársku diplomáciu. Z aplikovaného modelu inštitucionálnej štruktúry hospodárskej diplomacie vyplýva ako je v danom štáte organizovaná hospodárska diplomacia. Nemecko kombinuje štátnych aktérov s hospodárskymi, Rakúsko využíva predovšetkým hospodárskych aktérov a Slovensko využíva len štátnych aktérov.

Je ťažké predvídať, ako sa bude hospodárska diplomacia jednotlivých štátov v budúcnosti vyvíjať. Zrejme ani politici nemajú jasnú odpoveď, aká inštitucionálna štruktúra hospodárskej diplomacie by pre ich štát bola optimálna. Ak by aj existovala odpoveď, treba si uvedomiť, že meniť politické, historické a hospodárske faktory s ohľadom na ich vnútornú prepojenosť je náročné. Isté však je, že hospodárska diplomacia ostane ako významná súčasť diplomacie štátu. Ani jedna krajina si nemôže dovoliť vzdať sa jej, príkladom toho sú aj štáty, ktoré boli v predchádzajúcich častiach popísané. Aktéri zúčastňujúci sa na hospodárskej diplomácii sú len časťou aktérov, ktorí sa zúčastňujú na podpore zahraničného hospodárstva štátu. Ukazuje sa, že úspešná realizácia hospodárskej diplomacie štátu bude v budúcnosti závisieť najmä od efektívnej spolupráce aktérov hospodárskej diplomacie s aktérmi, ktorí inštitucionálny rámec v rámci podpory zahraničného hospodárstva rozširujú a posilňujú, na kombinácii štátnych a privátnych aktérov, ktorí môžu do systému priniesť ďalšie finančné a personálne zdroje.

POUŽITÁ LITERATÚRA:

1. Außenwirtschaftsoffensive – Chancen nutzen weltweit. [Online.] In: *BMWi portal*, 2010. [Citované 15. 04. 2012.] Dostupné na internete: <http://www.bmwi.de/Dateien/BMWi/PDF/aussenwirtschaftsoffensive-2010,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf>.
2. AWÖ - PROGRAMM 2012. [Online.] In: *WKÖ portal*, 2012. [Citované 15. 04. 2012.] Dostupné na internete: http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=454335&dstid=683&titel=AWO%2cProgramm.
3. BARANAY, P. (2009): Modern economic diplomacy.[Online.] In: *Publications of Diplomatic Economic Club*, 2009. [Citované 15. 04. 2012.] Dostupné na internete: http://www.dec.lv/mi/Baranay_Pavol_engl.pdf.

4. CVIČELOVÁ, Ľ. – MATTOŠ, B. (2005): Priemyselné a obchodné komory SRN – príklad odbúravania byrokracie štátneho aparátu. In: *Hospodárska diplomacia v 21. storočí: zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie poriadanej pri príležitosti 70. narodenín prof. JUDr. Ludovíta Tótha, CSc.* Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2005. S. 42-46, ISBN 80-225-2087-X.
5. GAD (1991) § 1 (2). [Online.] In: *Rechtsportal, 1991*. [Citované 15. 04. 2012.] Dostupné na internete: <www.juris.de>.
6. HIBBERT, E. 1990: *The Management of International Trade Promotion*. London: Routledge, 1990. ISBN 0-415-00160-9.
7. KOSTECKI, M. – NARAY, O. (2007): Commercial diplomacy and international business. [Online.] In: *Discussion Papers in Diplomacy(107)*. The Hague: Clingendael Institute, 2007. [Citované 15. 04. 2012.] Dostupné na internete: <http://www.clingendael.nl/publications/2007/20070400_cdsp_diplomacy_kostecki_naray.pdf>.
8. MATTOŠ, B. (2004): Švajčiarska eurointegračná politika. In: *Almanach 2004 Fakulty medzinárodných vzťahov EU*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm 2004. S. 169-175. ISBN 80-225-1883-2.
9. Memorandum o spolupráci Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky a Ministerstva zahraničných vecí Slovenskej republiky pri plnení úloh ekonomickej diplomacie v činnosti zahraničnej služby Slovenskej republiky. [Online.] In: *economy.gov.sk*, 2012. [Citované 08. 08. 2012.] Dostupné na internete: <www.economy.gov.sk/ext_dok-memorandum-o-spolupraci>.
10. MERCIER, A. (2007): Commercial Diplomacy in Advanced Industrial States: Canada, the UK, and the US. [Online.] In: *Netherlands Institute of International Relations "Clingendael"*, 2007. [Citované 15. 04. 2012.] Dostupné na internete: http://www.clingendael.nl/publications/2007/20070900_cdsp_diplomacy_mercier.pdf.
11. NARAY, O. (2008): Commercial diplomacy: A conceptual overview. [Online.] In: *The 7th World Conference of TPOs*. The Hague, The Netherlands. 2008. [Citované 15. 04. 2012.] Dostupné na internete: http://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Trade_Support_Institutions/TPO_Network/Content/Conferences/2008/NarayConferencepaper.pdf.
12. PAJTINKA, E. (2007): Hospodárska diplomacia a jej úloha v 21. storočí. In: *Mezinárodní vztahy*, 2007, roč. 42, č.4, s. 52-72.
13. PAJTINKA, E. (2007): Hospodárska diplomacia: Hľadanie efektívneho modelu riadenia, alebo boj o obchodných atašé? In: *Mezinárodní politika*, 2007, roč. 31, č. 10 s. 16-18.
14. PEŠKO, M. (2007): Slovenská diplomacia sa reformuje. [Online.] In: *Zahraničná politika*, 2007. [Citované 15. 04. 2012.] Dostupné na internete: <www.zahranicnapolitika.sk/index.php?id=263>.
15. RANA, K. S. (2006): *Inside Diplomacy*. New Delhi: Manas Publications, 2006. 477 s. ISBN 8170491525.
16. RANA, K. S. (2002): *Bilateral Diplomacy*. Malta: DiploProjects, Mediterranean Academy of Diplomatic Studies, 283 s. ISBN 99909-55-16-6.
17. RUSIŇÁK, P. a kol. (2012): *Diplomacia – úvod do štúdia*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012, 434 s. ISBN 978-80-225-3480-2.
18. SECO. Ein Porträt. [Online.] In: *EVD portal*, 2008. [Citované 15. 04. 2012.] Dostupné na internete: <www.seco.admin.ch>.
19. SCHULTES, N. (2006): *Deutsche Außenwirtschaftsförderung. Ökonomische Analyse unter Berücksichtigung der Aktivitäten und Programme in Japan*. München: Herbert Utz Verlag GmbH, 2006. 286 s. ISBN-13 978-3-8316-0646-7.

20. TÓTH, Ľ. – HORVÁTHOVÁ, K. (2006): *Hospodárska diplomacia a bilaterálne vzťahy*. Bratislava: SPRINT, 2006, 192 s. ISBN: 80-89085-61-X.
21. WKG 1998. [Online.] In: *WKÖ portal*, 1998. [Citované 15. 04. 2012.] Dostupné na internete: <<http://wko.at/reorg/organisationsrecht/wkg.pdf>>.
22. ZÁKON 575/2001 Z. z. o organizácii činnosti vlády a organizácii ústrednej štátnej správy . [Online.] In: *Zbierka zákonov SR*, 2001. [Citované 15. 04. 2012.] Dostupné na internete: <<http://www.zbierka.sk/>>
23. ZÁKON 403/2010 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 575/2001 Z. z. o organizácii činnosti vlády a organizácii štátnej správy. In: *Zbierka zákonov SR*, 2010. [Citované 15. 04. 2012.] Dostupné na internete: <<http://www.zbierka.sk/>>

KONTAKT

PhDr. Lucia Kužmová
Fakulta aplikovaných jazykov
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1/B
85235 Bratislava
E-mail: lucia.kuzmova@euba.sk