

Fakulteta za pravo in ekonomijo  
Dodiplomski študijski program Ekonomija

Ana Pahler

MAJHNE DRŽAVE V GLOBALNEM SVETU: VZPOSTAVITEV MODELA  
EKONOMSKE INTELIGENCE ZA KREPITEV KONKURENČNOSTI TER  
STRATEŠKE ODPORNOSTI SLOVENIJE PO VZGLEDU SINGAPURJA

Diplomska naloga

Mentor: izr. prof. dr. Laris Gaiser

Ljubljana, 2025



Fakulteta za pravo in ekonomijo  
Dodiplomski študijski program Ekonomija

Ana Pahler

MAJHNE DRŽAVE V GLOBALNEM SVETU: VZPOSTAVITEV MODELA  
EKONOMSKE INTELIGENCE ZA KREPITEV KONKURENČNOSTI TER  
STRATEŠKE ODPORNOSTI SLOVENIJE PO VZGLEDU SINGAPURJA

Diplomska naloga

Mentor: izr. prof. dr. Laris Gaiser

Ljubljana, 2025



*Iskrena hvala vsem, ki ste mi z znanjem, nasveti in spodbudo pomagali pri nastanku  
tega dela ter me podpirali skozi celotno izobraževalno pot.*

## **Kratice**

BDP – Bruto domač proizvod

CEN – European Committee for Standardization

CSF – Centre for Strategic Futures (Singapur)

EDB – Economic Development Board

EI – Ekonomska inteligenca

EPO – European Patent Office

EU – Evropska unija

EWI – Early Warning Indicators

FDI – Foreign Direct Investment

GDPR – General Data Protection Regulation

Geo-OSINT – Geospatial Open Source Intelligence

GZS – Gospodarska zbornica Slovenije

HUMINT – Human Intelligence

IP – Intellectual Property

ISO – International Organization for Standardization

KPI – Key Performance Indicator

MGTŠ – Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport

MTI – Ministry of Trade and Industry (Singapur)

NATO – North Atlantic Treaty Organization

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development

OSINT – Open Source Intelligence

PAP – People's Action Party (Singapur)

PESTLE – Political, Economic, Social, Technological, Legal and Environmental analysis

RS – Republika Slovenija

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TTO – Technology Transfer Office

UN – United Nations

WIPO – World Intellectual Property Organization

ZDA – Združene države Amerike

## **Povzetek**

Diplomsko delo obravnava pomen ekonomske inteligence (EI) kot orodja za krepitev konkurenčnosti in strateške odpornosti majhnih držav. Namen raziskave je bil analizirati možnosti za vzpostavitev nacionalnega sistema ekonomske inteligence po vzoru Singapurja, ki velja za enega najuspešnejših primerov integrirane in strateško naravnane uporabe informacij. Na podlagi teoretičnega pregleda, primerjalne analize in študije primera Singapurja je bilo ugotovljeno, da Slovenija razpolaga z institucijami, ki bi lahko tvorile osnovo za vzpostavitev lastnega sistema EI, vendar med njimi ni zadostne koordinacije, strateškega foresighta ter systemskega pristopa k upravljanju informacij. V delu je bil oblikovan konceptualni predlog Slovenskega modela ekonomske inteligence (SMEI), ki temelji na hibridni institucionalni strukturi pod okriljem Vlade RS, z neodvisnim nadzornim svetom in osredotočenostjo na podporo podjetjem, zaščito inovacij ter zgodnje opozarjanje na tveganja. Predlagani model bi lahko dolgoročno prispeval k večji konkurenčnosti, privabljanju investicij in strateški odpornosti države. Hipoteza, da bi Slovenija z ustrezno institucionalno integracijo ter prenosom izbranih elementov singapurskega modela lahko razvila učinkovit sistem EI, se potrjuje na konceptualni ravni.

**Ključne besede:** Ekonomska inteligenca, konkurenčnost, strateška odpornost, Singapur, Slovenija, strateški foresight, nacionalna strategija, mrežno upravljanje, inovacije

## **Abstract**

### **Small States in the Global World: Establishing a Model of Economic Intelligence to Strengthen Slovenia's Competitiveness and Strategic Resilience through the Case of Singapore**

The thesis discusses the importance of economic intelligence (EI) as a tool for strengthening the competitiveness and strategic resilience of small countries. The purpose of the research was to analyze the possibilities for establishing a national economic intelligence system modeled on Singapore, which is considered one of the most successful examples of integrated and strategically oriented use of information. Based on a theoretical review, comparative analysis, and case study of Singapore, it was found that Slovenia has institutions that could form the basis for establishing its own EI system, but there is insufficient coordination, strategic foresight, and a systematic approach to information management among them. The paper developed a conceptual proposal for a Slovenian economic intelligence model (SMEI) based on a hybrid institutional structure under the auspices of the Government of the Republic of Slovenia, with an independent supervisory board and a focus on supporting businesses, protecting innovation, and providing early warning of risks. The proposed model could contribute to greater competitiveness, attract investment, and enhance the strategic resilience of the country in the long term. The hypothesis that Slovenia could develop an effective EI system through appropriate institutional integration and the transfer of selected elements of the Singapore model is confirmed at the conceptual level.

**Key words:** Economic intelligence, competitiveness, strategic resilience, Singapore, Slovenia, strategic foresight, national strategy, network governance, innovation



### IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani/-a študent/-ka ANA PAHLER, z vpisno številko 36221009, vpisan/-a na študijski program EKONOMIJA, rojen/-a 9. 9. 1999 v kraju MARIBOR, SLOVENIJA

**izjavljam,**

da je zaključno delo z naslovom MAJHNE DRŽAVE V GLOBALNEM SVETU: VZPOSTAVITEV MODELA EKONOMSKE INTELIGENCE ZA KREPITEV KONKURENČNOSTI TER STRATEŠKE ODPORNOSTI SLOVENIJE PO VZGLEDU SINGAPURJA, ki sem ga napisal/-a pod mentorstvom prof. dr. LARISA GAISERJA,

- izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela,
- da so dela in mnenja drugih, ki sem jih uporabil v zaključnem delu, ustrezno citirana v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo,
- da se zavedam, da je plagiatstvo kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah (Ur. l. RS št. 16/07 - UPB3)),
- da se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatstvo lahko predstavlja za predloženo delo, za moj status na fakulteti ter ukrepov Fakultete za pravo in ekonomijo v skladu z njenimi pravili,
- da je elektronska oblika vsebinsko identična tiskani obliki dela.

Kraj, datum: \_\_\_\_\_

Podpis avtorja/-ice: \_\_\_\_\_

## Kazalo vsebine

1.	Uvod.....	1
1.1	Opredelitev raziskovalnega problema in aktualnost.....	2
1.2	Raziskovalna hipoteza .....	2
1.3	Raziskovalno vprašanje in podvprašanja .....	3
1.4	Namen in cilj diplomske naloge .....	3
1.5	Metodologija .....	4
1.6	Omejitve raziskave .....	4
1.7	Struktura naloge .....	5
2.	Teoretični okvir ekonomske inteligence .....	6
2.1	Pojem ekonomske inteligence .....	6
2.2	Orodja in metode ekonomske inteligence.....	7
2.2.1	Viri in zbiranje informacij.....	7
2.2.2	Analitične metode .....	8
2.3	Cikel ekonomske inteligence .....	10
2.4	Ekonomska inteligenca kot dejavnik strateške konkurenčnosti in odpornosti	11
3.	Pregled stanja v Sloveniji .....	13
3.1	Geopolitični kontekst Slovenije.....	13
3.2	Gospodarski kontekst Slovenije.....	14
3.3	Institucionalni okvir in obstoječe zmogljivosti.....	15
3.4	Pomanjkanje nacionalne strategije ekonomske inteligence.....	18
3.5	Identificiranje ključnih slabosti .....	19
4.	Model ekonomske inteligence v Singapurju.....	24
4.1	Geopolitični in gospodarski kontekst Singapurja .....	24

4.2	Ključni akterji in instrumenti .....	26
4.3	Struktura in delovanje ekonomske inteligence v Singapurju.....	28
4.4	Ključni elementi ekonomske inteligence v Singapurju .....	30
4.5	Proaktivni pristop.....	31
4.6	Učinki modela na konkurenčnost in nacionalno odpornost.....	33
5.	Primerjalna analiza Singapur – Slovenija.....	35
5.1	Primerjava političnega sistema .....	35
5.2	Primerjalni pregled ključnih značilnosti .....	37
5.3	SWOT analiza ekonomske inteligence v Sloveniji.....	38
5.4	Prenosljivost Singapurskega modela v slovenski kontekst.....	40
6.	Predlog modela ekonomske inteligence za Slovenijo.....	43
6.1	Slovenski model ekonomske inteligence (SMEI).....	43
6.1.1	Temeljna načela delovanja.....	43
6.1.2	Obseg in uporabniki.....	44
6.2	Institucionalna umestitev: vloga države, gospodarstva in raziskovalne sfere	45
6.3	Ključne funkcije: analiza, podpora podjetjem, zaščita inovacij .....	46
6.4	Pravni okvir in etična načela.....	48
6.5	Shema predlaganega slovenskega modela .....	50
6.6	Koraki za implementacijo .....	50
6.7	Učinki: konkurenčnost, privabljanje investicij, strateška varnost .....	55
7.	Zaključek .....	58
7.1	Povzetek ključnih ugotovitev.....	58
7.2	Odgovor na raziskovalno vprašanje.....	59
7.3	Priporočila in možnost za daljne raziskave.....	59
	Reference .....	61

## **Kazalo slik**

Slika 1: Grafični prikaz Slovenskega modela ekonomske inteligence (SMEI). (lasten vir)	
.....	50

## **Kazalo tabel**

Tabela 1: Tabela slovenskih akterjev, njihova vloga, zmožnosti in omejitve. (prirejeno po OECD in Evropska komisija 2021; OECD 2022; Gaiser 2016).....	18
Tabela 2: Akterji v Singapurju in njihova vloga. (lasten vir).....	28
Tabela 3: Primerjava političnega sistema v Sloveniji in Singapurju. (lasten vir).....	37
Tabela 4: Pregled ključnih značilnosti obeh držav. (lasten vir) .....	38

# 1. Uvod

Slovenija se kot majhno, izvozno usmerjeno gospodarstvo sooča z okoljem, v katerem je informacij preveč, časa pa premalo. V globalnem svetu, kjer prevladujejo dinamični geopolitični, gospodarski in tehnološki procesi, morajo tudi majhne države razviti ustrezne mehanizme za zaščito svojih strateških interesov, izboljšanje konkurenčnosti in dolgoročno odpornost. Ena izmed ključnih oblik strateškega delovanja držav postaja ekonomska inteligenca (EI), ki omogoča sistematično zbiranje, obdelavo in uporabo informacij za podporo gospodarskim in političnim odločitvam.

Slovenija se na področju EI sooča s številnimi izzivi, od institucionalne razdrobljenosti in pomanjkanja koordinacije do šibkega razumevanja pomena informacij kot strateškega kapitala. Kljub temu obstajajo relevantne institucije, ki bi z ustreznim usklajevanjem in strateškim okvirjem lahko tvorile učinkovit nacionalni sistem EI. Zato je aktualno vprašanje, kako tak sistem vzpostaviti učinkovito in sorazmerno slovenskim zmožnostim.

## **1.1 Opredelitev raziskovalnega problema in aktualnost**

V globalnem okolju, zaznamovanem z visoko stopnjo medsebojne povezanosti, hitrim tehnološkim napredkom ter naraščajočimi se geopolitičnimi tveganji, se države soočajo z izzivom učinkovitega upravljanja informacij, ki pomembno vplivajo na njihovo konkurenčnost in strateško odpornost. Medtem ko številne razvite države že sistematično uporabljajo koncepte EI kot orodje za strateško odločanje in zaščito nacionalnih interesov, Slovenija na tem področju zaostaja. (Gaiser 2016) Kljub obstoju institucij, kot so Gospodarska zbornica Slovenije (GZS), Javna agencija SPIRIT, Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport (MGTS) ter raziskovalne ustanove, med temi ni vzpostavljenega integriranega mehanizma za zbiranje, obdelavo ter analizo informacij.

Pomankanje nacionalne strategije vodi v razdrobljenost, neučinkovitost in številne zamujene priložnosti pri prepoznavanju globalnih trendov, zaščiti inovacij ter privabljanju tujih investicij. (OECD 2022; Udovič in Bučar 2015)

Aktualnost raziskave izhaja iz dejstva, da Slovenija kot majhna država in pretežno izvozno usmerjena država nujno potrebuje proaktivne mehanizme za odzivanje na globalne spremembe. V primerjalnem kontekstu Singapur predstavlja ustrezen primer dobre prakse, saj je kot majhna država z omejenimi naravnimi viri uspela svojo konkurenčnost in odpornost graditi prav na podlagi institucionalno zasnovanega sistema EI in mrežnega upravljanja. (Klijn in Koppenjan 2012; Conteh 2009)

Raziskovalni problem, ki ga tako diplomsko delo naslavlja, tiči predvsem v vprašanju, kako bi lahko Slovenija po referenčnem vzoru Singapurja vzpostavila svojstven model EI, ki bi prispeval h krepitvi konkurenčnosti in strateške odpornosti države.

## **1.2 Raziskovalna hipoteza**

Predpostavimo, da Slovenija, ob ustrezni institucionalni integraciji, medsebojnem povezovanju obstoječih deležnikov ter uvedbi ustreznih elementov, kot so strateško zbiranje informacij, strateško predvidevanje (strategic foresight) ter podpora podjetjem, lahko vzpostavi učinkovit sistem za podporo strateškemu odločanju, pod okriljem EI. Tak model bi omogočal proaktivno odzivanje na globalne izzive, izboljšal konkurenčnost

nacionalnega gospodarstva ter povečal njeno strateško odpornost, kakor je to uspelo Singapurju.

### **1.3 Raziskovalno vprašanje in podvprašanja**

Raziskovalno vprašanje je sledeče: na kakšen način bi lahko Slovenija implementirala elemente EI po vzoru Singapurja in tako ustvarila učinkovit sistem za krepitev svoje nacionalne konkurenčnosti in strateške odpornosti?

Podvprašanja na katera bo delo skušalo najti odgovor:

- Katere so ključne značilnosti singapurskega modela EI in kako ta sistem prispeva k nacionalni konkurenčnosti?
- Kakšno je trenutno stanje slovenskega institucionalnega okvira za implementacijo EI?
- Katere elemente singapurskega modela bi bilo smotrno prenesti in/ali prilagoditi v slovenski sistem?
- Kako bi lahko izgledal predlog nacionalnega modela za Slovenijo, po vzgledu Singapurja?

### **1.4 Namen in cilj diplomske naloge**

Glavni namen diplomske naloge je raziskati, na kakšen način bi Slovenija lahko razvila lasten model EI po vzoru Singapurja, države, ki jo lahko uvrstimo v eno izmed najuspešnejših manjših držav na področju strateškega ekonomskega odločanja.

Cilji:

- Predstavitev temeljnih konceptov EI,
- Pojasnitev pomena EI v sferi strateške konkurenčnosti in odpornosti majhnih držav,
- Analiza singapurskega modela in identifikacija ključnih elementov,
- Ocena trenutnega stanja v Sloveniji na področju EI,
- Oblikovanje potencialnega slovenskega modela EI po singapurskem vzoru.

## **1.5 Metodologija**

Diplomsko delo bo temeljilo predvsem na deskriptivni in analitično-sintetični metodologiji, s katerima bodo predstavljene in razčlenjene različne teoretične osnove ekonomske inteligence. Primerjalna metoda bo uporabljena pri analizi singapurskega ter slovenskega političnega okolja ter institucij. Dodatno se bo ta metoda uporabila še pri analizi prenosljivosti singapurskega modela v slovenski kontekst. Kvalitativna študija primerov se bo uporabila pri obravnavi Singapurja kot referenčnega primera. Induktivno-deduktivni pristop bo omogočil povezovanje ugotovitev iz primera Singapurja z oblikovanjem hipoteze v slovenskem kontekstu. V zaključku se bo z metodo sinteze in generalizacije oblikoval predlog slovenskega modela ekonomske inteligence.

## **1.6 Omejitve raziskave**

Raziskava temelji na predpostavki, da je EI legitimno in uporabno orodje za krepitev konkurenčnosti ter strateške odpornosti. Predvideva se, da Slovenija že razpolaga z osnovnimi institucijami, ki jih je potrebno le povezati v enovit sistem pod okriljem EI. Dodatno se predvideva tudi, da je singapurski model ustrezen referenčni primer, saj gre prav tako za majhno državo, ki svojo konkurenčnost gradi na informacijski prednosti in strateškem pozicioniranju. Iz tega sklepamo, da je prenos določenih praks v slovenski kontekst ustrezen.

Raziskava je zasnovana kot konceptualni in primerjalni prispevek z osnutkom modela, zato ima kot taka več omejitev, ki vplivajo na prenosljivost ugotovitev in na ocenjene učinke. Naloga ima fokus na ekonomski in ne na varnostni oziroma vojaški dimenziji inteligence. Pomankanje virov in neraziskanost področja v Sloveniji omejuje poglobljenost analize stanja v državi. Dodatna omejitev raziskave je, da bo izvedena predvsem na podlagi sekundarnih virov in primerjalne analize. Dodatno naloga ne vključuje empiričnega testiranja modela, le njegovo teoretično zasnovo. Terminologija in koncepti niso poenoteni v vseh viri, marsikateri izrazi v slovenščini še nimajo ustreznega prevoda.

## **1.7 Struktura naloge**

Naloga je razdeljena na sedem poglavij. Po uvodu sledi teoretični okvir, v katerem so opredeljeni pojmi in pristopi k EI. Nato sledi analiza stanja v Sloveniji ter poglobljen prikaz singapurskega modela. V osrednjem delu naloge je predstavljena primerjalna analiza in izpeljan predlog slovenskega modela EI. Zaključno poglavje pa povzame ključne ugotovitve ter podaja priporočila za prihodnje raziskave.

## **2. Teoretični okvir ekonomske inteligence**

V tem poglavju je predstavljen teoretični okvir ekonomske inteligence (EI), ki služi kot podlaga za razumevanje koncepta ter njegove vloge pri oblikovanju sodobnih gospodarskih politik. Poglavje obravnava temeljne pojme, orodja in metode. Hkrati je pojasnjen tudi cikel EI in pomen za strateško konkurenčnost ter odpornost držav in podjetij.

### **2.1 Pojem ekonomske inteligence**

Ekonomska inteligenca je večplasten pojem, ki se nanaša na sistematično zbiranje, analizo in uporabo strateških informacij, pomembnih za strateške cilje zainteresiranih strani. Informacije, pridobljene skozi cikel EI, pomagajo razumeti in vplivati na gospodarsko ravnanje, s čimer spodbujajo učinkovito odločanje tako v poslovnem svetu, vladi ali mednarodnih odnosih. (Gaiser 2016) EI vključuje raziskovanje in ugotavljanje informacijskih asimetrij med akterji, kot so države, organizacije ali podjetja, za oblikovanje gospodarskih strategij in odločitev. Uporablja se predvsem za razvijanje strategij v mednarodnih gospodarskih odnosih, podporo inovacijam in povečanje konkurenčnosti z zagotavljanjem pravočasnih, relevantnih in uporabnih informacij. (Adami 2019; Mihăescu 2020)

Gre za legitimno javno funkcijo, ki v zakonitem in institucionaliziranem javno-zasebnem sodelovanju krepi razvojne in odločevalske zmogljivosti države in podjetij. Gaiser (2016) daje ekonomski inteligenci moč, da »legitimira« vlogo države kot katalizatorja gospodarskega razvoja.

Pomembno je EI dojemati kot legitimno javno dobrino in jo razločevati od poslovne inteligence (business intelligence), ki se nanaša na metode, sisteme in tehnologije, s katerimi podjetja iz notranjih podatkov tvorijo informacije za hitrejše in boljše odločitve. Konkurenčna inteligenca (competitive intelligence) je sistematično in zakonito zbiranje ter analiziranje zunanjih informacij o konkurentih, trgih in regulativ v podporo ciljem podjetja. Glavna razlika ekonomske inteligence od drugih dveh je v tem, da ta poleg

zasebne sfere vključuje tudi državni aparat in deluje na »dveh komunikacijskih ravneh«. (Gaiser 2016)

Poslovna in konkurenčna inteligenca sta tako kot ekonomska etični in zakoniti in jih je potrebno ločevati od industrijske špijonaže, ki je že po definiciji nezakonita in prikrita pridobitev poslovnih skrivnosti, ki jih praviloma izvajajo zasebni akterji proti podjetjem. Ekonomska špijonaža pa označuje podobna dejanja, kadar kot storilec nastopa država ali njena podjetja. (Gaiser 2016)

EI je tako strateški proces zbiranja in analiziranja informacij za podporo gospodarskim in državnim odločitvam, povečanju konkurenčnosti in obvladovanju tveganj. Deluje na nacionalni ravni, vključuje zakonite metode in je tesno povezana s poslovno in konkurenčno inteligenco, a se vendar od njiju pomembno razlikuje.

## **2.2 Orodja in metode ekonomske inteligence**

EI uporablja različne instrumente in metodologije za zbiranje, analiziranje in razširjanje gospodarskih podatkov za učinkovito sprejemanje odločitev v različnih sektorjih, vključno z javno politiko in zasebnim podjetništvom. V okviru tega področja so se pojavile različne napredne metode, ki izkoriščajo tako tradicionalno ekonomsko analizo kot tudi sodobne tehnološke inovacije.

### **2.2.1 Viri in zbiranje informacij**

OSINT velja za hrbtenico pridobivanja podatkov. Večina uporabnih informacij je pravno dostopna v odprtih virih, torej uradne statistike in trgovinske baze, patentne zbirke (EPO/USPTO/WIPO), standardi (ISO/CEN), EU pravila in javna naročila (OJEU/TED), sodni/poslovni registri, mednarodna poročila, strokovni portali, uradne evidence.

Etični HUMINT, torej strukturirani razgovori, sejmi, strokovni odbori, gospodarska diplomacija, dopolnijo sliko tam, kjer OSINT ne zadošča. Seveda zmeraj v skladu z notranjimi pravili, GDPR in poslovnimi skrivnostmi. (Gaiser 2016; Uredba 2016/679)

Vrednotenje virov poteka sistematično, preveri se zanesljivost vira, verodostojnost vsebine, svežina, in vodi v »all-source fusion«, usklajeno sintezo iz različnih kanalov. (Gaiser 2016)

### **2.2.2 Analitične metode**

Analiza predstavlja jedro, kjer surove informacije postanejo odločitveno uporabne. V EI se uporablja nabor analitičnih orodij, ki pokrivajo zaznavanje sprememb, strukturirano razmišljanje o prihodnosti, primerjalne/strateške analize ter tveganja in skladnosti.

V praksi združujemo primerjalne in strukturne pristope. Na začetku stoji horizon scanning, torej sistematično spremljanje okolja in šibkih signalov (weak signals), za zgodnje zaznavanje sprememb (tehnologije, trgi, regulativa), ki se prevedejo v indikatorje zgodnjega opozarjanja (early-warning indicator – EWI). Ti pa pomagajo predvideti prelomne točke ter trende in sprožiti ukrepanje. Uporablja se kot mesečni ali kvartalni radar za strateško pripravo politik podjetij. (Polchar 2024; OECD 2025; GO-Science 2024)

Nad tem se gradi strateški foresight, ki preizkuša odločitve v več možnih prihodnostih in poveže tehnologije, trge, regulativo in kompetence iz izvedljive časovnice. Poznamo več foresight metodologij:

- Scenariji strukturirajo negotovosti in gonilnike;
- Delphi je strukturiran ekspertni postopek za gradnjo presoj in konsenza;
- Backcasting začne pri zeleni prihodnosti in »za nazaj« izriše potrebne korake;
- Technology roadmapping usklajuje tehnologije, produkte, trge in kompetence po časovnici. Namenjen je predvsem robustnim strategijam in usklajevanju naložb oziroma kompetenc. (GO-Science 2024; OECD 2025)

Operativno jedro analize tvorijo benchmarking in klasična strateška orodja kot so PESTLE, Porterjevih 5 sil in analiza verige vrednosti. Z benchmarkingom primerjalno merimo kje smo slabši oziroma boljši od najboljših (država, sektorji, konkurenti). S PESTLE razčlenimo makro okolje, torej politiko, pravo, ekonomijo, tehnologijo, družbo,

okolje. Porterjevih 5 sil opiše strukturo panoge in profitni potencial. Analiza verige vrednosti pa pokaže, kje nastaja marža in kje so ozka grla. Ta okvir nam omogoča primerjalno oceno konkurenčnosti, pozicioniranje, prepoznavanje vrzeli, vstopnih ovir in stroškov skladnosti. (Porter 2008; Polchar 2024)

Za tehnološka področja je standard IP/patent landscaping. V praksi gre za kartiranje patentne krajine (družine, citatne mreže, nosilci, geografija zaščite) in tako imenovan »white space« vrzeli, ki razkrijejo smeri razvoja, vodilne akterje in območja z manjšim tveganjem intelektualne lastnine. Namenjen je predvsem usmerjanju raziskav, partnerstev, freedom-to-operate in zaščiti znanja. Standardi in metodologije so kodificirani pri WIPO. (OECD 2025; WIPO 2015)

Pri odpornosti sta ključna analiza dobavnih verig in omrežij. S temi mrežnimi modeli odkrivamo odvisnosti po slojih (tier-n), kritične vozle (single-point-of-failure) in možne kaskadne izpade. Na podlagi teh se načrtuje dizertifikacija, »near/friend-shoring« ter zaloge. Namen je predvsem krepitev odpornosti in zmanjšanje sistemskih šokov. (OECD 2025) Druga pomembna analiza za krepitev odpornosti je analiza geo-ekonomskega tveganja. Gre za sistematično spremljanje in presojanje režimov sankcij ter presejalnih postopkov za tuje naložbe (FDI), ki lahko omejijo partnerstva, transakcije, izvoz tehnologij ali vstop na trg. Pomaga določati skladnosti, zmanjšuje pravna in geopolitična tveganja in pomaga ustrezno strukturirati poslovne odločitve. (Uredba 2019/452)

Kadar je smiselno se lahko vključi še Geo-OSINT. Ta se nanaša na zbiranje, analizo in interpretacijo javno dostopnih geoprostorskih podatkov, kot so zemljevidi, satelitske slike (npr. Copernicus, Sentinel), objave v družbenih medijih z geografskimi oznakami in podatkovne zbirke na podlagi lokacije. Namenjen je potrjevanju realnih tokov (pretovor, terminali, zaloge in dogodkov v realnem času in prostoru). (Ivkova in Opirskyi 2025)

Pomemben vidik sodobne ekonomske inteligence je tudi izkoriščanje analitike velikih podatkov (big data analytics), ki se predvsem uporabljajo za oceno privlačnosti naložb in gospodarske uspešnosti v različnih regijah. Z uporabo umetnih nevronske mreže (artificial neural network) se lahko analizira zapletene podatkovne nize iz katerih se pridobijo uporabne informacije, ki lahko vplivajo na naložbe in gospodarsko politiko. (Bruneckiené et al. 2019) takšne metodologije poudarjajo pomen kvantitativne analize pri oblikovanju strateških usmeritev za gospodarsko rast.

Za izboljšanje analize podatkov je smotrno omeniti tudi uporabo umetne inteligence in tehnik strojnega učenja, ki lahko bistveno izboljšajo natančnost analiz. Na primer, napovedni modeli na podlagi umetne inteligence, ki vključujejo analizo velikih podatkov, lahko znatno izboljšajo natančnost gospodarskih napovedi. (Aliyev 2023)

Tipični izhodi (intelligence outputs/analytics deliverables/intelligence products) so konkretni analitični proizvodi, ki jih odločevalci dobijo v roke. Ti končni izdelki združujejo informacije in analize v uporabne ugotovitve. Med te spadajo kratki intelligence brief, heat-mape in semaforji tveganj, scenarijske matrike (2x2) in roadmapi, score-karte in benchmark tabele, patentne mape/citatne mreže, single-point-of-failure (SPoF) sezname, omrežni grafi dobav, geo-overlays ter dashboardi z matrikami in opozorili. Vsi ti vsebujejo namen, ključne ugotovitve, priporočila, nosilce in rok. (OECD 2025; GO-Science 2024)

Sklepno lahko rečemo, da so metode in orodja EI raznolika in se nenehno razvijajo, saj vključujejo različne analitične in metodološke pristope, ki se morajo nenehno prilagajati potrebam okolja. Ti elementi skupaj izboljšujejo procese odločanja v javnem in zasebnem sektorju ter jih usklajujejo z izzivi in dinamiko sodobnega gospodarskega okolja.

## **2.3 Cikel ekonomske inteligence**

Gaiser (2016) trdi, da je cikel ekonomske inteligence (intelligence cycle) osrednji koncept ekonomske inteligence, saj predstavlja proces zbiranja, analiziranja in uporabe informacij, ki omogoča državi in podjetjem sprejemanje strateških odločitev v konkurenčnem globalnem okolju.

Ključne faze so sledeče:

### **1. Zaznavanje potreb (Needs Identification)**

Ugotovitev, katera informacija je strateško pomembna za državo ali podjetje (npr. tehnološke inovacije, gibanja na trgih, dejavnosti konkurence).

### **2. Zbiranje informacij (Data Collection)**

Informacije se pridobivajo iz odprtih virov (OSINT), internetnih virov, tržnih raziskav, diplomatskih kanalov, pa tudi iz zaupnih, vključujoč z gospodarskim vohunjenjem.

### **3. Obdelava in analiza (Processing & Analysis)**

Suhi podatki se pretvorijo v uporabno znanje. Tukaj nastopi ključna vloga analitikov, ki morajo imeti široko poznavanje geopolitike, ekonomije, kulture in poslovanja.

### **4. Distribucija in uporaba (Dissemination & Action)**

Ugotovitve se posredujejo političnim in poslovnim odločevalcem. Ti jih potem uporabijo za oblikovanje potrebnih ukrepov kot so zaščita tehnologije, investiranje, geostrateško pozicioniranje.

### **5. Povratna zanka (Feedback)**

Odločevalci ocenijo uporabnost informacij in po potrebi redefinirajo zahteve, kar ponovno sproži cikel.

## **2.4 Ekonomska inteligenca kot dejavnik strateške konkurenčnosti in odpornosti**

EI igra ključno vlogo pri izboljšanju strateške konkurenčnosti in odpornosti med organizacijami in državami. Kot sistematičen pristop k zbiranju, analiziranju in uporabi relevantnih gospodarskih informacij, EI omogoča zainteresiranim stranem, da sprejemajo informirane odločitve in prilagajajo strategije spreminjajočim se tržnim razmeram.

Gaiser (2016) obravnava ekonomsko inteligenco kot proces in produkt. Proces, ker zajema celoten cikel informacij, od potreb, zbiranja in analize do distribucije in končne verifikacije. Produkt pa zato, ker iz tega cikla nastane uporaben izhod za odločanje in delovanje na trgu. V poplavi podatkov je vrednost EI prav v filtriranju in pretvorbi novic v informacije. Torej v analitični obdelavi, ki odgovarja na »zakaj« in »kako« ter pomembno zmanjša čas do odločitve. Pri vsem tem ima OSINT osrednjo težo, vendar je odločilna kakovost analitike in organiziranega procesa in ne gola dostopnost virov. EI zato deluje kot most med državo in podjetji, javni sektor prinese obseg in vzvode, zasebni pa agilnost. Vse to pa neposredno podpira konkurenčnost gospodarstva. EI lahko upoštevamo kot gradnik odpornosti. V današnjem svetu, ki je poln nepredvidljivosti in hitre evolucije, je pomembno, da ima država mehanizem, ki pravočasno opozarja,

povezuje in usklajuje odzive odločevalcev. V nasprotnem primeru počasnost in nepovezanost povečujeta sistemsko ranljivost. (Gaiser 2016)

EI je tako temeljni dejavnik strateške konkurenčnosti in odpornosti. Organizacijam omogoča, da predvidijo spremembe, uvajajo inovacije in se učinkovito odzivajo na motnje, s čimer zagotavljajo dolgoročni uspeh v vse bolj nestabilnem gospodarskem okolju.

### **3. Pregled stanja v Sloveniji**

To poglavje poda izhodiščno sliko slovenskega okolja. Najprej orišemo geopolitični in gospodarski kontekst Slovenije ter razložimo, kako njena lega, mednarodne povezave in struktura gospodarstva določajo priložnosti in omejitve. Nato predstavimo institucionalni okvir in obstoječe zmogljivosti, pri čemer osvetlimo njihovo vlogo. V zadnjem delu poglavja sintetiziramo glavne sistemske pomanjkljivosti kot utemeljitev potrebe po nacionalnem, zakonitem in etičnem sistemu EI.

#### **3.1 Geopolitični kontekst Slovenije**

Geopolitični pomen Slovenije je v veliki meri odvisen od njene strateške lege, gospodarskega razvoja in aktivnega sodelovanja v regionalnih in mednarodnih organizacijah. Pomembnost v geopolitičnem prostoru ji daje predvsem strateška lega na stičišču srednje Evrope, Balkana in Sredozemlja ter predvsem vključenosti v Evropsko unijo ter NATO.

Slovenija je neke vrste mejna država na stičišču večjih evropskih regij, leži ob pomembnih pan-evropskih prometnih koridorjih, kar ji omogoča gospodarsko ter logistično povezovanje s ključnimi evropskimi trgi. V preteklosti je bila most med Balkanom in srednjo ter zahodno Evropo, po osamosvojitvi leta 1991 pa se je njena osredotočenost spremenila iz pretežno Balkanske na večjo integracijo z zahodno Evropo. Ta edinstvena lokacija Sloveniji omogoča, da deluje kot posrednik in je hkrati stična točka med različnimi političnimi, gospodarskimi in kulturnimi sferami. (Tovornik 2022)

Po klasičnih geopolitičnih teorijah Slovenija ne spada v samo osrčje svetovne moči, ji pa njena lokacija znotraj evropskega varnostnega in gospodarskega prostora daje možnosti za strateško pozicioniranje, predvsem kot most med zahodno in jugovzhodno Evropo ter kot jadranski dostopni punkt za notranjost Evrope. Na zapletenost geopolitičnega položaja Slovenije dodatno vpliva dinamika odnosov znotraj zahodnega Balkana. Slovenske zgodovinske vezi ter gospodarski interesi v tej regiji, jo uvrščajo v vlogo potencialnega posrednika v regionalnih vprašanjih, ki spodbuja stabilnost prek

sodelovanja pri gospodarskem razvoju in infrastrukturnih projektih. Njeno sodelovanje v pobudah za vključitev držav zahodnega Balkana v EU poudarja njeno vlogo posrednika strateških partnerstev v regiji. (Tahirović 2024)

Slovenija je članica ključnih mednarodnih organizacij, vključno z EU in NATOM, kar pripomore k njenemu geopolitičnemu pomenu. Kot članica EU ima Slovenija dostop do enotnega trga, ki spodbuja trgovino, naložbe in gospodarsko rast. Država igra aktivno vlogo pri oblikovanju politik EU, zlasti na področjih, kot so energija, trajnost in regionalna stabilnost. Članstvo Slovenije v NATU kaže na njeno zavezanost kolektivni varnosti v Evropi, še zlasti v kontekstu naraščajočih se geopolitičnih napetostih, povezanih z ruskimi napadi v Ukrajini. Ta zavezanost pomaga zavarovati slovenske meje in krepi varnostno sodelovanje z drugimi članicami NATA. (Tahirović 2024)

Po mnenju Tovornika (2022), Slovenija v celoti ne izkorišča svojih geostrateških prednosti, predvsem zaradi pomanjkanja dolgoročne strateške vizije in koordinirane ekonomske diplomacije. Potrebe so po večji prilagodljivosti in geopolitični strategijski konsistentnosti, saj trenutne globalne spremembe, kot so policentrizem, vojne, energetske krize, zahtevajo aktivno oblikovanje zunanjega gospodarskega in informacijskega vpliva. (Tovornik 2022)

### **3.2 Gospodarski kontekst Slovenije**

Slovenija je majhno, odprto gospodarstvo z močno usmerjenostjo v izvoz in več globalno konkurenčnimi sektorji. Čeprav ni svetovna gospodarska velesila, Slovenija izkazuje konkurenčnost v določenih panogah in ohranja pozicijo v evropskem in regionalnem kontekstu.

Slovensko gospodarstvo ima določen pomen v EU in na svetovni ravni. Od osamosvojitve leta 1991 je prešla iz pretežno industrijskega gospodarstva na bolj raznolik model, ki poudarja storitve, visoko tehnologijo in trajnostne prakse. Gospodarska odpornost države se odraža predvsem v njenem močnem izvozno usmerjenem sektorju, ki predstavlja več kot 70% njenega BDP. To kaže ne le na vključenost Slovenije v trg EU, temveč tudi na njeno konkurenčnost na globalni ravni. (Trošt in Bojnec 2016) Vloga FDI je ključna za gospodarsko dinamiko Slovenije, saj ta močno vpliva na gospodarsko rast in

produktivnost. Študije poudarjajo, da neposredne tuje naložbe ostajajo ključni elementi rasti Slovenije in njenega vključevanja v svetovno gospodarstvo. (Simionescu 2018)

Strateška geografska lega Slovenije v srednji Evropi omogoča, da služi kot trgovsko središče znotraj EU. Razporeditev gospodarskega razvoja po občinah kaže na regionalne prednosti, ki jih je mogoče izkoristiti za nacionalno rast, vendar pa razlike v regionalni gospodarski moči odražajo potrebo po usklajenih politikah za spodbujanje uravnoteženega razvoja in konkurenčnosti po vsej državi. (Lorber 2008) Slovensko gospodarstvo je regionalno pomembno in globalno konkurenčno v izbranih sektorjih, zlasti preko izvozno usmerjenih, inovativnih podjetij. Nadaljnja osredotočenost na inovacije, internacionalizacijo in strateški razvoj sektorjev je ključna za izboljšanje globalnega gospodarskega položaja.

Geopolitični pomen Slovenije izhaja tako iz njene strateške lege, vključenosti v pomembne mednarodne zveze in vloge regionalnega posrednika. Ti dejavniki Sloveniji omogočajo, da bi lahko v evropskih in mednarodnih zadevah igrala vlogo, ki presega njeno velikost in postala ključni akter v spreminjajočem se geopolitičnem in gospodarskem okolju. V kontekstu EI to pomeni, da bi Slovenija morala razviti koordiniran sistem za zbiranje in interpretacijo strateških informacij, tako o svojih regijah, kot o širših trendih EU in globalno. Geopolitični potencial lahko služi kot osnova za utemeljitev nacionalne strategije EI, ki podpira konkurenčnost, investicijsko privlačnost in dolgoročno strateško odpornost države.

### **3.3 Institucionalni okvir in obstoječe zmogljivosti**

Slovenija razpolaga z vrsto institucij, ki se ukvarjajo z gospodarsko diplomacijo, podporo podjetništvu in raziskavami – neposredno se torej dotikajo področja EI. Vendar pa delujejo nepovezано, brez enotne strategije ali koordinacije. (Gaiser 2019)

Med glavne akterje spadajo:

- **GZS – Gospodarska zbornica Slovenije**

Gospodarska zbornica Slovenije je osrednja gospodarska organizacija in lobistični center, ki zastopa interese slovenskih podjetij. Med drugim pripravlja gospodarske analize, organizira poslovne delegacije in skrbi za promocijo slovenskega gospodarstva. Njeno

temeljno poslanstvo je zastopanje interesov članov in izboljševanje gospodarskega okolja. (GZS b. d.-a)

GZS svojim članom zagotavlja celovito podporo pri zastopanju interesov na nacionalni, regionalni in panožni ravni. Aktivno vpliva na oblikovanje slovenskega poslovnega okolja ter se hitro odziva na pobude, ki bi ga lahko poslabšale, pri čemer koordinira akcije za preprečitev ali omilitev njihovih posledic. Poleg tega bi naj zagotavljala kakovostne poslovne informacije, spodbujala mreženje in povezovanje med člani ter omogočala izobraževanja, strokovna pravna mnenja, s čimer si prizadeva h krepitvi konkurenčnosti slovenskega gospodarstva. (GZS, b. d.-b)

- **Ministrstvo za gospodarstva, turizem in šport – MGTŠ**

Ministrstvo za gospodarstva, turizem in šport oblikuje gospodarsko politiko države. Odgovorno je za vzpodbujanje podjetništva, internacionalizacije, turizma in privabljanja tujih investicij. Sodeluje z evropskimi institucijami in skrbi za usklajenost nacionalnih razvojnih politik v skladu z evropskim pravnim in strateškim okvirom. Kot krovna državna institucija ima formalno moč usmerjanja ključnih gospodarskih procesov. Skozi ukrepe skuša zagotavljati bolj stabilno, predvidljivo, konkurenčnejše okolje za gospodarsko rast in razvoj slovenskih podjetij. (MGTŠ, b. d.) V okviru ministrstva delujejo tudi drugi organi, ki skrbijo za intelektualno lastnino, tržno inšpekcijo in meroslovje, kar pa ne more v celoti nadomestiti sistemskega povezovanja z drugimi akterji za učinkovito ekonomsko inteligenco.

- **Javna agencija SPIRIT**

Javna agencija RS za spodbujanje investicij, podjetništva in internacionalizacije je, kot že samo ime pove, javna agencija, ki se osredotoča predvsem na promocijo podjetništva, internacionalizacijo ter privabljanja investicij. Podpira podjetja pri vstopu na tuje trge, izvaja izvozne programe ter promovira Slovenijo kot privlačno destinacijo za tuje investitorje. (SPIRIT Slovenija b. d.-a) Poslanstvo agencije je vzpodbujati konkurenčnost blaginjo države. V svojem delovanju dajejo na prvo mesto potrebe gospodarstva. Ponujajo integrirane storitve za hiter dostop do informacij na enem mestu, obljublajo hiter in kakovosten odziv, spoštovanje zakonov in visoko profesionalnost pri svojem delovanju. (SPIRIT Slovenija b. d.-b)

- **SOVA – Slovenska obveščevalno-varnostna agencija**

Slovenska obveščevalno-varnostna agencija je nacionalna obveščevalna služba, katere osrednja naloga je varovanje nacionalnih interesov in zaščita države pred varnostnimi grožnjami, med drugim tudi na gospodarskem področju. V 2. členu Zakona o Slovenski obveščevalno-varnostni agenciji (ZSOVA-UPB1 2012) so opredeljene osnovne tri naloge agencije; pridobivanje in vrednotenje podatkov ter posredovanje informacij iz tujine ali v povezavi s tujino.

Njena dejavnost zajema spremljanje groženj gospodarskega in industrijskega vohunjenja ter zaščito ključnih informacijskih tokov. Agencija deluje tako obveščevalno, protiobveščevalno in varnostno. O svojih ugotovitvah neposredno obvešča predsednika vlade, v določenih primerih tudi predsednika republike, predsednika državnega zbora, pristojne ministre in ministrstva ter druge organe, kadar gre za zadeve v pristojnostih teh organov. (Slovenska obveščevalno-varnostna agencija, b. d.)

- **Univerze in raziskovalne institucije**

Univerze in raziskovalne institucije kot so Univerza v Ljubljani, Univerza v Mariboru, Institut Jožef Stefan, Nacionalni inštitut za biologijo, so glavni nosilci ustvarjanja novega znanja, raziskav in inovacij. Z mednarodno vpetostjo v evropske programe, kot je Horizon Europe, imajo dostop do globalnih znanstvenih mrež in bogat raziskovalni kader. S svojim delovanjem dokazujejo svoj potencial, da se lahko povezujejo z gospodarstvom ter prenašajo inovacije v prakso. (OECD 2022; Koschatzky 2002)

Akter	Vloga	Zmogljivosti	Omejitve
GZS	Zastopa interese podjetij, pripravlja gospodarske analize, podpira izvoz, organizira delegacije	Mednarodna mreža, dostop do informacij o podjetjih in trgih	Deluje bolj kot interesno združenje, omejena delitev informacij z državo
SPIRIT Slovenija	Javno-agencijska podpora	Izvozni programi, investicijska promocija, baze	Osredotočenost na promocijo, manj strateške analize,

	internacionalizaciji, podjetništvu in FDI	podjetij, tržne priložnosti	slaba povezava z varnostnim vidikom EI
SOVA	Zaščita nacionalnih interesov, preprečevanje gospodarskega vohunjenja	Dostop do občutljivih informacij, spremljanje groženj	Mandat omejen na varnost, malo sodelovanja z gospodarstvom, analize redko dostopne za strateške odločitve
MGTŠ	Oblikovanje gospodarske politike, podpora podjetništvu, privabljanje investicij	Formalna moč, kadri, povezava z EU politikami	Premalo povezav z raziskovalci in obveščevalci, reaktiven pristop, pomanjkanje foresighta
Univerze in raziskovalne institucije	Proizvodnja znanja, raziskave, inovacije	Kvalificirani kadri, EU projekti, mednarodna prepoznavnost	Slab prenos znanja v prakso, podhranjeni TTO, nepovezanost s podjetji

Tabela 1: Tabela slovenskih akterjev, njihova vloga, zmožnosti in omejitve. (prirejeno po OECD in Evropska komisija 2021; OECD 2022; Gaiser 2016)

Iz preglednice je razvidno, da ima Slovenija razpršene institucije, ki opravljajo posamezne naloge in funkcije povezane z EI, vendar pa jasnih mehanizmov sodelovanja in koordinacije ni. To pa predstavlja vrzel med zmogljivostmi in strateško uporabo informacij.

### 3.4 Pomanjkanje nacionalne strategije ekonomske inteligence

Gaiser (2019) navaja, da Slovenija predstavlja tipični primer države, ki kljub svoji ozemeljski omejenosti, razpolaga z dobro konzularno in diplomatsko mrežo. Kljub dobro

postavljenim institucionalnim okvirjem, med drugim tudi zakonodajnim, ki z Zakonom o SOVI, zagotavlja zaščito gospodarskih interesov, pa država nima celovite, strukturirane taktike ekonomske inteligence.

V času trajne »gospodarske vojne«, ostajajo konkurenčne le države s strukturiranim javno-zasebnimi informacijskimi sistemi. V primerjavi z večjimi državami, ki so formalizirale zunanje obveščevalne strukture in aktivno delijo informacije s podjetji, Slovenija ohranja pasivno držo, kar se kaže v zamujenih priložnostih za preoblikovanje svojega državnega sistema.

Vse bolj se kaže potreba po tem, da mora država delovati kot ponudnik storitev, ki skrbi za usklajevanje informacij pri podjetjih in podpira njihov mednarodni uspeh. Z implementacijo nacionalnega, kooperativnega sistema EI, ki bi temeljil na naprednih metodah upravljanja strateških informacij, predvidevanja scenarijev, usklajevalnega odločanja bi si slovenski prostor zagotovil prihodnjo gospodarsko učinkovitost, konkurenčnost in stabilnost države. (Gaiser 2019)

### **3.5 Identificiranje ključnih slabosti**

Pomanjkanje sistema ekonomske inteligence v Sloveniji se kaže v več konkretnih primerih in simptomih.

#### **- Pomanjkanje strateškega foresighta**

Vprašanje strateškega foresighta v Sloveniji je ključnega pomena za razumevanje njenega nedavnega gospodarskega razvoja in konkurenčnega položaja v EU in širšem globalnem kontekstu. Strateški foresight se nanaša na metode in procese, ki jih organizacije uporabljajo za oblikovanje dolgoročnih načrtov s predvidevanjem prihodnjih razvojnih trendov in izzivov. Pomankanje tega strateškega predvidevanja lahko vodi do stagnacije in zamujenih priložnosti, še posebej na hitro razvijajočih se trgih.

Poročilo OECD *Slovenia Talent Management Scenarios*, ki je bilo pripravljeno v sodelovanju z Ministrstvom za javno upravo, izpostavlja, da v Sloveniji žal ne obstaja institucionaliziranega foresight sistema. Predvidevanja scenarijev, dolgoročnih trendov in tveganj niso sistemsko integrirana v javno politiko. Posledično se to kaže v reaktivnem

pristopu h kriznim situacijam in nezmožnosti pravočasnega strateškega pozicioniranja. (OECD 2021a)

Da bi Slovenija izboljšala strateški foresight, se mora najprej osredotočiti na razvoj okvirov, ki vključujejo napovedno analitiko in dolgoročno strateško načrtovanje v vseh sektorjih. Vključujoč s spodbujanjem okolja, v katerem so izobraženi kadri usklajeni s potrebami trga dela, ter zagotavljanje, da so institucije opremljene za učinkovito odzivanje na sedanje in prihodnje gospodarske izzive. (Zupančič 2020) Izvajanje ukrepov, ki spodbujajo inovativnost in sodelovanje med sektorji, bi lahko vzpodbudilo boljšo prilagodljivost in konkurenčnost na mednarodni ravni.

Sklepno lahko rečemo, da se Slovenija sooča z znatnimi izzivi zaradi pomanjkanja strateškega foresighta, a vendar je priznavanje in obravnavanje teh vrzeli ključnega pomena za izboljšanje njene konkurenčnosti. Prehod na predvidevanju usmerjen pristop lahko Sloveniji omogoči boljšo uskladitev politik s prihodnjimi gospodarskimi realnostmi in zagotovi trajnostno rast in razvoj.

#### - **Razdrobljenost med institucijami**

Razdrobljenost slovenskih institucij predstavlja pomembno oviro za konkurenčnost in gospodarsko rast države. Strukturna neenotnost med različnimi vladnimi organi pogosto vodi do neučinkovitosti, povečanih transakcijskih stroškov in neuspešnega izvajanja usklajenih politik. Razdrobljenost, ki se običajno opredeljuje kot razdelitev odgovornosti med več institucijami, lahko ovira prizadevanja, ki so potrebna za spodbujanje gospodarskega razvoja in učinkovito odzivanje na potrebe javnosti. Slovenski inovacijski sistem ostaja razdrobljen, integracija med univerzami, raziskovalnimi inštituti in industrijo pa je nezadostna. Sodelovanje med univerzami in industrijo je pod povprečjem, zlasti v manjših institucijah, kar omejuje pretok znanja in upočasnjuje komercializacijo raziskav. Ta razdrobljenost zmanjšuje splošno inovacijsko zmogljivost in konkurenčnost slovenskega gospodarstva. (Koschatzky 2002)

Poleg tega se vprašanja politične in institucionalne razdrobljenosti kažejo v nenehnih izzivih, kjer na gospodarske akterje vpliva preplet političnih in poslovnih elit. Bugarič in Kuhelj (2015) poudarjata, da takšne konfiguracije lahko bistveno oslabijo bistvene institucije pravne države in ovirajo učinkovito upravljanje, s čimer se bistveno poslabšujejo strukturne slabosti v slovenskih družbeno-gospodarskih predpisih. (Bugarič

in Kuhelj 2015) To ne le da krepi kulturo neučinkovitosti, ampak tudi zavira inovativnost in odzivnost, ki sta potrebni za trdno gospodarsko rast.

Čeprav je Slovenija skozi EU integracijo izboljšala svoje institucionalno okolje, lahko vztrajna razdrobljenost med ministrstvi in agencijami upočasnjuje reforme in zmanjša učinkovitost strategij za konkurenčnost. Učinkovita politika konkurenčnosti zahteva medresorsko usklajevanje, ki ga pa razdrobljenost spodkopava. (Kovačič 2007)

Razdrobljenost med slovenskimi institucijami pomembno omejuje konkurenčnost in gospodarsko rast države, vendar pa reševanje teh vprašanj zahteva strukturne reforme, usmerjene v izboljšanje usklajevanja med institucijami, zmanjševanje birokratskih ovir in spodbujanje sodelovanja pri upravljanju, ki se lahko učinkovito odzovejo na spreminjajoče se gospodarske izzive.

#### - **Slabo delujoči sistemi za prenos tehnologij**

Poročilo *Strengthening the Innovation Ecosystem in Slovenia* opozarja na sistemske težave v delovanju pisarn za prenos tehnologij (TTO). Te bi morale predstavljati most med raziskovalnimi institucijami ter gospodarstvom. (podjetniski-portal 2021, 50) Formalno gledano te pisarne na številnih univerzah in inštitutih obstajajo, a so prepogosto kadrovske in finančno podhranjene. Prav tako so niso opremljene z ustreznim strokovnim znanjem za pravno zaščito, trženjem in upravljanjem intelektualne lastnine.

V poročilu je izpostavljena praksa neenotnih smernic in nestandardiziranih postopkov v TTO. Vse to vodi v razdrobljene in neenotne prakse, ki se kažejo v nizki stopnji povezanosti z mednarodnimi mrežami, kar dodatno omejuje potencial za globalno komercializacijo slovenskih inovacij. Prepogosto ni jasnih povezav in konkretnih vmesnikov med samimi raziskovalnimi institucijami in podjetji. Slednja pa velikokrat ne vedo na koga se lahko obrnejo za dostop do raziskav in rešitev.

Skupek vseh pomanjkljivosti številne inovacije potisne na obrobje in te ne najdejo poti do trga oziroma jih prej prevzamejo tuji subjekti, ki pravočasno prepoznajo njihov potencial. To kaže na jasen indikator sistemske vrzeli v slovenskem prostoru. Brez učinkovitega prenosa znanja, zaščite inovacij in analitične podpore inovacijskemu ciklu ni mogoče zagotoviti potrebne dolgoročne konkurenčnosti države. (podjetniski-portal 2021)

### - **Podpora obstaja, a sistem manjka**

V Sloveniji zaznavamo kronično pomanjkanje strukturne podpore inovacijam v visokem šolstvu. V poročilu *Supporting Entrepreneurship and Innovation in Higher Education in Slovenia* dobimo poglobljen vpogled v stanje inovacij in podjetništva v slovenskem visokem šolstvu. Kljub temu, da se univerze in fakultete vse bolj zavedajo pomembnosti vključevanja vsebin podjetništva in inovativnosti, od dodatnih tečajev, do start-up inkubatorjev in programske podpore, pa ta prizadevanja pogosto ostajajo izolirani primeri brez integrirane strateške strukture.

Poročilo opozarja na pomanjkanje nacionalne koordinacije, saj univerze delujejo raztrgano, brez skupne vizije in standardov. Dodatno primanjkuje mehanizmov za izmenjavo najboljših praks (communities of practice) in nekakšne nacionalne mreže, ki bi podpirala širjenje podjetniške kulture na vse javne in zasebne visokošolske institucije. Posledično odnos med akademijo, industrijo in državo ostaja razdrobljen in brez dolgotrajnih učinkov. (OECD in Evropska komisija 2022)

### - **Kultura fragmentacije in (ne)deljenja podatkov v Sloveniji**

Čeprav eksplicitnih meritev zaupanja med institucijami ni, več uglednih domačih in mednarodnih raziskav kaže na vrzeli v koordinaciji, interoperabilnosti<sup>1</sup> in deljenju informacij. OECD-jev *Digital Government Review* za Slovenijo izpostavlja potrebo po sistematizirani rabi podatkov in enotnem vodenju digitalne preobrazbe v javnem sektorju. (OECD 2021b) Vladna strategija digitalnih javnih storitev 2030 kot prioritetni cilj izpostavlja vzpostavitev nacionalne in čezmejne podatkovne interoperabilnosti, kar implicitno priznava na šibko točko v Sloveniji, ki jo je potrebno odpraviti. (NIO b. d.) Evropske institucije vedno bolj poudarjajo potrebo po nacionalnih mrežah in skupnih praksah v Sloveniji, ker so aktivnosti visokošolskih zavodov enostavno preveč razdrobljene. Slovenski raziskovalno-inovacijski prostor je strukturno razdrobljen in brez usklajenih akterjev, oblikujejo ga šibko povezovanje in podhranjene funkcije prenosa znanja. (OECD in Evropska komisija 2022)

---

1» Interoperabilnost pomeni zmožnost informacijskih sistemov in poslovnih procesov, ki jih ti sistemi podpirajo, za izmenjevanje podatkov, informacij ter znanj. Interoperabilnost omogoča večjo učinkovitost in skladnejši, bolj kakovosten razvoj storitev javnega sektorja.« (MDP 2024)

Skupni imenovalec vseh teh dokumentov je potreba po institucionalizaciji deljenja podatkov in znanja ter po stabilnih mehanizmih koordinacije. Vse to je jedro sistemov EI, kar pa dodatno nakazuje nujnost uvedbe le-te v slovenski sistem.

## **4. Model ekonomske inteligence v Singapurju**

To poglavje analizira singapurski model EI kot primer učinkovitega, koordiniranega sistema, ki povezuje državo, gospodarstvo ter raziskovalno sfero. Predstavljeni so ključni geopolitični in gospodarski dejavniki, glavni akterji in njihove vloge. Poglavje pokaže, kako Singapur s proaktivnim pristopom, tehnološko naprednostjo in strateško vizijo krepi svojo konkurenčnost in nacionalno odpornost.

### **4.1 Geopolitični in gospodarski kontekst Singapurja**

Geopolitično in gospodarsko krajino Singapurja odraža njegov zgodovinski razvoj, geografsko strateška lega in trden model upravljanja. Singapur, kot ena izmed najmanjših držav, učinkovito izkorišča svoje edinstvene lastnosti in se je širom sveta uveljavil kot globalno gospodarsko središče. Medsebojno sodelovanje gospodarskih politik ter geopolitičnih interesov je ključnega pomena za razumevanje singapurskega trajnostnega uspeha na globalni ravni.

Zgodovinsko je Singapur, kot britanska kolonija ustanovljena pod okriljem Sir Stamforda Rafflesa, po svoji ustanovitvi leta 1819 postal ključno trgovsko pristanišče v jugovzhodni Aziji. To vse do danes ostaja nespremenjeno, kar dokazuje razvoj Singapurja v osrednje trgovsko središče sodobne jugovzhodne Azije, ki pomembno prispeva k regionalni integraciji v svetovno gospodarstvo. (Kobayashi 2019) S trgovinskimi odnosi med različnimi državami jugovzhodne Azije in preostalim svetom je Singapur le okrepil svoj status mednarodnega trgovskega in ekonomskega središča. (Kobayashi 2019, 111)

Gospodarska rast Singapurja od njegove osamosvojitve leta 1965 je bila izjemna. Kot država, ki se je srečevala z velikimi izzivi na področju sanitarnih razmer in preprečevanja bolezni, se je razvila v izjemo uspešno, tehnološko napredno gospodarstvo, ki je svetovno znano po svojem učinkovitem upravljanju in strateškem gospodarskem načrtovanju. Ključni elementi te preobrazbe vključujejo stabilno vlado, katero vodi dolgoročna vizija, trdni politični okvir ter neomajna zavezanost globalni konkurenčnosti. (Bercuson 1995; Cordeiro 2017) Dodatno, singapurski model upravljanja daje velik poudarek na

tehnološke inovacije ter razvoj talentov, kar omogoča prilagodljivost in trajnostno gospodarsko rast v času hitre globalizacije. (Yan 2024; Zhou in Feng 2023)

Geopolitični kontekst, ki obdaja Singapur, je ključnega pomena za oblikovanje in razumevanje njegove gospodarske politike. Strateška lega na najožjem delu Malaškega preliva, ki predstavlja pomemben pomorski koridor, ga uvršča med pomembnejša pomorska trgovska središča. Ta ozka točka predstavlja znaten delež svetovne trgovine, kar pomembno kaže na pomembnost ohranjanja odprtih morskih poti tako za regionalno kot tudi globalno gospodarsko stabilnost. (Rusili 2020)

Gospodarski okvir Singapurja je v veliki meri povezan z njegovimi političnimi strategijami, kar dokazujejo številna dvostranska in večstranska strateška partnerstva, namenjena izboljšanju varnosti, naložb in trgovine. (Tezibir 2024; Groser 2024) Singapurjev gospodarski model je karakteriziran z močnim poudarkom na prosti trgovini in obsežnem mednarodnem sodelovanju. Velja za eno najbolj odprtih gospodarstev na svetu, ki je za svojo rast močno odvisna od mednarodne trgovine in FDI. (Zhou in Feng 2023) Sposobnost Singapurja, da prilagaja svoje gospodarske strategije, je državo okrepila proti različnim zunanjim pretresom, vključno z azijsko finančno krizo in pandemijo COVID-19. (Zhou in Feng 2023)

Glede tehnološkega napredka je Singapur dosegel znaten napreden pri usmerjanju digitalnega gospodarstva. Vlada je podprla različne reforme s katerimi je prilagodila davčni sistem spreminjajočemu se digitalnemu okolju in s tem zagotovila konkurenčnost ter spodbudila inovativnost na domačem trgu. (Ooi 2021) Odzivnost na globalne gospodarske trende kaže na sposobnost proaktivnega upravljanja v vse bolj povezanem svetu. Odnosi Singapurja z velikimi silami, kot sta Kitajska ter ZDA, so izjemnega pomena. Mestna država je uspešno obvladovala vse geopolitične napetosti, da bi nadgradila svoje gospodarske interese, hkrati pa vseeno ohranila ravnovesje v svojih zunanjih odnosih. (Žmuda 2016) Ta diplomatska spretnost omogoča Singapurju, da deluje kot posrednik v regionalnem dialogu, s čimer krepi svoj ugled kot eden izmed ključnih akterjev v regionalni in globalni stabilnosti in sodelovanju.

Lahko rečemo, da je geopolitično in gospodarsko okolje Singapurja zaznamovano z mešanico zgodovinske dediščine, geografskih lastnosti in proaktivnega upravljanja. Ker se država nenehno razvija in prilagaja, je njena sposobnost ohranjanja konkurenčne

prednosti na globalnem prizorišče odvisna predvsem od ravnovesja med gospodarsko odprtostjo ter strateško diplomacijo. Z zavezanostjo trajnostnemu razvoju ter tehnološkemu napredku je Singapur v dobrem položaju, da uspešno krmari skozi izzive zapletenega globalnega okolja v 21. stoletju.

## **4.2 Ključni akterji in instrumenti**

Singapurski model EI temelji na mreži medsebojno povezanih institucij, od katerih vsaka prispeva k usklajeni strategiji, ki izboljšuje gospodarsko okolje države. Ključni akterji, kot so Economic Development Board (EDB), Enterprise Singapore, Ministry of Trade and Industry (MTI), GovTech, Centre for Strategic Futures (CSF) ter univerze, igrajo pomembno vlogo v tem integriranem okviru.

### **- Economic Development Board (EDB)**

EDB je temelj singapurske gospodarske strategije. Njegova ključna naloga je spodbujanje gospodarske rasti s privabljanjem naložb, pospeševanjem razvoja industrije in izboljševanjem globalne konkurenčnosti singapurskih podjetij. (EDB 2025) EDB ima strateško vlogo pri prepoznavanju priložnosti in trendov v nastajajočih sektorjih, kot so biotehnologija, digitalna tehnologija in napredna proizvodnja, s čimer Singapur učinkovito pozicionira kot globalno središče za inovacije in naložbe. (Chia 2015)

### **- Enterprise Singapore**

Dopolnjuje prizadevanja EDB s podporo malim in srednje velikim podjetjem pri njihovi rasti in razvoju. Z zagotavljanjem financiranja, svetovalnih storitev in spodbujanjem mednarodnih partnerstev Enterprise Singapore izboljšuje globalno konkurenčnost lokalnih podjetij ter razvija izvozne strategije. (enterprises 2025) To vključuje vzpodbujanje start-upov in inovativnosti preko različnih programov podpore, ki so v skladu s Singapursko vizijo, ki želi vzpostaviti dinamičen ekosistem za razvoj novih podjetij. (Prisanna et al. 2019)

### **- Ministry of Trade and Industry (MTI)**

MTI je odgovorno za oblikovanje gospodarskih politik in strateškega okvira v kompleksnem in hitro spreminjajočem se gospodarskem okolju, v katerem delujeta EDB

in Enterprise Singapore. MTI ima ključno vlogo pri zagotavljanju, da je gospodarska rast usklajena s širšimi nacionalnimi cilji, kot sta trajnostni razvoj, vključenost vseh akterjev in na prvo mesto postavlja predvsem dobrobit Singapurčanov. (MTI 2025) MTI tudi redno pregleduje in posodablja svoje politike v odziv na spreminjajočo se globalno gospodarsko dinamiko in lokalne potrebe. (Siddiqui 2015)

- **GovTech**

GovTech, odgovoren za digitalno preobrazbo v javnem sektorju, igra bistveno vlogo pri vključevanju tehnoloških storitev v vladne rešitve, s čimer izboljšuje učinkovitost in uspešnost javne uprave. Z izkoriščanjem tehnologije si GovTech prizadeva izboljšati sodelovanje državljanov in poenostaviti interakcije z vladnimi organi. Vse to posledično podpira širše gospodarske cilje Singapurja, in tako spodbuja okolje, ki je naklonjeno poslovnim inovacijam in poslovanju. (Sidhu e al. 2010)

- **Centre for Strategic Futures (CSF)**

CSF, ki deluje pod okriljem urada predsednika vlade, se osredotoča na dolgoročno strateško predvidevanje in načrtovanje. Zagotavlja vpogled v prihodnje izzive in priložnosti, ki bi lahko vplivali na gospodarsko krajino Singapurja. (csf 2025) Z analizo trendov in omogočanjem odločanja na podlagi dokazov CSF pomembno prispeva k oblikovanju politik in zagotavlja, da Singapur ostaja odporen in prilagodljiv v času nenehnih globalnih sprememb. (Siddiqui 2015)

- **Univerze in znanstvene ustanove**

Singapurske univerze so ključni akterji v edinstvenem okviru EI in igrajo pomembno vlogo pri ustvarjanju in širjenju znanja. Institucije, ko sta National University of Singapore (NUS) in Nanyang Technological University (NTU), aktivno sodelujejo v raziskovalnih in razvojnih projektih z industrijo, tako na lokalni kot tudi mednarodni ravni. To ključno sodelovanje izboljšuje zmogljivosti raziskav in razvoja ter inovativnosti, kar pa hkrati olajšuje prehod akademskih dosežkov v tržno zrele tehnologije in prakse. (Jain et al. 2022) Hkrati univerze prispevajo k vrhunsko izobraženi delovni sili, ki vztrajno izpolnjuje zahteve gospodarstva.

Strnjeno, uspešnost ekonomske inteligence v Singapurju je rezultat usklajenih prizadevanj različnih institucij, ki delujejo v sinergiji. EDB, Enterprise Singapore, MTI,

GovTech, CSF ter univerze prispevajo k ustvarjanju dinamičnega in prožnega gospodarskega okolja. Njihovo sodelovanje vzpodbuja inovativnost in konkurenčnost ter zagotavlja, da Singapur ohranja strateški položaj v svetovnem gospodarstvu in se lahko učinkovito prilagaja lokalnim in mednarodnim trendom.

Institucija	Vloga
EDB	Vodi gospodarsko strategijo, pritegne tuje investicije, spremlja globalne trende
Enterprise Singapore	Podpira internacionalizacijo podjetij, razvija izvozne strategije
MTI	Krovno strateško usmerjanje vseh gospodarskih akterjev
GovTech	Vodi digitalizacijo, zbira in uporablja podatke za podporo odločanju
Univerze (npr. NUS)	Gonilna sila napredka in raziskav, vključene v foresight projekte, podatkovno analitiko in strateške raziskave
Centre for Strategic Futures	Vodi strateško anticipacijo in scenarije prihodnosti

Tabela 2: Akterji v Singapurju in njihova vloga. (lasten vir)

### 4.3 Struktura in delovanje ekonomske inteligence v Singapurju

Singapursko vključevanje EI se kaže v večstranskem pristopu, ki združuje okvire vladne politike s tehnološkim napredkom in razvojem človeškega kapitala. Osrednjega pomena je vključevanje javnih in zasebnih subjektov v gospodarsko upravljanje. Torej močno povezovanje vlade, industrije in raziskovalnih centrov ter univerz, usmerjeno v proaktivno zbiranje informacij o globalnih trendih, napovedovanju in privabljanju ključnih tehnologij in talentov v državo. Singapur nima eksplicitno imenovanega centralističnega sistema EI, temveč ima razpršen sistem z močno centralno koordinacijo, integrirano v svoje razvojne agencije, kar omogoča trden model upravljanja, podpira inovativnost in prilagodljivost.

Osnovni element singapurske EI je zavezanost k izkoriščanju umetne inteligence in tehnologije za povečanje produktivnosti.

Singapur poudarja pomen tako imenovanega mrežnega upravljanja (network governance), način koordinacije in vodenja, ki se ne opira več na hierarhične strukture, temveč temelji na mrežah oziroma povezanosti različnih organizacij, tako javnih kot zasebnih ter tudi civilnih. Tradicionalne oblike upravljanja, ki predvsem temeljijo na hierarhičnem nadzoru ali tržnih mehanizmih, se vse bolj kažejo kot neustrezne za upravljanje zahtevnejših, večplastnih izzivov. Hkrati se težko prilagajajo hitro spreminjajočemu se okolju, ki vse bolj zahteva prožnost in čezmejno usklajevanje. (Klijn in Koppenjan 2012)

V Singapurskem modelu mrežnega upravljanja uporabljajo predvsem za izvajanje učinkovitih politik razvoja zasebnega sektorja. Sodelovanje med agencijami za gospodarski razvoj, podjetji ter delavskimi organizacijami spodbuja vključujoče se politično okolje, v katerem več različnih strani prispeva h gospodarskemu razvoju. (Conteh 2009) Omenjen model poudarja prilagajanje Singapurja na znanju podprto gospodarstvo, v katerem redno posodabljanje politik omogoča lokalnim podjetjem, da igrajo pomembno vlogo v razvoju inovacij in rasti singapurske industrije. Posledično ta strukturirana partnerstva med vladnimi organi in akterji zasebnega sektorja ustvarjajo ugodno klimo za razvoj EI. (Conteh 2009)

Človeški kapital je še eden izmed ključnih delov singapurskega pristopa k integraciji EI. Študije kažejo na neposredno povezavo med vlaganjem v izobraževanje in razvoj znanj ter gospodarsko rastjo v državi. Poudarek vlade na spodbujanju izoblikovanja visoko usposobljene delovne sile je v skladu z njenimi gospodarskimi cilji, saj s tem zagotavlja, da trg dela ustrezno zadovoljuje potrebe razvijajočih se industrij. (Maitra 2016; Kuruvilla et al. 2002) Singapur s prilagajanjem kadrovske politike spreminjajočim se gospodarskim razmeram ohranja svojo konkurenčno prednost v svetu.

Morda je ena najbolj opaznih prednosti Singapurja, njegova sposobnost prilagajanja globalnim gospodarskim trendom. Gospodarska globalizacija je izoblikovala okvirje singapurske politike, vendar se je politična sfera zavestno trudila, da bi državo postavila v samo središče globalne trgovinske dinamike. (Ramesh 1995) Pripravljenost države na paradigmatične spremembe, vključujoč z integracijo umetne inteligence v različne

sektorje, je primer celostnega pristopa k pragmatičnemu sprejemanju sprememb ob hkratnem spodbujanju gospodarske stabilnosti in rasti. (Ng 2023)

Zraven tega je Singapur razvil celovit program digitalne transformacije za povečanje učinkovitosti upravljanja in vključevanja državljanov. Vlada je sprejela digitalne rešitve, kot so klepetalni roboti in sistemi umetne inteligence, s katerimi je poenostavila javne storitve in tako zagotovila odzivno upravljanje. (Lee et al. 2023) Ta pobuda predstavlja medsektorsko uporabo tehnologije za povečanje splošne učinkovitosti in uspešnosti javnega sektorja, kar dodatno poudarja vlogo ekonomske inteligence v samem upravljanju.

Skratka, singapurska integracija EI se kaže v usklajevanju tehnologije, človeškega kapitala ter upravljanja, ki skupaj izboljšujejo njegovo gospodarsko odpornost in rast. Proaktivno stališče države do sprejemanja tehnologije, skupaj z robustnim modelom upravljanja, ji omogoča uspešno delovanje v kompleksnem globalnem gospodarskem okolju, s čimer postavlja precedens, ki mu lahko sledijo tudi drugi.

#### **4.4 Ključni elementi ekonomske inteligence v Singapurju**

Ključne elemente lahko razporedimo v štiri glavne kategorije.

##### **1. Zbiranje in analiza podatkov**

Temeljni vidik vključuje sistematično zbiranje podatkov iz različnih virov, vključno s tržnimi trendi, dejanji konkurentov in nastajajočimi inovacijami. Ta integracija podatkov iz več virov omogoča celovito analizo, ki je ključnega pomena za oblikovanje strateških spoznanj, na podlagi katerih se sprejemajo politične ter poslovne odločitve. Z izkoriščanjem tehnologije lahko institucije uporabijo napredna orodja za analizo in vizualizacijo podatkov, in tako surove podatke pretvorijo v uporabne informacije. (Könnölä et al. 2012)

##### **2. Foresight projekti**

Redne pobude za predvidevanje imajo ključno vlogo pri predvidevanju prihodnjih gospodarskih razvojnih trendov in tveganj. Ti projekti so bistveni za prepoznavanje potencialnih izzivov in priložnosti, s čimer se poveča odpornost gospodarstva proti

nepredvidljivim globalnim spremembam. Ta proaktiven pristop omogoča oblikovalcem politik in predvsem podjetjem, da svoje strategije prilagodijo nastajajočim trendom, kar je v skladu z vizijo Singapurja, ki temelji na pripravljenosti na prihodnost. (Khine et al. 2023)

### **3. Podpora podjetjem**

EI v Singapurju ne zajema le analize podatkov, temveč tudi strateško svetovanje in podporo podjetjem. Institucije, kot je Enterprise Singapore, igrajo ključno vlogo pri opremljanju lokalnih podjetij, še zlasti malih in srednjih, z nujnimi viri in orodji za spopadanje z izzivi in izkoriščanje priložnosti. To vključuje ponujanje možnosti financiranja, svetovalne storitve, in ustvarjanje mrež za sodelovanje, ki lahko izboljšajo poslovne zmogljivosti na globalnem trgu. (Comunian in Ooi 2015)

### **4. Politične strateške smernice**

Spoznanja, pridobljena v okviru EI, se neposredno vključujejo v procese oblikovanja politik. MTI oblikuje politike, ki spodbujajo gospodarsko odpornost in rast, z analizo trendov podatkov in vključevanjem dejavnosti foresight, torej predvidevanja. To sodelovanje med analizo podatkov in oblikovanjem politik izboljšuje učinkovitost gospodarskih strategij, ki se izvajajo na nacionalni in regionalni ravni. (Szpilko 2020)

## **4.5 Proaktivni pristop**

Singapur uporablja različne metodologije predvidevanja (foresight), da se lahko uspešno spopada z vse bolj zapletenim internacionalnim okoljem. Te metodologije, kot so načrtovanje scenarijev (scenario planning), zaznavanje šibkih signalov (weak signal detection) ter analiza megatrendov (megatrend analysis), so sestavni del strateškega okvira ekonomske inteligence Singapurja. Ta državi pomaga predvideti izzive, se strateško pozicionirati in oblikovati prožne, informirane politike.

Načrtovanje scenarijev je ključno orodje za napovedovanje prihodnosti, ki Singapurju omogoča predvidevanje več možnih scenarijev na podlagi različnih spremenljivk, ki vplivajo na gospodarsko in tehnološko okolje. Namesto, da bi poskušali predvideti le en sam izid, načrtovanje scenarijev omogoča zainteresiranim stranem, da raziščejo različne možne scenarije in na podlagi tega razvijejo ustrezne strategije. Ta tehnika se uporablja

zlasti v CSF, ki jo uporablja za simulacijo različnih gospodarskih okolij in preizkušanju politik v skladu s temi scenariji. (Choo in Fergnani 2021) Z vključevanjem različnih perspektiv in virov podatkov Singapur učinkovito oblikuje narative, ki odražajo potencialne izzive in priložnosti v različnih dimenzijah – gospodarskih, socialnih ter tehnoloških. Ti scenariji pomagajo oblikovalcem politik ustvariti trdne strategije, odporne na negotovosti v globalnem okolju. (Choo in Fergnani 2021)

Odkrivanje šibkih signalov se osredotoča na prepoznavanje nastajajočih se trendov ali signalov, ki lahko nakazujejo razvojne priložnosti, še preden te postanejo izrazite v svetu. Ta metodologija je še posebej dragocena pri odkrivanju nastajajočih se tehnologij ali sprememb v vedenju potrošnikov, ki bi lahko vplivale na različne sektorje. S spremljanjem različnih virov, vključno z bazami podatkov o patentih, poročil iz industrije, in akademskih publikacij, Singapur želi ostati v ospredju trendov, ki morda še niso priznani v širši javnosti. (Choo in Fergnani 2021)

To proaktivno spremljanje mestni državi omogoča, da zgodaj izkoristi inovacije, spodbuja okolje, ki omogoča hitro odzivanje na izzive, in izkorišča potencialne priložnosti, ko se te pojavijo. Ta pristop poudarja pomen ažurnosti pri razumevanju subtilnih sprememb v gospodarskem okolju, ki imajo potencial, da se razvijejo v pomembne trende.

Analiza megatrendov vključuje prepoznavanje in proučevanje dolgoročnih vzorcev, ki vplivajo na družbeni in gospodarski razvoj. Ti megatrendi pogosto zajemajo vprašanja, kot so demografske spremembe, tehnološki napredek, okoljska trajnost in globalizacija. (Rhydderch 2013) Z analizo teh trendov Singapur razvija politike, ki niso le reaktivne, ampak tudi vizionarske, in načrtujejo spremembe, ki bodo imele globoke posledice za državo v prihodnjih desetletjih. Na primer, analiza demografskih trendov lahko vpliva na pobude na področjih, kot so načrtovanje delovne sile, zdravstveno varstvo in razvoj mest. Podobno lahko razumevanje tehnoloških megatrendov vpliva na naložbe v sektor inovacij in raziskav, kar dolgoročno pomaga zagotoviti, da Singapur ostane konkurenčen na mednarodnem prizorišču. (Gersri et al. 2022)

Integracija in kombinacija teh metodologij Singapurju omogoča oblikovanje procesov odločanja v različnih sektorjih.

## 4.6 Učinki modela na konkurenčnost in nacionalno odpornost

Singapurski model EI znatno izboljšuje konkurenčnost države, privlačnost za FDI in inovativnost. Učinkovitost tega modela je moč oceniti z različnimi indeksi in merili, ki odražajo gospodarsko situacijo v državi.

### - **Indeksi konkurenčnosti**

Singapur se v ocenah globalne konkurenčnosti venomer uvršča med najboljše države. IMD World Competitiveness Ranking je Singapur v letu 2025 uvrstil na drugo mesto<sup>2</sup> najkonkurenčnejših držav. (IMD WCC 2025)

Država izstopa zlasti na področjih inovativnosti in poslovne sofisticiranosti. Te vidike podpirajo vladne politike, ki spodbujajo raziskave in razvoj, ter dobro izobražena delovna sila, sposobna razvijati in spodbujati poslovne inovacije. Treba je upoštevati tudi logistično infrastrukturo Singapurja, ki je robustna in tako omogoča učinkovito trgovanje in povečuje njegovo privlačnost za multinacionalke. (Du et al. 2024)

### - **Privlačnost za neposredne tuje naložbe (FDI)**

Singapur ostaja zelo privlačen za FDI, k čemur prispeva vrsta različnih dejavnikov. V letu 2024 mestna država ostaja ena izmed najbolj priljubljenih destinacij za neposredne tuje naložbe v Aziji, predvsem zaradi svoje strateške geografske lege, stabilnega političnega okolja, nizkih davčnih stopenj za pravne osebe in napredne infrastrukture. Economic Development Board of Singapore aktivno promovira državo kot glavno destinacijo za FDI, pri čemer se osredotoča na sektorje, kot so finance, tehnološke inovacije in zdravstvo. Poročila kažejo, da je priliv FDI v letu 2023 dosegel približno 89,5 milijarde singapurskih dolarjev (približno 59,5 milijarde eur), kar predstavlja 12-odstotno povečanje v primerjavi s prejšnjim letom. (Mehta et al. 2024) To povečanje neposrednih tujih naložb kaže na učinkovitost Singapurja pri privabljanju naložb, ki so ključne za gospodarsko rast in razvoj.

Zraven tega, različni sporazumi o prosti trgovini ter naložbeni sporazumi Singapurja povečujejo njegovo privlačnost za tuje vlagatelje, saj jim ti zagotavljajo dostop do

---

<sup>2</sup> Za primerjavo, Slovenija je dosegla 46. mesto, je pa potrebno poudariti tudi, da v zadnjih letih vztrajno izgublja mesta. Od leta 2022 do 2025 je izgubila 8 mest, medtem ko Singapur venomer kotira na najvišjih mestih. (IMD b. d.)

regionalnih trgov in zmanjšujejo transakcijske stroške, povezane s čezmejnimi naložbami. (Eng in Lim 2024)

- **Kazalniki inovativnosti (Innovation Performance Metrics)**

Inovativnost ostaja v središču gospodarske strategije Singapurja. Globalni indeks inovativnosti (GII) uvršča Singapur na četrto<sup>3</sup> mesto najbolj inovativnih držav v letu 2024. (WIPO 2024, 224) Ta uvrstitev odraža njegove kazalnike uspešnosti, kot so naložbe v raziskave in razvoj, nadarjena delovna sila in prisotnost vodilnih tehnoloških podjetij v državi. (Zhou et al. 2024) Singapurska vlada močno vlaga v inovacije preko različnih pobud, vključno z National Research Foundation (NRF) in pobudo Smart Nation. Ti programi spodbujajo razvoj tehnologij, kot so umetna inteligenca, strojno učenje in digitalna infrastruktura, ki so postale ključne za optimizacijo upravljanja mest ter vsakdanjega življenja. (Du et al. 2024)

Indeksi konkurenčnosti, močna privlačnost neposrednih tujih naložb in odlični rezultati na področju inovacij kažejo na trajni uspeh integriranega sistema ekonomske inteligenca v tej državi. Ta sistem podpira strateške cilje države, in izboljšuje njen globalni položaj. S spodbujanjem ugodnega okolja za poslovanje, tehnologijo in inovacije Singapur ne le zagotavlja svoje konkurenčne prednosti, temveč tudi dolgoročno gospodarsko odpornost v vse bolj podatkovno povezanem svetu.

---

<sup>3</sup> Slovenija je na tem indeksu dosegla 34. mesto. (WIPO 2024, 226)

## **5. Primerjalna analiza Singapur – Slovenija**

To poglavje primerja politične, institucionalne in operativne značilnosti Singapurja in Slovenije z vidika vzpostavitve in delovanja EI. Namen je ugotoviti, katere elemente singapurskega modela bi bilo smotno prilagoditi slovenskemu okolju.

### **5.1 Primerjava političnega sistema**

Slovenija in Singapur sta sicer geografsko različni in kulturno edinstveni, a vendar imata kot majhni državi pomembno vlogo v svojih regijah in tudi nekaj skupnih značilnosti.

Ena izmed pomembnejših razlik med državama, ki pomembno vpliva na razvoj oziroma ne-razvoj EI, je njun politični okvir.

Singapur je mednarodno priznan po svojem edinstvenem modelu političnega upravljanja in visoki ravni zaupanja javnosti v vlado. Zaznamuje ga dominantni enostrankarski sistem, ki ga vodi People's Action Party (PAP) vse od osamosvojitve. Sistem se pogosto opisuje kot »politična tehokracija« ali »mehki avtoritarizem«, ki združuje elemente demokracije (volitve, parlament) s centraliziranim nadzorom in omejenim političnim pluralizmom. (Tan 2019) Vlada poudarja meritokracijo, boj proti korupciji in vladavino prava, pri čemer so elitne institucije, kot je izvoljen predsednik, zasnovane za zagotavljanje stabilnosti in kontinuitete. Čeprav je sistem učinkovit in prinaša dobre gospodarske rezultate, ga med drugim zaznamujejo tudi omejitve političnih svoboščin in strogo nadzorovana javna sfera. (Nasir in Turner 2013) Državni pristop k upravljanju temelji na neo-konfucijanskih vrednotah, ki poudarjajo moralno dolžnost voditeljev, da delujejo v kolektivnem interesu. (Tan 2019)

Javno zaupanje v singapursko vlado je visoko, kar je moč pripisati učinkovitemu vodstvu, nizki stopnji korupcije in sposobnosti vlade, da zagotavlja javne dobrine. Vlada dodatno krepi svoje zaupanje skozi svoje politične reforme, hkrati spodbuja naložbe ter gospodarski razvoj, odpravlja revščino in brezposelnost z izobraževanjem in usposabljanjem delavcev. (Azzez in Hayder 2024)

Kot vidimo je singapursko politično upravljanje zaznamovano s centraliziranim, tehnokratskim vodstvom in sistemom prevladujoče stranke, ki s pomočjo učinkovitega izvajanja politik, boja proti korupciji spodbuja visoko zaupanje javnosti. Čeprav model zagotavlja stabilnost in učinkovitost, vseeno hkrati omejuje politični pluralizem in javno nasprotovanje.

Slovenski politični prostor je oblikovan po parlamentarni ureditvi s proporcionalnim zastopanjem, kar posledično vodi v razdrobljeno strankarsko pokrajino, pogoste menjave vlad in posledično izzivov pri usklajevanju politik in strateškem načrtovanju.

Zaupanje v slovensko vlado ter njene politične institucije je nizko. Javnomenjske raziskave vztrajno kažejo na nezaupanje v politične stranke in nezadovoljstvo z demokracijo. (Fink-Hafner in Novak 2021) Dogodki v zadnjih letih, kot sta finančna kriza (2009-2013) in pandemija COVID-19, so zaupanje še dodatno oslabili, pri čemer so sumi korupcije in neučinkovito krizno upravljanje še dodatno spodkopali zaupanje v demokratični sistem. (Fink-Hafner in Uhan 2020) Kljub temu, da nove vlade včasih uživajo kratkotrajna obdobja večje podpore, ta pogosto hitro upadejo zaradi neizpolnenih obljub o političnih reformah in različnih političnih pretresov. (Krašovec 2024)

Razdrobljen in nestabilen politični sistem Slovenije je kontrastnem nasprotju v primerjavi s centraliziranim in stabilnim upravljanjem Singapurja. Zaupanje v vlado je v Sloveniji nizko in upada, nasprotno pa Singapur ohranja visoko zaupanje, predvsem zaradi učinkovitega upravljanja, ki prispeva k politični stabilnosti.

	Slovenija	Singapur
Politični sistem	Parlamentarna demokracija	Parlamentarna republika
Voditelj države	Predsednik države (pretežno slovesno)	Predsednik države (z nekaterimi diskrecijskimi pooblastili)
Vodja vlade	Premier	Premier
Volilni sistem	Proporcionalni volilni sistem	Večinski volilni sistem

Strankarski sistem	Večstrankarski, zelo razdrobljen	Enostrankarski (PAP)
Politična stabilnost	Pogoste spremembe vlad, koalicijska politika	Visoka stabilnost, PAP na oblasti od leta 1959

Tabela 3: Primerjava političnega sistema v Sloveniji in Singapurju. (lasten vir)

## 5.2 Primerjalni pregled ključnih značilnosti

V tabeli spodaj je tabelno predstavljen pregled ključnih značilnosti obeh držav.

	Singapur	Slovenija
Institucionalna struktura	Integriran mrežni model; koordinacija prek MTI in EDB; jasne vloge EnterpriseSG, GovTech, CSF	Razdrobljen sistem; GZS, SPIRIT, MGTŠ, SOVA in univerze delujejo nepovezano
Ključni akterji	MTI, EDB, EnterpriseSG, GovTech, univerze (NUS), CSF	MGTŠ, GZS, SPIRIT, univerze, SOVA
Orodja EI	Foresight, scenariji, OSINT, benchmarking, globalne mreže, aktivna gospodarska diplomacija	Omejeno na poročila posameznih institucij, brez nacionalnega foresighta, slaba koordinacija
Podpora podjetjem	Centralizirani programi za internacionalizacijo (EnterpriseSG), dostop do globalnih podatkovnih baz	Posamezni izvozni programi (SPIRIT), pomanjkanje celovitih tržnih analiz
Inovacije/IP	Sistematičen prenos tehnologij, močna podpora IP in start-up ekosistemu	TTO podhranjeni, slaba monetizacija znanja, razdrobljeni programi

Kultura	Visoka stopnja zaupanja v institucije, sprejemanje dolgoročnega planiranja	Nizka pripravljenost na deljenje informacij, kultura nezaupanja, reaktivnost
---------	--	--

Tabela 4: Pregled ključnih značilnosti obeh držav. (lasten vir)

### 5.3 SWOT analiza ekonomske inteligence v Sloveniji

Kot smo že omenili, ima Slovenija potencial za razvoj lastne strukture EI. Skozi analizo SWOT bomo odgovorili na vprašanje ali Slovenija sploh ima pogoje za vzpostavitev nacionalnega sistema EI, po vzoru Singapurja, in kje so ključne ovire.

#### - Prednosti – notranji potenciali, ki jih lahko Slovenija izkoristi

Kakovostna raziskovalna baza: Slovenija razpolaga z relativno močnim raziskovalnim sistemom (npr. univerze, Institut Jožef Štefan), te pa lahko služijo kot intelektualna zasnova vzpostavitev ekonomske inteligence. (OECD 2021a)

Članstvo v EU: to omogoča dostop do obsežnih baz podatkov, foresight poročil in raziskovalnih programov (npr. Horizon Europe).

Geostrateška lega: Slovenija leži na stičišču zahodne in jugovzhodne Evrope ter deluje kot jadranski dostopni punkt za notranjost Evrope. (Tovornik 2022)

Obstoječe institucije: GZS, SPIRIT, MGTŠ in univerze že imajo določene kapacitete, le povezane niso.

Izkušnje iz varstveno-obveščevalnega področja: SOVA že ima določeno znanje o zaščiti informacij, kar bi se lahko nagradilo v smeti ekonomske inteligence. (Gaiser 2016)

#### - Slabosti – notranje ovire, ki zavirajo razvoj ekonomske inteligence

Pomankanje nacionalne strategije: Slovenija je ena izmed držav EU, ki nima krovnega dokumenta ali organa za koordinacijo ekonomske inteligence. (Gaiser 2016)

Razdrobljenost in podvajanje: institucije delujejo ločeno, brez enotnega toka informacij.

Slabi sistemi prenosa tehnologij: pisarne za prenos tehnologij so kronično podhranjene in neučinkovite. (OECD in Evropska komisija 2022)

Nizka kultura zaupanja: podjetja in institucije pogosto ne rade delijo podatke, saj se predvsem bojijo zlorab.

Reaktivna politika: Slovenija se pogosto odziva na krize naknadno, brez izoblikovanih proaktivnih foresight mehanizmov.

Omejenost kadrov: ni sistematičnih usposabljanj o ekonomski inteligenca, OSINT, foresightu. Niti se na te teme ne raziskuje dovolj v akademskih in gospodarskih sferah.

#### - **Priložnosti – zunanje možnosti za razvoj ekonomske inteligence**

Singapurski model kot inspiracija: uporaba mrežnega upravljanja in foresight strategije kot strateške prakse.

EU sredstva in platforme: Horizon Europe, ESPAS in OECD foresight projekti ponujajo sredstva, znanje in potrebne mreže.

Digitalna preobrazba: razvoj e-uprave v Sloveniji omogoča boljšo integracijo podatkov.

Mednarodna povezovanja: priložnost, da Slovenija postane informacijsko vozlišče za regijo zahodnega Balkana in srednje Evrope.

Krepitev inovacijskega ekosistema: standardizacija TTO in boljša podpora start-upom.

#### - **Grožnje – zunanja tveganja v primeru, da sistem ekonomske inteligence ne bo implementiran**

Beg možganov: nadaljevanje trenda, da talentirani posamezniki in start-upi odhajajo v tujino. (Koschatzky 2002)

Industrijsko vohunjenje: slovenska podjetja in raziskave so ranljiva za tuj vpliv brez zaščitnih mehanizmov. (Zinrajh 2022)

Marginalizacija v EU: brez vzpostavitve ekonomske inteligence Slovenija tvega, da bo ostala obrobju odločanja v EU.

Povečanje odvisnosti od tujine: izguba strateških podjetij in know-howa (npr. prodaje podjetij v tuje roke).

Iz te analize je razvidno, da Slovenija osnovne gradnike ima, jih pa je potrebno povezati v enoten, koherenten sistem. Tudi znanje je prisotno, a se ne uporablja strateško, saj prevladuje kultura nepovezanosti in individualizma institucij. Brez EI Slovenija izgublja

konkurenčnost in odpornost ter postaja zgolj pasivni igralec v globalni igri. Njene resne notranje slabosti in zunanje grožnje pa nujnost uvedbe sistema EI le še potrjujejo.

## **5.4 Prenosljivost Singapurskega modela v slovenski kontekst**

Izhajajoč iz primerjave, predstavitve singapurskega modela in SWOT analize ocenjujem, da je singapurski model in pristop na določenih področjih lahko prenosljiv, če ga v Sloveniji uvedemo kot mrežni, implementiran model z jasno koordinacijo in protokoli deljenja informacij.

V slovenski model bi bilo smotrno prenesti:

### **Mrežno upravljanje (network governance)**

Singapurska ideja horizontalno povezanih akterjev z jasnim koordinatorjem se lahko prenese kot glavni princip delovanja ekonomske inteligence. (Klijn in Koppenjan 2012) Slovenija akterje že ima, potreben je le usklajen mehanizem povezovanja.

#### **- Enotna podpora za podjetja**

Enotna vstopna točka («one-stop») za podjetja (npr. certificiranje, tržni brifi, partnerstva) kot to prakticira Enterprise Singapore je prenosljiv organizacijski pristop. (Prisanna et al. 2019) V Sloveniji ima podobno poslanstvo SPIRIT, vendar manjkajo standardizirani analitični izhodi za podjetja.

#### **- Institucionaliziran strateški foresight**

Redni scenariji, spremljanje šibkih signalov (weak signals) in industrijske mape so orodja, ki jih lahko Slovenija uvede brez spremembe političnega sistema. (Polchar 2024) Vse omenjene metodologije in orodja so uveljavljena mednarodna praksa in se redno prakticirajo tudi v EU.

#### **- KPI kultura in cikli vrednotenja**

Merjenje učinkov (npr. izvoz na novih trgih, kakovost FDI, IP prihodki) je splošno prenosljivo. Ne zahtevajo sistemskih reform, le dosledno izvajanje.

- **Intelektualne zanke z gospodarsko diplomacijo**

Poročila iz predstavništev grede v skupno centralno analizo, ta pa se v obliki povratnih briefov posredujejo podjetjem. Strukture gospodarske diplomacije Slovenija že ima, potrebno je urediti le tokove informacij.

- **Podatkovno podprta odločanja (»data-driven«)**

Uporaba javno dostopnih virov (OSINT), patentnih baz in regulativnih informacij v enotnih poročilih. Gre za pravno neproblematično metodo, potrebna je le metodologija in organizacija.

Prakse Singapurja, ki jih je smiselno prenesti, a so potrebne prilagoditve za slovenski kontekst:

- **Stopnja centralizacije**

Singapur deluje izrazito centralizirano. V Sloveniji bi bil primernejši hibridni model z majhno koordinacijsko enoto in formalnimi protokoli deljenja podatkov med resorji, v skladu s priporočili za podatkovno vodeno javno upravo in opravljanje interoperabilnosti. (OECD 2021b; Klijn in Koppenjan 2012)

- **Usklajenost z EU pravnim okvirom**

Prenos izkušenj s FDI-screeningom in obravnavo strateških naložb mora biti v skladu z Uredbo 2019/452, medtem ko obdelava in deljenje podatkov zahteva skladnost z GDPR. (Uredba 2019/452; Uredba 2016/679)

- **Fazna uvedba**

Namesto ene velike integracije sistema je bolj smiselna fazna uvedba pilotnih projektov s sprotnim vrednotenjem in prilagajanjem na podlagi KPI-jev. Takšen iterativen pristop je v skladu s smernicami za digitalno preobrazbo javnega sektorja. (OECD 2021b)

- **Podatkovna interoperabilnost**

Singapursko podatkovno precej intenzivno upravljanje je potrebno prenesti v bolj standardiziran okvir z jasnimi pravili deljenja, kot to naslavljajo nacionalne usmeritve za

digitalne javne storitve in OECD-jev pregled digitalnega upravljanja. (Vidmar et al. 2025, 259; OECD 2021b)

Lekcije iz Singapurja so v večini prenosljive kot nekakšne metode, vzgledi, ki se pa morajo primerno prilagoditi v slovenski kontekst, predvsem zaradi EU okvirja, upravne kulture in virov s katerimi razpolaga Slovenija.

## 6. Predlog modela ekonomske inteligence za Slovenijo

To poglavje predstavi predlagani slovenski model EI kot nacionalni, zakonit in etičen okvir za usklajeno pretvorbo podatkov v odločitve.

### 6.1 Slovenski model ekonomske inteligence (SMEI)

#### - Minimalni model za maksimalni učinek

Slovenski model ekonomske inteligence (SMEI) je nacionalni, zakonit in etičen okvir, ki povezuje državo, gospodarstvo in raziskovalno sfero v koordinirano mrežo z namenom pretvorbe podatkov v pravočasne odločitve. Temeljni cilj je dvig konkurenčnosti podjetij in strateške odpornosti države z usklajenim zbiranjem, analizo in uporabo informacij o trgih, tehnologijah, standardih, regulativi in dobavnih verigah.

SMEI je torej disciplinirani informacijski cikel, ki poteka od identifikacije potreb, preko zbiranja in analize podatkov do priprave priporočil in verifikacije učinkov. (Gaiser 2016) to zagotavlja, da so odločitve pravočasne, utemeljene in usklajene.

V Sloveniji že obstajajo ključni akterji, vendar brez enotne arhitekture in standardov delujejo razdrobljeno. Posledica tega so podvajanja, počasnejše odločanje in slabši prenos znanja v gospodarstvo. SMEI bi tako uvedel enoten proces, ki ne nadomešča obstoječih akterjev, ampak jih povezuje, standardizira njihove postopke in jim daje skupno strateško usmeritev.

#### 6.1.1 Temeljna načela delovanja

- **Centralna koordinacija z mrežnim upravljanjem:** sodelovanje avtonomnih akterjev – država, gospodarstvo, znanost – z jasnimi koordinatorjem. Ustanovi se SMEI Office pri vladi RS, ta usklajuje in usmerja prioritete, medtem ko institucije izvajajo.

- »**Intelligence-to-decision**«: uporaba ekonomskega cikla od informacije do analitike, priporočil, odločitev, izvedbe ter povratne zanke.
- **Zakonitost in etika:** uporabljajo se izključno zakonite metode – OSINT, etični HUMINT, skladnost z GDPR, poslovnimi skrivnostmi in evropskimi pravnimi okvirji.
- **Standardizirani izhodi:** enotni formati analiz, ki omogočajo primerljivost in merljivost.
- **Uvedba v fazah, merljivost, integriteta:** uvajanje skozi pilotne projekte, jasno postavljeni KPI-ji, varovanje podatkov in sledljivost.
- **Evalvacija:** redno spremljanje učinkov (npr. čas do odločitve, izvoz na novih trgih, licenciranje patentov, odpornost dobavnih verig) ter transparentno poročanje.

### 6.1.2 Obseg in uporabniki

SMEI pokriva tri ravni uporabnikov:

- **Odločevalci v javnem sektorju:** vlada in resorna ministrstva uporabljajo analize za oblikovanje industrijske, izvozne in inovacijske politike. Posebna pozornost je pri horizon scanningu in early-warning indikatorjih, ko pomagajo pri kriznem menedžmentu in dolgoročnem strateškem načrtovanju. (Polchar 2024, 17)
- **Podjetja:** SMEI zagotavlja podporo pri internacionalizaciji, zaščiti inovacij, in obvladovanju tveganj v dobavnih verigah. S tem podjetja pridobijo orodja, ki jih sama pogosto ne morejo razviti zaradi omejenih resursov.
- **Raziskovalna in akademska sfera:** SMEI ponuja strukturirane mehanizme za prenos tehnologij in znanja ter omogoča boljšo komercializacijo raziskav. Hkrati pa raziskovalci prispevajo k analitični globini in metodološki inovativnosti modela.

Poleg teh treh ravni pa SMEI služi tudi civilni družbi in javnosti posredno, saj z javnimi analizami in izhodi krepi transparentnost in povečuje razumevanje gospodarskih in geoekonomskih tveganj.

Predlagani model torej temelji na mrežnem upravljanju, kjer se obstoječe institucije povežejo v koordiniran sistem, ki ga vodi majhna centralna enota pri Vladi RS. Ta enota

ne nadomešča obstoječih institucij, ampak jih povezuje in usklajuje pretok informacij. Njena naloga je predvsem zbiranje, obdelava in posredovanje strateških ekonomskih informacij za potrebe države, gospodarstva in raziskovalne sfere.

SMEI je torej mišljen kot stalna funkcija države, ki institucionalizira že obstoječe zmogljivosti v enoten okvir, dvigne kakovost analize in zagotovi dolgoročno kontinuiteto tudi ob menjavi vlad.

## **6.2 Institucionalna umestitev: vloga države, gospodarstva in raziskovalne sfere**

SMEI zahteva jasen in institucionaliziran okvir. Singapur je pokazal, da je centralna koordinacija pod vlado nujna, saj omogoča neposreden dostop do strateških odločitev in povezanosti s celotnim gospodarskim aparatom. Vendar Slovenski prostor, ki ga zaznamujejo pogoste politične menjave in šibkejša profesionalizacija javne uprave, ne dopušča enoznačnega prenosa tega modela. Če bi SMEI deloval zgolj kot urad vlade, bi obstajalo tveganje politizacije, če bi bil zasnovan kot popolnoma neodvisna agencija, bi pa izgubil politično težo in povezavo z odločevalci.

Za zagotovitev politične teže in hkrati institucionalne nepristranskosti predlagam hibridni model. SMEI Office deluje kot urad Vlade RS in je neposredno vezan na predsednika vlade in koordinacijo medresorskih politik, kar omogoča hitro odzivnost in dostop do strateških odločitev. Hkrati je model nagrajen z Nadzornim svetom SMEI, ki potrjuje letne prioritete, spremlja ključne kazalnike (KPI) in ocenjuje delovanje. Nadzorni svet sestavljajo predstavniki vlade, gospodarstva, raziskovalne sfere in po potrebi tudi socialnih partnerjev.

Člane imenuje vlada, a na predlog matičnih institucij, s čimer se zmanjša možnost politizacije. Njihov mandat traja štiri leta z možnostjo ponovitve. Vodenje SMEI Office prevzame koordinator, eden izmed strokovnjakov v pisarni, imenovan s strani vlade in potrjen v Državnem zboru. Ima petletni mandat, ki presega volilni cikel, s čimer se zagotovi kontinuiteta. Strokovni sodelavci se izbirajo preko javnega natečaja in so zaposleni kot karierni javni uslužbenci. Tako se zagotovi strokovnost, profesionalnost in

stabilnost, neodvisna od političnih sprememb, ob vsem tem pa ostaja pisarna institucionalno sidrana v vladi, podobno kot v Singapurju.

Poleg centralne organizacije, ki jo zagotavlja SMEI Office pri Vladi RS, ima pomembno vlogo tudi vključevanje gospodarstva in raziskovalne sfere. Gospodarski akterji, kot so GZS, panožna združenja ter posamezna podjetja, zlasti mala in srednje velika, so hkrati viri tržnih signalov in uporabniki analitičnih izhodov. Podjetja preko svojih združenj prispevajo informacije o izzivih na tujih trgih, regulatornih ovirah, standardih in dobavnih verigah, ki jih SMEI nato analizira in pretvori v strukturirane produkte (npr. regulatory watch, partner-check, risk radar). S tem se vzpostavi povratna zanka, gospodarstvo ne le prejema storitve, temveč aktivno soustvarja podatkovno osnovo, ki povečuje kakovost končnih analiz.

Raziskovalna sfera, ki vključuje univerze, raziskovalne inštitute in agencije, prispeva k metodološki in vsebinski globini modela. S pomočjo TTO enot in patentnih analiz lahko raziskovalne institucije pretvorijo rezultate raziskav v komercialne produkte, kar povečuje monetizacijo intelektualne lastnine in krepi inovacijski potencial gospodarstva. Poleg tega raziskovalci omogočajo uporabo in razvoj naprednih metod, kot so foresight scenariji, analiza šibkih signalov in big data analytics. Vse to krepi analitične kapacitete SMEI in ga umešča v sodoben mednarodni kontekst.

Na ta način SMEI institucionalizira trajni trikotnik sodelovanja med državo, gospodarstvom in raziskavami, kjer država zagotavlja strateško usmeritev in koordinacijo. Gospodarstvo na drugi strani nudi praktične podatke ter testira uporabnost izhodov. Raziskovalne institucije pa prispevajo znanje, metodologijo ter inovacije. Kot opozarja Gaiser (2016), učinkovita EI ni ekskluzivno državni instrument, temveč je javno-zasebno partnerstvo, ki omogoča pravočasno in celovito pretvorbo informacij v odločitve na nacionalni ravni.

### **6.3 Ključne funkcije: analiza, podpora podjetjem, zaščita inovacij**

Predlagani model SMEI temelji na treh glavnih funkcijah, analitični podpori državi, operativni podpori podjetjem ter zaščiti in monetizaciji znanja. Skupaj te funkcije ustvarjajo dodano vrednost, ki presega parcialne dejavnosti posameznih institucij, saj

informacije ne ostajajo razdrobljene, temveč se pretvarjajo v usklajene in uporabne izhode.

- **Analitična funkcija za odločevalce**

SMEI zagotavlja strateško analitično podporo vladi in resornim ministrstvom pri oblikovanju gospodarskih, industrijskih in zunanjetrgovinskih politik. Ključna orodja so horizon scanning in early warning indikatorji, strateški foresight, ter benchmarking po sektorjih, državah in konkurentih (PESTLE, Porterjev model petih sil, vrednostne verige). Poleg tega SMEI vključuje geo-ekonomsko presojo (sankcije, FDI screening, politično-pravna tveganja), geo-OSINT ter big data analytics za nowcasting in zaznavanje anomalij. (Polchar 2024, 10) Izhodi so mesečni Risk Radar, četrletni Intelligence Brifi in letni sector/technology roadmapi, ki omogočajo pravočasne in utemeljene strateške odločitve.

- **Operativna podpora podjetjem**

Za slovensko gospodarstvo, zlasti mala in srednje velika podjetja, SMEI pomeni enotno vstopno točko do storitev, ki jih podjetja sama težko razvijejo. To vključuje spremljanje novih standardov in predpisov, market-entry kits (priročniki z zahtevami, certifikati), partner-check (etično preverjanje partnerjev, skladnost, tveganja v dobavnih verigah), ter supply-chain risk analize (identifikacija single-point-of-failure, diverzifikacija dobaviteljev). Namen teh storitev je zmanjšati tveganja, skrajšati čas vstopa na tuje trge in povečati uspešnost internacionalizacije.

- **Zaščita znanja in prenos tehnologij**

Raziskovalna sfera je pogosto vir inovacij, vendar Slovenija trpi zaradi šibkega prenosa tehnologij v gospodarstvo. SMEI zato vključuje enotne minimalne standarde za delovanje TTO enot, uvaja pisarne za intelektualno lastnino ter uporablja patentne krajine in citatne mreže za identifikacijo tehnoloških vrzeli in priložnosti (white-space analysis). Na ta način se izboljša monetizacija znanja, spodbudi licenciranje in poveča delež uspešnih spin-off podjetij.

Te tri funkcije skupaj zagotavljajo, da SMEI ni zgolj »analitična pisarna« za vlado, temveč celovit mehanizem, ki krepi tako strateške kapacitete države kot tudi konkurenčnost gospodarstva in inovacijski potencial raziskovalne sfere.

## 6.4 Pravni okvir in etična načela

Za legitimno in trajno delovanje SMEI je ključna jasna zakonska in etična umestitev. EI se razlikuje od industrijskega in gospodarskega vohunjenja prav po tem, da uporablja zakonite in etične metode. Predvsem odprte vire, podatke, ki so pridobljeni s pogodbenimi kanali, ter analitične metode, ki spoštujejo varstvo podatkov in poslovnih skrivnosti. (Gaiser 2016) Zato je pomembno omeniti tudi pravni okvir v modelu. Kajti potrebno je zagotoviti pravno podlago, ki legitimira in vpelje SMEI v družbeni prostor. To pomeni, da mora biti model institucionaliziran z zakonsko podlago, sicer bo ostal le še en projekt na papirju.

Slovenija že razpolaga z zakonodajnimi temelji, ki bi jih bilo potrebno le povezati z modelom SMEI. Predvsem je potrebno pri uvedbi upoštevati tri zakone:

- Zakon o Slovenski obveščevalno-varnostni agenciji (ZSOVA, Uradni list RS, št. 81/06 – uradno prečiščeno besedilo), ta v 2. členu določa, da agencija pridobiva, vrednoti in posreduje podatke in informacije, če so ti pomembni za gospodarski interes države. To ustvarja na nek način pravno osnovo za sodelovanje obveščevalno-varnostnega sektorja pri SMEI.
- Zakon o varstvu osebnih podatkov (ZVOP-2, Uradni list RS, št. 163/22 in 40/25 – ZInfV-1), ki implementira Uredbo (EU) 2016/679, določa pravila za zbiranje, obdelavo in shranjevanje osebnih podatkov.
- Zakon o poslovni skrivnosti (ZPosS, Uradni list RS, št. 22/19) ureja dostop, uporabo in varstvo poslovno občutljivih informacij.

Hkrati mora biti SMEI usklajen z evropskim pravnim okvirjem:

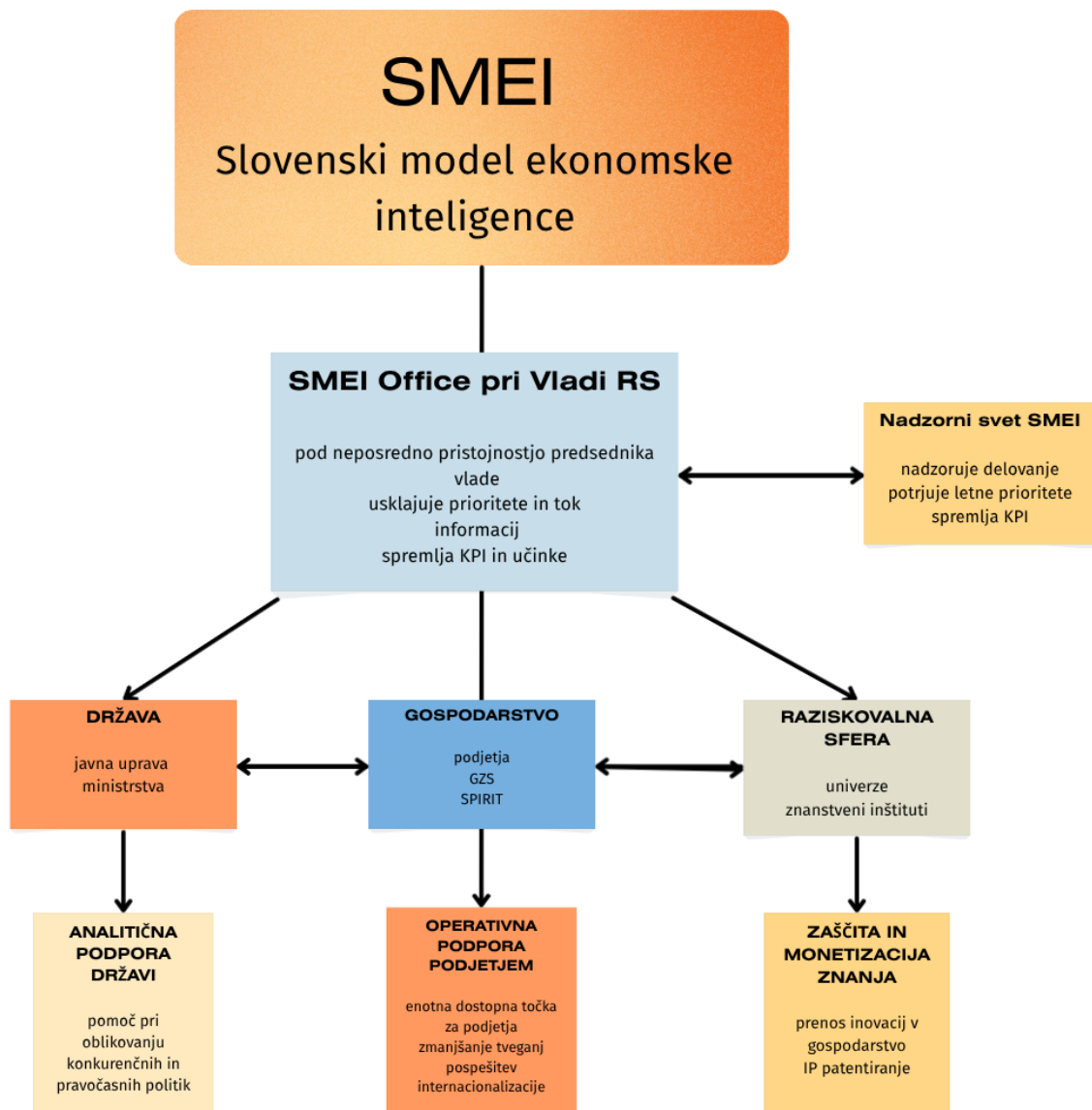
- Uredba (EU) 2019/452 o vzpostavitvi okvira za pregled neposrednih tujih naložb v Uniji (FDI screening) določa postopke za ocenjevanje vpliva tujih vlagateljev na varnost in javni red v EU.
- Direktiva (EU) 2022/2555 o ukrepih za visoko skupno raven kibernetске varnosti v EU znana kot NIS2, opredeljuje skupni regulativni okvir kibernetске varnosti držav članic.

Delovanje SMEI temelji na etičnih načelih transparentnosti in sorazmernosti. Informacije se zbirajo le v obsegu, ki je nujno potreben za izpolnitev strateških ciljev. Vsi postopki se

izvajajo znotraj jasno določenih okvirjev in so podvrženi rednemu nadzoru Nadzornega sveta SMEI. Da se ne ogrozi legitimnost in zaupanje v sistem se SMEI zavestno izogiba praksam industrijske špijonaže in nezakonitega pridobivanja podatkov. Osredotoča se na javne, pogodbeno pridobljene in zakonite vire ter na metodološko inovativnost.

Pravni okvir in etična načela omogočajo, da SMEI deluje kot legitimno orožje države in gospodarstva, skladno z evropskimi standardi in v podporo konkurenčnosti in ne kot orodje nezakonitega vohunjenja. To je eden izmed bistvenih elementov, da se ob morebitni implementaciji zagotovi tako notranja legitimnost kot tudi mednarodna verodostojnost sistema.

## 6.5 Shema predlaganega slovenskega modela



Slika 1: Grafični prikaz Slovenskega modela ekonomske inteligence (SMEI). (lasten vir)

## 6.6 Koraki za implementacijo

Vzpostavitev SMEI je dolgoročni projekt, ki zahteva fazno uvajanje. S postopno implementacijo bi zmanjšali tveganja in zagotovili sprotno učenje ter omogočili sprotne evalvacije in morebitne prilagoditve. Predvidene so tri faze:

- **Kratkoročna faza (0-12 mesecev)**

**1. Ustanovitev SMEI Office**

Prvi korak je vzpostavitev koordinacijskega jedra pri Vladi RS. Gre za majhno, strokovno enoto, ki jo sestavlja od pet do sedem analitikov, ki imajo mandat za pripravo, koordinacijo obstoječih institucij ter izvajanje prvih pilotnih projektov in izhodov. V tej fazi se definira tudi notranja organizacija glede na potrebe gospodarstva in države (npr. oddelek OSINT, oddelek za patente, oddelek za foresight).

**2. Imenovanje vodstva in nadzornega sveta**

Vlada RS imenuje koordinatorja SMEI Office s petletnim mandatom, ki ga potrdi Državni zbor. Sočasno se oblikuje Nadzorni svet SMEI, ta je sestavljen iz predstavnikov vlade, GZS, univerz, raziskovalnih inštitutov ter po potrebi sindikatov. Ta Svet potrjuje letne prioritete in nadzira nepristranskosti. S tem se že od same ustanovitve zagotovi politična teža in institucionalna stabilnost.

**3. Sprejetje RACI matrice (responsibility assignment matrix)**

Za odpravo razdrobljenosti se pripravi matrika vlog in odgovornosti (RACI), kjer se jasno opredeli kdo je odgovoren, kdo odloča, koga je potrebno vključiti in koga obveščati. S tem se formalno določi, kako bodo akterji med seboj sodelovali (MGTŠ, SPIRIT, SOVA, GZS, univerze in druge institucije).

**4. Pilotni analitični izhodi**

Ključno je, da SMEI v prvem letu delovanja pripravi dva ključna analitična izhoda:

- Mesečni Risk Radar s katerim se pregledajo šibki signali in zagotovijo zgodnja opozorila o tveganjih (npr. tržni šoki, geopolitična tveganja, dobavne verige).
- Četrletni Intelligence Briefs, dva do štiri strani dolgi, dokumenti s kratkim povzetkom, analizo in priporočili, ki so predvsem namenjeni vladi in gospodarstvu

Ti produkti imajo dvojni namen, prvič, zagotovijo hiter dokaz, da koncept deluje (»proof of concept«) ter drugič, gradijo zaupanje vseh deležnikov, da sistem dejansko prinaša konkretne koristi.

## **5. Pilotni servis za podjetja (predvsem mala in srednje velika)**

SMEI v sodelovanju s SPIRIT in GZS uvede poskusni servis projekt za mala in srednje velika podjetja, ki so steber slovenskega gospodarstva, na dveh tujih trgih (npr. Nemčija in ZDA). Ta servis vključuje pregled novih zakonodaj (regulatory watch), analizo partnerjev (partner-check) ter seznam zahtev in certifikatov (market-entry kits). Namen je, da podjetja takoj in na enem mestu dobijo praktične koristi in da sistem dobi zaupanje tudi na podjetniški strani. Hkrati SMEI s tem zmanjšuje stroške in asimetrijo informacij za podjetja.

## **6. Standardi za TTO**

Ker je prenos znanja eden izmed največjih primanjkljajev slovenskega sistema, SMEI v prvem letu pripravi osnutek minimalnih standardov za TTO enote na univerzah in raziskovalnih inštitutih. To predvsem pomeni uskladitev osnovnih postopkov za zaščito intelektualne lastnine, pripravo patentnih map in komercializacijo rezultatov raziskav.

Fazna implementacija omogoča, da se izognemo tveganju papirnatega projekta in postopno gradimo kapacitete. Hkrati se zagotovi, da se že v tem kratkoročnem obdobju ustvarijo vidni rezultati, ki legitimirajo model in povečujejo pripravljenost vseh deležnikov za sodelovanje.

### **- Srednjeročna faza (1-5 let)**

#### **1. Razvoj podatkovne platforme (SMEI-datahub)**

V tem obdobju je nujno, da SMEI preide iz pilotnih projektov na vzpostavitev integrirane podatkovne platforme.<sup>4</sup> To je eden izmed pomembnejših delov, saj so danes podatki v Sloveniji razdrobljeni. Vsak akter ima svoje baze, omejena na njihova področja, a skupne točke, kjer bi se vse to povežalo, ni. Platforma mora biti zasnovana tako, da omogoča interoperabilnost z informacijskimi sistemi resorjev in mora hkrati služiti kot enotna točka dostopa za analitike in izbrane akterje. S tem pridobi SMEI operativno orodje, ki povezuje patentne podatke (WIPO, EPO, SIPO), standardizacijo (ISO, CEN, SIST), FDI, javne razpise (EU, UN, NATO), tržne signale podjetij.

---

<sup>4</sup> Singapur ima GovTech in digitalno infrastrukturo, ki povezuje podatke med agencijami. EDB in EnterpriseSG uporabljata centralizirane »business intelligence dashboards« za investicije in izvoz.

Podatkovna platforma je osnovna infrastruktura, ki sistemu daje operativno moč in omogoča pravočasne, utemeljene odločitve.

## **2. Sistematični sektorski in tehnološki načrti**

Na podlagi foresighta in benchmarkinga SMEI začne pripravljati letne sektorske in tehnološke načrte. Ti dokumenti predvsem pomagajo vladi in gospodarstvu pri usmerjanju investicij, inovacijskih programov in izobraževalnih politik ter zagotavljajo večjo predvidljivost pri strateških odločitvah.

## **3. Formalizacija sodelovanja med institucijami**

Za odpravo razdrobljenosti med institucijami se uvedejo sporazumi o izmenjavi podatkov in sodelovanju. To vključuje dogovorjene protokole za delitev podatkov, varnostne standarde in pravila dostopa. Smotno je vzpostaviti tudi stalni medresorski koordinacijski odbor, ki potrjuje prioritete.

## **4. Usposabljanje kadrov in krepitev kapacitet**

V tej fazi kritično, da sistem začne razvijati usposobljene strokovnjake ter posebne izobraževalne module za javne uslužbence in podjetja. Namen tega je ustvariti kvalitetno bazo strokovnjakov, ki lahko trajno podpirajo sistem.

## **5. Razširitev storitev za podjetja**

Pilotni servis se razširi v stalni program za mala in srednje velika podjetja in kot tak predstavlja enotno vstopno točko do storitev, ki jih podjetja sama težko razvijejo. Program bi zajemal podrobno spremljanje predpisov in standardov, pakete informacij za vstop na tuje trge, osnovne due diligence analize, sezname in ranljivosti dobavnih verig ter dostop do patentnih baz s osnovnim svetovanjem o zaščiti intelektualne lastnine. Za podjetja se tako ustvarja dodana vrednost, ki se kaže v znižanih stroških, krajšem času raziskovanja, zmanjšanem tveganju pri širitvi poslovanja in navsezadnje večji konkurenčnosti, saj dobijo dostop do informacij, ki so sicer dosegljive predvsem velikim podjetjem.

## **6. Vzpostavitev KPI sistema in evalvacij**

Uvede se celovit okvir kazalnikov uspešnosti, ti merijo tako notranjo učinkovitost kot tudi zunanjo dodano vrednost. KPI se spremljajo redno, rezultate pa nadzoruje in interpretira Nadzorni svet SMEI.

V srednjeročni fazi se SMEI utrdi kot stalna funkcija v državi z lastno podatkovno platformo, sistematičnim foresightom in razširjenimi storitvami za podjetja. Hkrati se razvije masa strokovnjakov in formalizirano sodelovanje med institucijami, kar odpravi največje slabosti slovenskega sistema, razdrobljenost, nezaupanje in reaktivnost.

- **Dolgoročna faza (5 let in več)**

**1. Popolna interoperabilnost podatkovne platforme**

Podatkovna platforma (SMEI-datahub) je na tej točki povezana z vsemi ključnimi resornimi informacijskimi sistemi in omogoča avtomatiziran pretok podatkov v realnem času. To v praksi pomeni, da SMEI analitiki ne zbirajo informacij več ročno, temveč uporabljajo integriran sistem, ki združuje domače in mednarodne vire.

**2. Napredna analitika in digitalna orodja**

SMEI uvaja umetno inteligenco in strojno učenje za podrobnejše odkrivanje vzorcev, anomalij in obdelavo velike količine dokumentov in podatkov. S tem se analitike dodatno razbremenijo.

**3. Popolna integracija v evropske in globalne mreže**

Slovenija preko SMEI postane aktiven član evropskih in mednarodnih foresight mrež. To v praksi pomeni stalno izmenjavo podatkov, metod ter dobrih praks in predvsem krepitev mednarodne prepoznavnosti Slovenije.

**4. Razvoj stalnih storitev za mala, srednja in velika podjetja**

Storitve za podjetja postanejo ustaljena praksa. Mala in srednje velika podjetja dobijo trajno podporo pri internacionalizaciji, zaščiti intelektualne lastnine in obvladovanju dobavnih verig. Medtem pa večja podjetja SMEI uporabljajo kot partnerja pri benchmarkingu in foresight projektih. S tem SMEI postane ključna infrastruktura konkurenčnosti v državi.

**5. Sistem rednih evalvacij in simulacij izrednih dogodkov (crisis exercise)**

SMEI vzpostavi letne evalvacije KPI-jev in simulacije izrednih dogodkov (npr. simulacija kibernetkega napada ali simulacija motnje v dobavni verigi). Namen tega je preveritev odpornosti in sposobnosti hitrega in učinkovitega odzivanja države in podjetij.

## **6. Institucionalna stabilnost**

Na tej točki je SMEI uveljavljen kot stalna funkcija države, ki je podprta z zakonodajo in je financirana preko stabilnega proračuna in nadzorovana s strani Nadzornega sveta. Postane del ustaljene državne infrastrukture podobno kot recimo statistični urad. SMEI se razvije v zrel sistem, ki omogoča državi pravočasen odziv na globalne trende, večjo odpornost na šoke in sistematično podporo gospodarstvu. Slovenija tako pridobi strateško konkurenčno prednost, ki svojo majhnost kompenzira s svojim pametnim in usklajenim upravljanjem informacij.

### **6.7 Učinki: konkurenčnost, privabljanje investicij, strateška varnost**

Ker SMEI še ni implementirana, je le idejni in teoretični konstrukt, so predstavljeni učinki hipotetični in temeljijo na analogijah s primerljivimi modeli, v primeru te naloge, predvsem s Singapurjem. Projekcije uspešnosti temeljijo predvsem na hipotetičnih pričakovanjih glede povečane koordinacije ter dostopa do informacij.

Učinke SMEI tako domnevam na treh področjih, med njimi so konkurenčnost, investicije in strateška varnost. Vsak učinek je podkrepjen tudi s hipotetičnimi ključnimi kazalniki uspešnosti.

#### **- Učinki na konkurenčnost**

Manjša in srednje velika podjetja pridobijo dostop do storitev, ki so sicer rezervirane za velike korporacije. To posledično pomeni nižje stroške internacionalizacije, hitrejši vstop na tuje trge in boljša zaščita inovacij. Pomembno pa je poudariti, da se učinki ne kažejo zgolj na ravni podjetij, temveč na ravni celotnega gospodarstva in države. Povečana koordinacija in pravočasno obveščanje izboljšujeta makroekonomsko uspešnost Slovenije, kar se odraža v izvozni uspešnosti, inovacijski zmogljivosti in višjih uvrstitvah na mednarodnih lestvicah konkurenčnosti. Ti pa neposredno vplivajo na ugled in sposobnost privabljanja investicij. Na državni ravni pa SMEI doprinese k strateški odpornosti, saj omogoča proaktivno upravljanje in zmanjšuje stroške gospodarskih šokov.

KPI-ji s katerimi bi se lahko merila konkurenčnost: rast izvoza kot % BDP, število novih izvoznih trgov, število patentnih prijav iz Slovenije, licenčni prihodki iz intelektualne

lastnine, število uspešnih podjetij iz univerz in raziskovalnih inštitutov, rast dodane vrednosti na zaposlenega, delež visokotehnološkega izvoza v skupnem izvoz. Pomemben kazatelj so tudi boljše uvrstitve na mednarodnih lestvicah.

#### - **Učinki na investicije**

SMEI omogoča državi, da izboljša svoje pozicioniranje in pravočasno identificira trende v FDI in se jim ustrezno prilagaja. To zmanjšuje negotovost vlagateljev in povečuje občutek stabilnosti poslovnega okolja, saj vidijo, da Slovenija učinkovito obvladuje geo-ekonomska tveganja. Preko različnih analiz in foresight poročil SMEI omogoča pripravo ciljnih usmerjenih kampanj, ki nagovarjajo vlagatelje v točno določenih sektorjih. S pomočjo FDI-screeninga in geo-ekonomskih analiz SMEI pomaga prepoznati naložbe, ki so lahko tvegane za nacionalno varnost ali strateške vire. S tem Slovenija dokaže, da je odprta za investicije, a je vseeno zaščitena pred tveganji.

KPI-ji s katerimi bi se lahko meril učinek na investicije: rast skupnega obsega tujih neposrednih investicij, delež tujih neposrednih investicij v strateških sektorjih, število novih tujih neposrednih investicij letno. Boljše uvrstitve na mednarodnih lestvicah.

#### - **Učinki na strateško varnost**

Eden izmed ključnih učinkov vzpostavitve SMEI je krepitev strateške varnosti in odpornosti Slovenije. Sistem pragmatično omogoča zaznavanje šibkih signalov in zgodnje opozarjanje na morebitne prihajajoče krize, kot so energetske krize, kibernetični napadi ali geopolitične napetosti. S tem se država premakne iz pretežno reaktivnega pristopa v proaktivnega. Ki vladi in gospodarstvu omogoča, da preventivno oblikujeta potrebne politike in ukrepe. Na mednarodni ravni SMEI krepi kredibilnost Slovenije kot zanesljive partnerice v mednarodnih konstruktih. Funkcionalen sistem ekonomske inteligence tako povečuje mednarodno zaupanje in utrjuje geostrateški položaj Slovenije.

KPI-ji s katerimi bi se lahko meril učinek na strateško varnost: število izdanih poročil o zgodnjem opozarjanju na tveganje (risk radar) v letu, število simulacij izrednih dogodkov (crisis exercise), povprečen čas odziva na krizne signale, število uspešno preprečenih tveganih direktnih tujih investicij in projektov, stopnja sodelovanja Slovenije v evropskih foresight mrežah.

Čprav so ti kazalniki hipotetični in projekcijski, nakazujejo na to, da bi SMEI dolgoročno pripomogel k večji prožnosti in varnosti slovenskega gospodarstva ter države kot celote.

## **7. Zaključek**

V zaključnem poglavju sintetiziram ugotovitve raziskave, odgovorim na osrednje raziskovalno vprašanje o vzpostavitvi nacionalnega sistema EI v Sloveniji ter nakažem praktična priporočila za implementacijo.

### **7.1 Povzetek ključnih ugotovitev**

Diplomsko delo je obravnavalo pomen in možnosti vzpostavitve sistema EI v Sloveniji, pri čemer se je kot referenčni model uporabil Singapur. EI je bila opredeljena kot legitimno, strateško orodje, ki omogoča zbiranje, obdelavo ter uporabno informacij za podporo odločevalskim procesom ter krepitvi nacionalne konkurenčnosti in odpornosti. Analiza je pokazala, kako Singapur, kot majhna, a izjemno globalno povezana država, dosega konkurenčno prednost prav z uporabo EI, mrežnim upravljanjem ter medinstitucionalnim sodelovanjem.

Slovenija med drugim razpolaga z vrsto institucij, ki se neposredno dotikajo področij inovacij, varnosti in gospodarskega razvoja, vendar med njimi ni vzpostavljenega formalnega in usklajenega mehanizma, ki bi strukturirano omogočal strateško rabo informacij. Analiza OECD, Evropske komisije in domačih virov potrjuje fragmentacijo v Slovenskem sistemu, kronično pomanjkanje strateškega foresighta in slabo delujočih sistemov za prenos tehnologij.

Primerjalna analiza med Slovenijo in Singapurjem je pokazala, da se v slovenski kontekst lahko prenese več elementov singapurskega modela, med te elemente spadajo: koordinacija med državo, gospodarstvom in raziskovalno sfero, sistem zgodnjega opozarjanja, razvoj analitičnih kapacitet ter strukturirana podpora malim in srednje velikim podjetjem. Na podlagi vseh teh ugotovitev je bil oblikovan predlog Slovenskega modela ekonomske inteligence (SMEI), ki temelji na hibridni institucionalni strukturi z vladno koordinacijo in neodvisnim svetom strokovnjakov.

## **7.2 Odgovor na raziskovalno vprašanje**

Osrednje raziskovalno vprašanje je bilo, ali bi Slovenija lahko vzpostavila učinkovit sistem EI po vzoru Singapurja in s tem okrepila svojo konkurenčnost ter strateško odpornost. Na podlagi analize se ugotavlja, da bi Slovenija ob ustrezni institucionalni integraciji, povezovanju vseh deležnikov ter uvedb različnih metod, kot so strateški foresight, benchmarking ter sistematično zbiranje podatkov, lahko vzpostavila delujoč nacionalni sistem EI. Tak sistem bi omogočil proaktivno odzivanje na globalne izzive, izboljšal odločanje na nacionalni ravni in posledično prispeval k večji mednarodni prepoznavnosti države.

Hipoteza, da je Slovenija zmožna vzpostaviti integriran sistem EI, preko katerega bi lahko dosegla višjo raven konkurenčnosti ter strateške odpornosti, se tako potrjuje v konceptualnem smislu, saj je uresničitev odvisna predvsem od politične volje, institucionalne koordinacije ter dolgoročne strateške usmerjenosti države.

## **7.3 Priporočila in možnost za daljne raziskave**

Glede na narejeno analizo, je priporočljivo, da Slovenija v prihodnje razmisli o pripravi nacionalne strategije ekonomske inteligence, ki bi formalno povezala ključne akterje in opredelila njihove vloge. Hkrati bi bilo smiselno ustanoviti pilotni oddelek ali agencijo za EI znotraj vlade RS, ki bi testno izvajala analitične in koordinacijske naloge, ki so povezane z zbiranjem podatkov, zgodnjim opozarjanjem in podporo podjetij.

Za nadaljnje raziskave je priporočljivo narediti:

1. empirično analizo potencialnih učinkov vzpostavitve SMEI na konkurenčnost slovenskega gospodarstva;
2. primerjavo drugih majhnih držav (npr. Finska, Irska, Švedska), ki so razvile podobne pristope;
3. analizo kulturnih dejavnikov, kot so zaupanje, izmenjava informacij, ki lahko vplivajo na delovanje sistema EI v Sloveniji.

S pravimi pristopi bi Slovenija tako dobila sodobni, na podatkih podprt in strateško usmerjen model odločanja, ki bi krepil tako njeno gospodarsko kot nacionalno varnostno strukturo.

## Reference

### Monografije in članki

Adami, C. 2019. Economic Intelligence: Modern Concept. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics* 6, št. 207: 13–21. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2019/207-6/2>

Aliyev, Alovzat. 2023. Research of Problems of Interaction of Economic Processes with Artificial Intelligence Technologies and Development Prospects of Their Solution Mechanisms. *Drukerovskij Vestnik*, št. 5: 245–260. <https://doi.org/10.17213/2312-6469-2023-5-245-260>

Azzez, Dlxwaz I.; Hayder, Sabah S.. 2024. Indicators of the Performance of the Political System in Singapore: An Analytical Study. *Koya University Journal of Humanities and Social Sciences* 7, št. 1: 322–340. <https://doi.org/10.14500/kujhss.v7n1y2024.pp322-340>

Bercuson, Kenneth. 1995. *Singapore: A Case Study in Rapid Development*. Washington, D.C.: International Monetary Fund. (Occasional Paper št. 119). <https://doi.org/10.5089/9781557754639.084>

Bruneckienė, Jurgita; Jucevičius, Robertas; Zykienė, Ineta; Rapsikevičius, Jonas; Lukauskas Mantas. 2019. Assessment of Investment Attractiveness in European Countries by Artificial Neural Networks: What Competences Are Needed to Make a Decision on Collective Well-Being? *Sustainability* 11, št. 24: 68–92. <https://doi.org/10.3390/su11246892>

Bugarič, Bojan; Kuhelj Alenka. 2015. Slovenia in Crisis: A Tale of Unfinished Democratization in East-Central Europe. *Communist and Post-Communist Studies* 48, št. 4: 273–279. <https://doi.org/10.1016/j.postcomstud.2015.09.003>

Chia, Siow Yue. 2015. Globalization and Regionalization: Singapore's Trade and FDI. *The Singapore Economic Review* 60, št. 3: 1550034 <https://doi.org/10.1142/s0217590815500344>

- Choo, Eddie; Fergnani, Alex. 2021. The Adoption and Institutionalization of Governmental Foresight Practices in Singapore. *Foresight* 24, št. 1: 19–36. <https://doi.org/10.1108/fs-10-2020-0103>
- Comunian, Roberta; Ooi, Can-Seng. 2015. Global Aspirations and Local Talent: The Development of Creative Higher Education in Singapore. *International Journal of Cultural Policy* 22, št. 1: 58–79. <https://doi.org/10.1080/10286632.2015.1101085>
- Conteh, Charles. 2009. Network Governance of Private Sector Development Policy Implementation in Singapore. *Asian Journal of Political Science* 17, št. 1: 71–88. <https://doi.org/10.1080/02185370902767656>
- Cordeiro, Cheryl Marie. 2017. Perspectives in Managing State Global Competitiveness: Singapore and the Göteborg IV Model. V: *Handbook of Research on Global Competitive Advantage through Innovation and Entrepreneurship*, 58–78. Ur. Bryan Christiansen, Gulsah Koc. USA: IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2160-0.ch004>
- Du, Yudai; Sun Tao; Huang Yong. 2024. A Comprehensive Review of Smart City Initiatives in Singapore: Technological Advancements and Urban Planning from 2015 to 2023. *Journal of Latex Class Files* 14, št. 8: 1–4. <https://doi.org/10.31219/osf.io/yqfsv>
- Eng, Ratana; Lim, Siphath. 2024. The Impact of Foreign Direct Investment on Tax Revenues in Six ASEAN Nations: A Dynamic Panel Data Model. *International Journal of Religion* 5, št. 5: 501–507. <https://doi.org/10.61707/03wvsd78>
- Eugene, Tan Kheng Boon. 2019. Perfecting Singapore’s System of Political Governance: Privileging Elites in the Quest for Good Governance. V *Constitutional Change in Singapore: Reforming the Elected Presidency*, 88–121. Ur. Jaclyn L. Neo, Swati N. Jhaveri. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315161884>
- Fink-Hafner, Danica; Novak, Meta. 2021. Party Fragmentation, the Proportional System and Democracy in Slovenia. *Political Studies Review* 4, št. 20: 578–591. <https://doi.org/10.1177/14789299211059450>
- Gaiser, Laris. 2016. Economic Intelligence and World Governance: Reinventing States for a New World Order. Rimini: La Bottega di Eraclito.

Gaiser, Laris. 2019. Economic Intelligence in the Slovenian Environment. *Res novae* 4, št. 1: 80–98.

Gerdsri, Nathasit; Sivara, Komkrit; Chatunawarat, Chayoot; Jaroonjitsathian, Somnuek; Tundulyasaree, Krissada. 2022. Roadmap for Future Mobility Development Supporting Bangkok Urban Living in 2030. *Sustainability* 14, št. 15: 9296: 1-19. <https://doi.org/10.3390/su14159296>

Groser, Tim. 2024. Small State Diplomacy in Action: The Real Origins of TPP. *World Trade Review* 23, št. 2: 257–265. <https://doi.org/10.1017/s1474745623000459>

Ivkova, Valeriia; Opirskyy, Ivan. 2025. OSINT Technologies as a Threat to State Cybersecurity. *Cybersecurity: Education, Science, Technique* 3, št. 27: 165–179. <https://doi.org/10.28925/2663-4023.2025.27.749>

Jain, Romi; Li, Eric P H; Lee, Joseph Tse-Hei. 2022. The Role of the Indian Political Regime in Higher Education Reforms for Innovation Drive: Key Comparisons with China. *Journal of Asian and African Studies* 58, št. 8: 1665–1685. <https://doi.org/10.1177/00219096221097666>

Khine, Ei Myat Kay; Zahraei, Seyed Mehdi; Ghosh, Sugoutam. 2023. Driving Forces Shaping the Future of Urban Logistics: Insights from a Foresight Exercise in Singapore. V: *2nd Australian International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 14–16. Melbourne: IEOM Society International. <https://doi.org/10.46254/AU02.20230220>

Klijn, Erik-Hans; Koppenjan, Joop. 2012. Governance Network Theory: Past, Present and Future. *Policy & Politics* 40, št. 4: 187–206. <https://doi.org/10.1332/030557312X655431>

Kobayashi, Atsushi. 2019. Growth of Regional Trade in Modern Southeast Asia: The Rise of Singapore, 1819–1913. V: *Southeast Asia in the Global Economy*, 95–113. Singapore: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-981-13-3131-2>

Könnölä, Totti; Salo, Ahti; Cagnin, Cristiano; Carabias-Hütter, Vicente; Vilkkumaa, Eeva Kristiina. 2012. Facing the future: Scanning, synthesizing and sense-making in horizon scanning. *Science and Public Policy* 39, št. 2: 222–231. <https://doi.org/10.1093/scipol/scs021>

- Koschatzky, Knut. 2002. Networking and Knowledge Transfer Between Research and Industry in Transition Countries: Empirical Evidence from the Slovenian Innovation System. *The Journal of Technology Transfer* 27, št. 1: 27–38. <https://doi.org/10.1023/A:1013192402977>
- Kovacic, Art. 2007. Benchmarking the Slovenian Competitiveness by System of Indicators. *Benchmarking: An International Journal* 14, št. 5: 553–574. <https://doi.org/10.1108/14635770710819254>
- Lorber, Lučka. 2008. Slovenian Economy on the Way from Independence to Catching Up Average Economic Development of EU-27. *Journal for Geography* 3, št. 1: 109–123. <https://doi.org/10.18690/rg.3.1.3134>
- Maitra, Biswajit. 2016. Investment in Human Capital and Economic Growth in Singapore. *Global Business Review* 17, št. 2: 425–437. <https://doi.org/10.1177/0972150915619819>
- Mehta, Niharika; Gupta, Seema; Maitra, Shipra. 2024. Exploring Determinants Impacting Foreign Direct Investment in the Real Estate Sector: A Study on the Indian Economy. *Property Management* 42, št. 5: 672–692. <https://doi.org/10.1108/pm-02-2022-0012>
- Mihăescu, Liviu. 2021. Economic Intelligence: Using Innovation to Reinvent the Business. V: *Organizations and Performance in a Complex World: 26th International Economic Conference of Sibiu (IECS)*, 225–238. Ur. Ramona Orăștean, Claudia Ogorean, Silvia Cristina Mărginean. Cham: Springer [https://doi.org/10.1007/978-3-030-50676-6\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-030-50676-6_14)
- Nasir, Kamaludeen Mohamed; Turner, Bryan. 2013. Governing as Gardening: Reflections on Soft Authoritarianism in Singapore. *Citizenship Studies* 17, št. 3-4: 339–352. <https://doi.org/10.1080/13621025.2012.707005>
- Ng, Pak Tee. 2023. Learning in an Era of Uncertainty in Singapore: Diversity, Lifelong Learning, Inspiration and Paradigm Shift. *Educational Research for Policy and Practice* 24, št. 1: 121–127. <https://doi.org/10.1007/s10671-023-09348-1>

- OECD. 2021b. Digital Government Review of Slovenia: Leading the Digital Transformation of the Public Sector. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/954b0e74-en>
- OECD. 2025. Strategic Foresight Toolkit for Resilient Public Policy: A Comprehensive Foresight Methodology to Support Sustainable and Future-Ready Public Policy. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/bcdd9304-en>
- OECD in Evropska komisija. 2022. Supporting Entrepreneurship and Innovation in Higher Education in Slovenia. *OECD SME and Entrepreneurship Papers*, št. 54. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/e5ceff6e-en>
- Ooi, Vincent. 2021. Adapting Taxation for the Digital Economy in Singapore. *Asia-Pacific Tax Bulletin* 27, št. 1: 1–10. <https://doi.org/10.59403/237vg2j>
- Osterc Zinrajh, Miranda. 2021. Ekonomska ogroženost gospodarskih subjektov v luči gospodarskega vohunjenja. Magistrska naloga, Fakulteta za pravo in poslovne vede, Ljubljana.
- Polchar, Joshua. 2024. Using Foresight to Anticipate Emerging Critical Risks: Proposed Methodology. *OECD Working Papers on Public Governance* št. 79. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/84820cd8-en>
- Porter, Michael E. 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review* 86, št. 1: 78–93.
- Potter, Evan H. 1998. Economic Intelligence and National Security. Montreal: McGill-Queen's University Press.
- Prasanna, Rpir; Jayasundara, Jmsb; Gamage, Sisira Kumara Naradda; Ekanayake, Ems; Rajapakshe, Psk; Abeyrathne, Gaknj. 2019. Sustainability of SMEs in the Competition: A Systemic Review on Technological Challenges and SME Performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 5, št. 100: 1–18. <https://doi.org/10.3390/joitmc5040100>
- Ramesh, M. 1995. Economic Globalization and Policy Choices: Singapore. *Governance* 8, št. 2: 243–260. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.1995.tb00208.x>

- Rhydderch, Alun. 2013. Strategic Foresight: Options, International Models and Recommendations. *Strategie Und Sicherheit* 2013, št. 1: 555–564. <https://doi.org/10.7767/sus-2013-0150>
- Rusli, Mohd Hazmi Mohd. 2020. Navigational Hazards in International Maritime Chokepoints: A Study of the Straits of Malacca and Singapore. *Journal of International Studies*, št. 8. 47–75. <https://doi.org/10.32890/jis.8.2012.7926>
- Lee, Hui Shan Alvina; Shankararaman, Venky; Ouh, Eng Lieh. 2022. Learnings from a pilot hybrid question answering system: CQAS: Case study based on a Singapore government agency's customer service centre. V: *The 23rd Annual International Conference on Digital Government Research*, 437–439. Virtualna konferenca, Junij 15–17. <https://doi.org/10.1145/3543434.3543661>
- Siddiqui, Kalim. 2015. Economic Policy – State versus Market Controversy. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy* 10, št. 1: 9–32. <https://doi.org/10.12775/equil.2015.001>
- Sidhu, Ravinder; Ho, Kok-Hoong; Yeoh, Brenda. 2011. Emerging Education Hubs: The Case of Singapore. *Higher Education* 61, št. 1: 23–40. <https://doi.org/10.1007/s10734-010-9323-9>
- Simionescu, Mihaela. 2018. What Drives Economic Growth in Some CEE Countries? *Studia Universitatis "Vasile Goldis" Arad – Economics Series* 28, št. 1: 46–56. <https://doi.org/10.2478/sues-2018-0004>
- Szpilko, Danuta. 2020. Foresight as a Tool for the Planning and Implementation of Visions for Smart City Development. *Energies* 13, št. 7: 1782: 1–24. <https://doi.org/10.3390/en13071782>
- Tahirović, Mehmedin. 2024. The Main Security Challenges and Threats in the Western Balkans and Possible Model for Solving Them in the Process of European Integration. *Studia Europejskie – Studies in European Affairs* 2024, št. 3: 27–55. <https://doi.org/10.33067/SE.3.2024.2>
- Tezibir, Roksolana. 2024. The Evolution of the Bilateral Relations Between Republic of Singapore and United Kingdom. *Bulletin of Taras Shevchenko National University*

of *Kyiv. International relations* 1, št. 58: 54–60. <https://doi.org/10.17721/1728-2292.2024/1-58/54-60>

Tovornik, Uroš. 2022. Geostrategic Perspectives of Slovenia in a Changing World. *Contemporary Military Challenges* 24, št. 3: 31–49. <https://doi.org/10.33179/bsv.99.svi.11.cmc.24.3.2>

Trošt, Maja; Bojnec, Štefan. 2016. Export-Led Growth: The Case of the Slovenian and Estonian Economies. *Post-Communist Economies* 28, št. 3: 1–11. <https://doi.org/10.1080/14631377.2016.1184425>

Udovič, Boštjan; Bučar, Maja. 2015. RIO Country Report Slovenia 2014. Luksemburg: Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2791/453214>

Vidmar, Vesna; Križ Purić, Vesna; Zupan, Monika. 2025. Standardi in smernice za digitalne javne storitve. V: *OTS 2025 Sodobne Informacijske Tehnologije in Storitve: Zbornik 28. Konference*, 258–264. Ur. Luka Pavlič, Tina Beranič, Marjan Heričko. Maribor: Univerzitetna založba Univerze v Mariboru. <https://doi.org/10.18690/um.feri.7.2025.23>

Yan, Tinghao. 2024. Singapore Innovation Economy: Present and Future. *Journal of Education Humanities and Social Sciences* 35: št. 2024: 532–538. <https://doi.org/10.54097/8evf4w06>

Zhou, Shihao; Feng, Qu. 2023. Trade Policy Review of Singapore. *World Economy* 46, št. 12: 3472–3481. <https://doi.org/10.1111/twec.13391>

Zhou, Yuting; Wang, Yunpei; Wang, Qingnian. 2024. Utilization of Foreign Investment in the Productive Service Industry in Hubei Province, China and Its Optimization Counter-Measures. *PLoS One* 19, št. 6: e0302494. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0302494>

Zupančič, Magda. 2020. Competency Management, Coordination and Responsibility in Slovenia. *Naše Gospodarstvo/Our Economy* 66, št. 3: 36–47. <https://doi.org/10.2478/ngoe-2020-0016>

Żmuda, Małgorzata. 2016. Sources of Competitive Advantage of a Small Open Economy in the Era of Global Interconnections – Singapore in the Years 2007–2012. *Krakow Review of Economics and Management Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego W Krakowie* 9, št. 945: 59-75. <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2015.0945.0904>

### **Spletni viri**

csf. 2025. Who We Are. *csf.gov.sg*, 7. oktober. <https://www.csf.gov.sg/who-we-are/> (pridobljeno 10. 10. 2025)

EDB. 2025. Who We Are. *edb.gov.sg*, 16. maj. <https://www.edb.gov.sg/en/about-edb/who-we-are.html> (pridobljeno 5. 8. 2025)

enterprises. 2025. About Enterprise Singapore. *enterprisesg.gov.sg*, 23. januar. <https://www.enterprisesg.gov.sg/about-us/overview> (pridobljeno 5. 8. 2025)

GZS. b. d.-a. Vizija, poslanstvo in vrednote GZS. *gzs.si*. [https://www.gzs.si/o\\_gzs/vsebina/Organizacija-GZS/Vizija-poslanstvo-in-vrednote-GZS](https://www.gzs.si/o_gzs/vsebina/Organizacija-GZS/Vizija-poslanstvo-in-vrednote-GZS) (pridobljeno 16. 8. 2025)

GZS. b. d.-b. GZS na kratko. *gzs.si*. [https://www.gzs.si/o\\_gzs/vsebina/Organizacija-GZS/GZS-na-kratko](https://www.gzs.si/o_gzs/vsebina/Organizacija-GZS/GZS-na-kratko) (pridobljeno 16. 8. 2025)

Go-Science. 2024. The Futures Toolkit: HTML. *GOV.UK*, 29. avgust. [https://www.gov.uk/government/publications/futures-toolkit-for-policy-makers-and-analysts/the-futures-toolkit-html?utm\\_](https://www.gov.uk/government/publications/futures-toolkit-for-policy-makers-and-analysts/the-futures-toolkit-html?utm_) (pridobljeno 22. 8. 2025)

IMD World Competitiveness Center. b. d. World Competitiveness Ranking. *imd.org*. <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/rankings/wcr-rankings/> (pridobljeno 14. 8. 2025)

MDP. 2024. Slovenski okvir interoperabilnosti NIO. *GOV.SI*, 24. september. <https://www.gov.si/zbirke/projekti-in-programi/slovenski-nio-portal/> (pridobljeno 22. 8. 2025)

MGTS. b. d. O Ministrstvu za gospodarstvo, turizem in šport. *GOV.SI*. <https://www.gov.si/drzavni-organi/ministrstva/ministrstvo-za-gospodarstvo-turizem-in-sport/o-ministrstvu/> (pridobljeno 17. 8. 2025)

MTI. 2025. About MTI. *mti.gov.sg*, 14. oktober. <https://www.mti.gov.sg/About-Us/About-MTI> (pridobljeno 14. oktober)

NIO. b. d. Nacionalni interoperabilnostni okvir - portal NIO. *GOV.SI*. <https://nio.gov.si/about/purpose> (pridobljeno 27. 8. 2025)

podjetniski-portal. 2021. Strengthening the Innovation Ecosystem in Slovenia: Current State of Play of the Slovenian National Innovation Ecosystem. *podjetniski.portal.si*. [https://www.podjetniski-portal.si/uploads/gradiva/krepitev\\_inovacijskega\\_ekosistema/srss161\\_slovenia\\_ecosystem\\_d2\\_state\\_of\\_play\\_report.pdf](https://www.podjetniski-portal.si/uploads/gradiva/krepitev_inovacijskega_ekosistema/srss161_slovenia_ecosystem_d2_state_of_play_report.pdf) (pridobljeno 25. 8. 2025)

OECD. 2021a. Slovenia: Talent Management Scenarios – Final Report. Organisation for Economic Co-operation and Development in Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije. [https://www.gov.si/assets/ministrstva/MJU/Kakovost-in-inovativnost-v-javni-upravi/Inovativen-si/Slovenia\\_Talent\\_Management\\_Scenarios\\_V7\\_final.pdf](https://www.gov.si/assets/ministrstva/MJU/Kakovost-in-inovativnost-v-javni-upravi/Inovativen-si/Slovenia_Talent_Management_Scenarios_V7_final.pdf) (pridobljeno 1. 9. 2025)

OECD. 2021b. Slovenia: Talent Management Scenarios – Final Report. Organisation for Economic Co-operation and Development in Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije. [https://www.gov.si/assets/ministrstva/MJU/Kakovost-in-inovativnost-v-javni-upravi/Inovativen-si/Slovenia\\_Talent\\_Management\\_Scenarios\\_V7\\_final.pdf](https://www.gov.si/assets/ministrstva/MJU/Kakovost-in-inovativnost-v-javni-upravi/Inovativen-si/Slovenia_Talent_Management_Scenarios_V7_final.pdf) (pridobljeno 1. 9. 2025)

Slovenska obveščevalno-varnostna agencija (SOVA). b. d. O Slovenski obveščevalno-varnostni agenciji. *GOV.SI*. <https://www.gov.si/drzavni-organi/vladne-sluzbe/slovenska-obvescevalno-varnostna-agencija/o-sovi/> (pridobljeno 18. 8. 2025)

SPIRIT Slovenija. b. d.-a. Vsebinska področja dela. *spiritslovenia.si*. <https://www.spiritslovenia.si/podrocje-dela> (pridobljeno 17. 8. 2025)

SPIRIT Slovenija. b. d.-b. Vizija in poslanstvo. *spiritslovenia.si*. <https://www.spiritslovenia.si/vizija-in-poslanstvo> (pridobljeno 17. 8. 2025)

WIPO. 2015. Guidelines for Preparing Patent Landscape Reports. Ženeva: WIPO. <https://www.wipo.int/publications/en/details.jsp?id=4195> (pridobljeno 28. 8. 2025)

WIPO. 2024. Global Innovation Index 2024: Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship. Ženeva: WIPO <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index->

2024/assets/67729/2000%20Global%20Innovation%20Index%202024\_WEB3lite.pdf (pridobljeno 30. 8. 2025)

## **Zakonodaja**

Direktiva (EU) 2022/2555 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 14. decembra 2022 o ukrepih za visoko skupno raven kibernetne varnosti v Uniji, spremembi Uredbe (EU) št. 910/2014 in Direktive (EU) 2018/1972 ter razveljavitvi Direktive (EU) 2016/1148 (direktiva NIS 2)

Uredba (EU) 2016/679 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 27. aprila 2016 o varstvu posameznikov pri obdelavi osebnih podatkov in o prostem pretoku takih podatkov ter o razveljavitvi Direktive 95/46/ES (Splošna uredba o varstvu podatkov)

Uredba (EU) 2019/452 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 19. marca 2019 o vzpostavitvi okvira za pregled neposrednih tujih naložb v Uniji

Zakon o poslovni skrivnosti (ZPosS). 2019. Uradni list RS št. 22/19.

Zakon o Slovenski obveščevalno-varnostni agenciji (ZSOVA-UPB 2). 2006. Uradni list RS št. 81/06 – uradno prečiščeno besedilo.

Zakon o varstvu osebnih podatkov (ZVOP-2). 2023. Uradni list RS št. 163/22 in 40/25 – ZInfV-1.