

OBLIKOVANJE OSEBNEGA ODNOSA DO PODJETNIŠTVA

Letošnja sporočila seminarja gospodarstvenikov Dolenjske in Bele krajine

S prijaznim sporočilom dr. Alojza Šuštarja se je začelo letošnje srečanje Otočec 2004, bogato in poglobljeno razmišljanje gospodarstvenikov Dolenjske in Bele krajine o številnih dilemah podjetništva. Potem, ko je predsednik Slovenske akademije znanosti in umetnosti podelil Veliko nagrado mojstrstva in odličnosti dr. Alojzu Šuštarju in mr. ph. Milošu Kovačiču, je zbranim najprej spregovoril prof. dr. Miroslav Rebernik o tem kako podjetna je Slovenija. Pod njegovim vodstvom je v Sloveniji potekala obširna svetovna raziskava Global Entrepreneurship Monitor in z njenimi izsledke je profesor seznanil udeležence seminarja.

Kako podjetna je Slovenija?

Razvito podjetništvo odločilno vpliva na uspešnost nacionalnih gospodarstev. Je redka dobrina, ker ni vsak pripravljen sprejemati rizika, niti nima vsakdo sposobnost oblikovati pravih poslovnih odločitev. Izobraževanje, znanje, tehnologija in podjetnost so ključni dejavniki, ki vodijo v uspešno gospodarjenje. V vsaki državi pa vplivajo na velikost in obseg podjetništva njene specifične okoliščine in obstoječa raven ekonomskega razvoja. Delujeta dva temeljna mehanizma ekonomske rasti. Prvi temelj predstavljajo **ustaljena podjetja**, pomembna za mednarodno menjavo in za rast mikro, malih ter srednje velikih podjetij. Drugi temeljni vir ekonomske rasti pa je **podjetniški proces**, ki se odvija v novih in rastočih podjetjih pod vplivom družbenih, kulturnih ter političnih razmer in nanj bistveno vplivajo podjetniške priložnosti ter zmogljivosti ljudi.

Proučevanje podjetniškega procesa zajema relativno podjetniško naravnost odraslega prebivalstva, stopnjo nastajanja novih ter rastočih podjetij in razlike, ki pri tem procesu nastajajo med državami. Podjetništvo pa ni omejeno na državo zato pravo sliko o položaju podjetništva na primer v Sloveniji, lahko dobimo samo s primerjavo z drugimi. V svetovnem merilu se je Slovenija s povprečjem predlanskega leta med 41 sodelujočimi državami uvrstila na 36. mesto. V letu 2003 pa je podjetniška aktivnost še upadla za dobrih 10% in se je število posameznikov na začetku podjetniške poti zmanjšalo na 51.000. Posameznik je tu mišljena oseba, ki se je samozaposlila ali začela z nakupom in prodajo izdelkov.

V Sloveniji se ljudje, tako kot v Evropi, za podjetništvo odločijo zato, ker zaznajo dobro poslovno priložnost ali ker nimajo druge boljše priložnosti za delo. Rojevanje novih podjetij vnaša v ekonomsko strukturo potrebno dinamiko in konkurenčnost, zato je zaželeno, da je čim več nastajajočih podjetij. Zaradi izdatkov podjetniškega procesa, porabljenega časa in oportunitetnih stroškov pa je potrebno zagotoviti uspešnost tega procesa, ki se izkazuje v čim višji stopnji preživetja nastajajočih podjetnikov, v njihovem uspešnem poslovanju in kakovostni rasti. Stopnja preživetja slovenskih podjetnikov je nizka, kvocient umrljivosti je najvišji med vsemi državami saj v Sloveniji odmre kar 2/3 nastajajočih in 1/3 novih podjetij. Da dobimo novo podjetje potrebujemo skoraj tri nastajajoče. Zaskrbljujoča je tudi udeležba žensk, ki se lotevajo podjetništva saj je v Sloveniji to razmerje najslabše med vsemi državami in znaša 3.8:1 v korist moških. Ženske so velika še neizkoriščena priložnost za podjetništvo.

Da se posamezniki odloči za podjetništvo pomembno vplivajo (1) poznavanje drugih podjetnikov, (2) zaznavanje poslovnih priložnosti, (3) samozavedanje lastnega znanja in izkušenj za podjetniško delovanje in (4) strah pred neuspehom. V Sloveniji 47 % podjetnikov pozna drugega, ki je že naredil podjetje, le 1/3 delovno aktivnega prebivalstva zaznava, da se bo v okolju pojavila v prihodnjem polletnem obdobju poslovna priložnost, 40 % tega prebivalstva meni, da ima znanje, veščine in sposobnosti za podjetniško delovanje ali ustanovitev podjetja. Kar desetkrat večja je v povprečju verjetnost, da se bodo lotili podjetništva tisti, ki poznajo drugega podjetnika, zaznavajo priložnost in imajo znanje. Zanimivo pa je pri tem dejstvo, da je v Sloveniji kar štiridesetkratna verjetnost za vse tri attribute in dvajsetkratna za dva izmed njih.

Nekateri podjetniški pogoji so v Sloveniji še posebej nerazviti, zlasti kulturne in družbene norme, prenos raziskav in razvoja ter tisti del vladne politike, ki se nanaša na regulativo. Na 31. mestu je pristala Slovenija v ocenah, da njena nacionalna kultura spodbuja kreativnost in inovativnost in na 30. mestu po prepričanju, da so rizični kapitalisti pomemben vir financiranja oziroma podpore za nova in rastoča podjetja.

Po rezultatih uvodoma omenjene raziskave prof. dr. Rebernik ugotavlja, da Slovenija še ni podjetniška družba v svetovnem merilu in meni, da je potrebno preurediti podjetniško okolje tako, da bo podjetniške namere spodbujalo, negovalo in ohranjalo. Med pozitivne elemente podjetništva v Sloveniji pa profesor uvršča visoke aspiracije po rasti, ki jih izkazujejo nastajajoči in novi podjetniki. Spodbudno je tudi mnenje treh četrtn

prebivalstva, da so posamezniki, ki so uspešni ustanovitelji podjetja, spoštovani in imajo visok družbeni status. Vlaganja v znanje in podjetniške veščine lahko pomembno prispeva k večji podjetniški aktivnosti. Med področji, ki bi jim bilo treba posvetiti čim več pozornosti spadajo povečanje ravni podjetniškega znanja in veščin, ustvarjanje pozitivnega odnosa do podjetništva, razvijanje dostopa do finančnih sredstev, razvoj ženskega podjetništva, nadaljnji razvoj podjetniške politike ter pospešen prenos izsledkov raziskav in razvoja.

Generator podjetništva – univerzitetno podjetniški inkubator

Priložnost za rast in razvoj je komercialno izkoriščanje znanja oziroma rezultatov aplikativnih raziskav na raziskovalno - razvojno usmerjenih univerzah in njihovih raziskovalnih organizacijah. Tako izkoriščanje omogoča ustanavljanje novih tehnoloških podjetij s potencialom ustvarjanja visoke dodatne vrednosti (spin-out podjetja), praviloma pa jih ustanavljajo ali soustanavljajo študentje, zaposleni na univerzi in raziskovalne institucije. V tem procesu je bistveno pomembno zdravo sodelovanje med univerzo, podjetji in različnimi podpornimi institucijami ter izdatna pomoč in podpora države. Najuspešnejše se ta proces odvija tam, kjer univerza tesno sodeluje z lokalnim gospodarstvom še posebno s finančnimi organizacijami, pospeševalnimi centri za malo gospodarstvo, gospodarsko zbornico in razvojnimi agencijami.

V Sloveniji je še zlasti kritično to področje prenosa raziskovalnih dosežkov z univerze v nastajajoča in nova podjetja. Med 31 državami v raziskavi smo zasedli 29.mesto. Razloge za tako stanje je potrebno najti med institucionalnimi, kulturnimi in infrastrukturnimi ovirami:

- Institucionalne ovire se prepoznavne v funkcioniranju univerze, ki ne usmerja raziskovalcev in visokošolskih sodelavcev v komercializacijo raziskovalnih dosežkov.
- Prevladujoča miselnost na univerzah opredeljuje podjetništvo kot negativno vrednoto kar je velika kulturna ovira za nastajanje spin-out podjetji. Ker se na univerzi prepleta javni interes z zasebnim in ker je na tehničnih fakultetah premalo poslovnega znanja o podjetništvu, je uspešen prenos novosti v podjetniško prakso možen samo, če je znotraj sebe univerza sposobna uveljaviti tvorno timsko sodelovanje med tehničnim in poslovnim znanjem, izven sebe pa sodelovanje z uspešnimi podjetji, investitorji ter različnimi podpornimi institucijami.
- Med infrastrukturnimi ovirami sta pomembni zlasti neposredno gospodarsko okolje univerze in pospeševalni mehanizmi.

Uspeh ali neuspeh tehnoloških podjetij zavisi od sodelujočih podjetnikov, da spravijo izdelek iz razvojne in prototipne faze v redno proizvodnjo in komercializacijo. Ti podjetniki morajo imeti podporo sovlagateljev, rizičnega kapitala, poslovnih angelov ali drugih financerjev. V okolju podjetnika mora obstajati ustrezna fizična infrastruktura, vzpostavljena mora biti mreža ponudnikov različnih storitev, delovati mora podjetniški izobraževalni sistem za individualne potrebe podjetnikov in uveljavljena taka ekonomska politika, ki ustvarja ugodne razmere za razmah tehnološkega podjetništva. Pomembno vlogo odigrajo tudi managerji obstoječih dobrih podjetij, ki so dovolj socialno zreli in poslovno modri, da del svojih izkušenj prenašajo na novo nastajajoča podjetja.

Zaželjena znanja

Za podjetnike bo potrebno razviti nove izobraževalne programe, katerih cilj ni diploma ampak praktično znanje o ustanavljanju in vodenju podjetij. Uspešno bo usposabljanje podjetnikov po teh programih le v primeru, da bo v njih polno primerov in praktičnih izkušenj, da se predstavijo resnične zgodbe resničnih podjetnikov, da podjetnike ne učijo samo profesorji temveč v enaki meri tudi podjetniki, ki imajo osebne izkušnje. Izobraževanje se ne konča s končanjem seminarja ali tečaja, praksi evropskih programov kaže, da je treba vzpostaviti individualno tutorstvo in mentorstvo pri projektih tudi po zaključku izobraževanja.

Kadar je izobraževanje podjetnikov potrebno za osmiselitev poslovne ideje, ustanovitev podjetja in njegov razvoj so najbolj relevantne naslednje izobraževalne potrebe:

- Obvladovanje denarnih tokov v zgodnji fazi novega podjetja
- Komunikacijske sposobnosti za predstavitev poslovnega načrta
- Razumevanje poti in načinov komercializacije tehnologije
- Dostop do lokalnih, regionalnih in nacionalnih investicijskih mrež
- Ocenitev tržnega potenciala tehnologije, ki je v zgodnji fazi
- Pristopanje k rizičnemu kapitalu

- Pisanje učinkovitega poslovnega načrta
- Razumevanje financerjevega pogleda na poslovni načrt
- Pristopanje k poslovnim angelom
- Pisanje in razumevanje finančnih izrazov

Poslovanje na borzi, prodaja podjetja, delničarstvo, neotipljivo premoženje in podobna znanja si podjetniki lahko pridobi pozneje, ko se je finančno že okrepil in ustvaril lastno boniteto.

Kako uveljaviti podjetništvo na slovenskih univerzah?

Mag. Rus in prof. dr. Rebernik pravita, da proučevanja »dobre prakse« kažejo, da bi za uveljavljanje univerzitetnih podjetij morali profesorji in raziskovalci prejeti čim preje jasna in nedvoumna navodila. Tistim, ki se za podjetništvo odločijo bi morala univerza zagotavljati informacije, kontakte in podporo pri ustanavljanju podjetja. Če je univerza lastnik intelektualnih pravic, mora sodelovati pri odločitvi o ustanovitvi podjetja, ki bo to pravico komercializiralo. Univerza mora razmejiti odgovornost med podjetniško in profesorsko pozicijo in omogočiti tudi podjetnikom, da ostanejo predavatelji. Mehanizmi na univerzi morajo zagotavljati akademskemu podjetniku navodila, informacije in nasvete za vodenje podjetja in po potrebi tudi plačati svetovalca. Pomoč mora biti dana bodočemu podjetniku tudi pri oblikovanju poslovnega načrta še zlasti v delu, ki se nanaša na trženje in prodajo. Univerza se mora odločiti, če se bo v podjetje vključila s semenskim kapitalom.

Pri univerzitetnih spin-out podjetjih je najpomembnejše, da je njihov lastnik univerza ali njena organizacijska enota in da je nastalo kot rezultat tehnologije razvite na tej instituciji. Raziskovalni dosežki so nastali s pomočjo premoženja, ki ni zasebno pač pa je praviloma javno zato je treba urediti množico odnosov, predvsem pa zaščititi intelektualno lastnino in sprejeti model delitve dobička ustvarjenega na osnovi trženja raziskovalnih rezultatov.

Kompleksen problem je tudi transfer tehnologije in ljudi iz univerze v industrijo in ga izvajajo naslednji akterji:

- Tvorec tehnologije spravi tehnološko inovacijo do točke, kjer se lahko začne komercializacija
- Podjetnik ustvari nov podjem, komercializira tehnologijo v izdelek ali storitev, ki ga je možno prodajati
- Starševska organizacija usposobi spin-out podjetje; patentira inovacijo, licencira tehnologijo, opredeli pravice, ki izhajajo iz intelektualne lastnine in jih naredi dostopne za tehnološko inovacijo
- Investitor zagotovi finančne vire za ustanovitev in delovanje spin-out podjetja, lahko pa nudi tudi strokovno znanje za njegovo upravljanje.

Pomoč spin-out inkubatorja

Na mariborski univerzi podjetnikom s poslovno idejo nudijo pomoč strokovnjakov univerzitetno-podjetniškega inkubatorja. V pred inkubacijski fazi podjetnik sam predstavi svojo poslovno idejo in če s poslovnim modelom in svojim nastopom prepriča strokovnjake inkubatorja, mu ti nudijo brezplačno določene storitve. V inkubacijski fazi, ki traja od enega leta do 18 mesecev nudijo podjetniškim timom svetovalne in računovodske storitve, skupno tajništvo, poštni predal in podobno. Podjetnik lahko dobi pisarniški prostor za registracijo sedeža podjetja. Pomagajo mu razviti uspešen poslovni koncept, nudijo pomoč pri pogajanjih za zagotovitev nadaljnjega financiranja in povezovanja s potencialnimi investitorji. Za podjetnika je to že izhodna faza v samostojnost, vendar ima še vedno dostop do inkubatorja in njegove mreže. Nadaljnje medsebojne vezi se tkejo z izmenjavo izkušenj med vsemi v inkubatorju sodelujočimi kar omogoča, da se podjetniki učijo drug od drugega. Vzpostavljane povezave je pomemben način spodbujanja sodobnega podjetništva zato inkubatorji ponujajo tudi storitve mreženja. Najuspešnejši inkubatorji v razvitem svetu nudijo podjetnikom prostor in opremo, izobraževanje, financiranje, informacijsko tehnologijo, P&R, upravljanje s človeškimi viri, pravno pomoč, računovodstvo, skupna nabava in mrežo povezav.

Oblikujejo se lahko različni tipi spin-out podjetji. *Ortodoksni tip* podjetja ustanovi eden ali več članov akademske skupnosti, ki so prispevali k intelektualni lastnini. V novem podjetju se zaposlijo in odidejo iz univerze. Če zunanji investitor ali manager kupi ali zakupi intelektualne pravice od univerze in ustanovi podjetje gre za *tehnološki tip*. Ustvarjalci intelektualne lastnine so lahko konzultanti novega podjetja, imajo v njem lastninski delež, ne ukvarjajo pa se z njegovim vodenjem in naprej ustvarjajo na univerzi. Poznan je tudi *hibridni tip* značilen po razdelitvi ustvarjalnega tehnološkega tima na podjetniškega in tistega, ki ostaja na univerzi. Programe teh podjetij pa je možno opredeliti kot *model rasti* kadar gre za usmeritev v rast podjetja in v globalne trge ali pa *model življenjskega stila* kadar podjetnik zagotavlja predvsem sebi, svoji družini in ustanoviteljem dostojno življenje. Glede na to od kod dobivajo vire pa programe lahko opredelimo tudi kot *primarne* ali *sekundarne*, ki nekaj intelektualne lastnine pridobijo tudi izven univerze.

Iz javno finančnih raziskav se lahko formirata *inventor-podjetnik*, če je ta tudi raziskovalec ali *surogatni podjetnik*, če raziskovalec pridobi zunanjega neodvisnega podjetnika za trženje. Prevladuje mnenje, da je surrogatni tip podjetja lahko uspešnejši kar pa je seveda potrebno ugotoviti za vsak primer posebej s swot analizo.

Kako ustvariti, razvijati in ohranjati spin-out proces zlasti na univerzah?

Mag. Rus in dr. Rebernik vidita hitrejši razvoj podjetništva v Sloveniji zlasti v ustvarjanju pogojev za razvoj in ohranjanje spin-out procesa na univerzah kot središčih znanja in inoviranja. Menita, da je s tem namenom potrebno institucionalizirati ta proces in nedvoumno razrešiti številne dileme kot so neodvisnost spin-out mehanizmov, pomen mreženja in sodelovanja, multidisciplinarne programe, upravljanje z intelektualno lastnino, alokacijo pravic iz intelektualne lastnine in dogovor o delitvi tantiem, finančno in strateško planiranje, merjenje kakovosti izvedbe, vključevanje zasebnega kapitala in še več drugih. Predpogoj za *odpravo dilem pa je zlasti ta, da morajo univerze povečati število končanih raziskovalnih projektov, ki imajo določen komercialni potencial in jih podpreti do tiste ravni, da bodo sposobni pritegniti investitorje kot nova podjetja*.

Prenos modela spin-out podjetja iz drugih univerz ni možen, ker je model odvisen od lokalnega okolja, kar pomeni, da bo na primer lokalni model mariborske univerze iz poznanih programov vzel tista spoznanja, ki se v Mariboru lahko izkažejo kot najučinkovitejša. Gre torej zato, da se sestavi repertoar možnih praks in potem iz njih oblikuje tisto, kar bo najbolj primerno za okolje v katerem delujejo slovenske univerze. Ta ugotovitev velja tudi za inkubatorje, univerzitetne pisarne in druge mehanizme, ki lahko pomagajo izkoriščati raziskovalne dosežke, nastale z javnimi raziskovalnimi sredstvi. Celota mehanizmov za pretok novosti med univerzo in gospodarstvom mora biti izjemno sistematična saj po slovenskih raziskovalnih institutih, fakultetah in laboratorijih ni veliko število odkritij in raziskav, ki bi komaj čakale komercializacijo. Prav zato je med prvimi nalogami procesa prav gotovo zanesljiva evidenca raziskovalcev, raziskovalnih področij in potencialnih odkritij, ki bi morda lahko bila uporabna za komercializacijo.

Zaradi visoke stopnje tveganja v začetni fazi razvijanja izdelkov in tehnoloških postopkov na univerzah bo v Sloveniji verjetno primanjkovalo rizičnega kapitala, ki bi bil pripravljen prevzeti ta tveganja in bodo zato, vsaj na začetku procesa, potrebna javna sredstva vse dotlej, dokler ne bodo univerze ustvarile toliko lastnih sredstev, da bi lahko te vračale v proces razvoja izdelkov. Po vzgledih iz tujine pa bi probleme financiranja lahko rešili tudi z ustanavljanjem regionalne, nacionalne ali mednarodne mreže v katerih bi poskušali najti koristi ekonomije obsega in razpona.

Kako spodbuditi interes tvorcev novosti za uveljavljanje njihovih dosežkov v praksi preko lastnih ali skupnih univerzitetnih podjetij pa ni nič manjši problem od financiranja. Avtorja te študije menita, da je potrebno v pozitivni luči prikazovati ljudi na univerzah, ki podjetja že imajo in s tem odpravljati miselnost o podjetniški aktivnosti kot etično in moralno sporni za univerzitetne profesorje.

Vzpodbujanje podjetništva v praksi

Vladimir Bahč je svoj pogled na podjetništvo oblikoval iz prakse podjetja, ki ga vodi. Uvodno misel, da je »Primum est vivere et deinde philosophari« je najprej dopolnil z spoznanjem, da svet premikajo ideje in nato še ugotovil, da probleme ni možno reševati samo z glavo, vključiti moramo tudi srce. Uspešnost delniške družbe Tovarne posebnih vozil tako vidi v ustreznem sozvočju med idejami in njihovem udejanjenju, v proučitvi poti, ki je pred njimi, v dobrem poslovnem načrtu in upoštevanju koristnih nasvetov. Pri uresničevanju večjih ambicij sprejemajo tekmovalnost, se nanjo pripravijo, spoznajo druge tekmece in se odločajo na osnovi spoznanj. Nenehno iščejo svojo, najustreznejšo pot do uspeha, upoštevajoč najobetavnejše dosežke teorije in prakse.

Podjetje deluje v določenem prostoru in času, se sooča s problemi in popotnico, ki mu jo okolje nudi, sprejema obetavne izzive, ki v sebi skrivajo svojevrstne rizike in tako opremljeno stopa na pot realizacije podjetniške zamisli. Podjetnik mora biti optimist, zaupati mora vase, ne sme se bati ovir in pridobivati mora neprestano nova znanja in spoznanja. Rešitve za podjetniške probleme se v večina primerih uporabijo le enkrat, pridobljene izkušnje pa pomagajo pri odzivnosti in odločitvah, za katere praviloma ni veliko časa. Podjetje se izgrajuje zlasti na izkušnjah in tradiciji kar mora biti vgrajeno v poslovno politiko. Tovarne posebnih vozil izhaja iz temeljev idustrijske podobe, ki jo je ustvaril Jurij Levičnik in njegovi zanesenjaki. Z lastnim znanjem, sposobnostjo in spretnostjo so izdelali dostavno vozilo in ga tržili štirideset let. Zaradi pomanjkanja deviz so iskali izdelek, ki bi ga prodajali razvitim trgov in izumili so prikolico Adria, ki se na teh trgih še vedno prodaja. Čas je prinesel nove izzive, ostala pa je trdna volja nadaljevati v avtomobilski in prikoličarski dejavnosti, ki se uresničuje danes

v Revozu, Tovarni posebnih vozil in v Adrii. Omenjena podjetja imajo skupno tradicijo vendar vsaka od njih svojo podjetniško identiteto.

Tovarna posebnih vozil je bila v času velikih družbenih sprememb na robu preživetja, saj je s svojimi izdelki pokrivala potrebe jugoslovanskega trga. Za oživitev podjetja se je moralo iskati dolgoročne rešitve in podjetje jo je našlo v sodelovanju z Revozom vendar za to sodelovanje ni izpolnjevalo pogojev, ki jih je svojim dobaviteljem postavljala Renault. Moralo je zagotoviti sistem kakovosti, konkurenčnost, logistiko, finančno trdnost, razvoj in raziskave ter sposobnost za spremljanje zahtev kupcev po svetu in si pridobiti zaupanje v management. Da je podjetje zmoglo te napore je moralo navezovati stike in sodelovati z razvojnimi dobavitelji Renault-a pri čemer mu je pomagala Revozova ekipa. Izkušnje potrjujejo, da v podjetju, ki je na robu preživetja, obstaja še vedno toliko volje in energije, da je mogoče z primerno motivacijo vzpodbuditi sodelavce, da prevzamejo usodo v svoje roke. Kljub izrednemu tveganju, so zaposleni v podjetju odkupili podjetje in sprejeli sodelovanje s tujim partnerjem ter tako prispeli na pravo pot. Organizirali so se novim potrebam primerno, spremenili ustaljene navade in sprejeli način razmišljanja oziroma obnašanja, ki je standard v avtomobilski industriji. Velike spremembe so bile možne zato, ker se je z dobro idejo poosebil cel kolektiv.

Direktor Bahč ocenjuje, da je v podjetju najtežje, ko je potrebno zmanjševati proizvodnjo, zmanjšati zaposlenost, investirati v obnovo in nove tržne programe, ki jim je potrebno dodati dušo, da sploh zaživijo. »Vsi čakajo rezultate, le-ti pa se spotikajo na vsaki stopnici« ugotavlja Bahč in zaključuje, da je vlečna sila napredka optimizem, da je potrebno vzdržati ter iztisniti vse moči in zaupanje v lastno sposobnost. Izkušnje mu kažejo, da je vredno sodelovati s tujimi partnerji, ki prinašajo znanja, širijo poslovno okolje in odpirajo vrata v svet. Oblika takega sodelovanja so lahko kapitalsko povezana podjetja, ki s časoma postajajo uspešne na trgu. Matično podjetje skupaj s hčerinskimi družbami strmi k odličnosti in se zaveda, kako težko je uresničljiva. Povezuje jih organizacijska kultura s katero so prepoznavni na trgu. Sloni na izkušnjah in sposobnosti zaposlenih, inovativnosti, ki spodbuja tekmovalnost, z zavednostjo, da vsak lahko pripomore več, kot se mu zaupa.

Danes podjetje gradi prostor povezljivega komuniciranja in informiranja, da bo vsak zaposlen poznal skupni cilj, prevzel svoj del pristojnosti in odgovornosti ter zato lažje izvajal svoje naloge. Ustvarja se sožitje, kjer je strpnost vrlina in most napredka v kooperativnem obvladovanju konfliktov, ko nastaja ugodna klima za ustvarjalnost. Nastaja oblika notranjega podjetništva kjer zaposleni lahko uresničujejo tudi svoje podjetniške zamisli in z njimi sodelujejo pri racionalizaciji poslovanja oziroma pri ustvarjanju novega izdelka, vsak zaposlen pa se lahko znajde v vlogi dobavitelja, proizvajalca ali kupca.

Korenine podjetništva v Sloveniji

Dr. Stane Granda meni, da sta za razvoj podjetništva temeljna pogoja intelekt vsakega posameznika in taka politična ter gospodarska svoboda, ki dopušča njegovo uresničevanje pri čemer je pod svobodo razumeti gospodarske možnosti za svoboden pretok ljudi in idej in enake možnosti za vse. Avtor povdarja, da je za gospodarski razvoj temeljni predpogoj pravna urejenost neke družbe, kjer so pravice in tudi dolžnosti tako fizičnega kot pravnega subjekta natančno urejene in znane.

Sicer pa je pri razvoju podjetništva potrebno upoštevati naravne danosti. Dejstvo je, da je Slovenija izrazito prehodna, tu se križajo poti, ki vodijo iz zahodne Evrope na Balkan in v Malo Azijo pa tudi poti iz Panonske nižine v italjski prostor, ki je tisočletja izjemen kupec kmetijskih pridelkov, zlasti žit in lesa ter nekaterih surovin kot so živalske kože, železo in plemenite kovine. Slovenski prostor je bil vedno odprt ne samo fizično ampak posledično tudi intelektualno. Drugi naravni element je surovinska osnova predvsem železo in iz te surovine razvito železarstvo, železolivarstvo, žebjarstvo in podobne dejavnosti z zelo nizko stopnjo dodatne vrednosti. Poleg železa je bilo slovensko ozemlje bogato s svincem in živim srebrom pa tudi s premogovniki, ki so pridobili na pomenu zlasti z izgradnjo železnice Dunaj – Trst in njenih pozneje zgrajenih krakov. Prekmurje je doživljalo drugačen in neugoden gospodarski razvoj. Bil je predvsem vir delovne sile in tam je dejansko obstajal agrarni proletarijat. V območju Novega mesta je bilo razvito steklarstvo na bazi kremenčevega peska, izjemno staro in vrhunske tradicije. Do devetnajstega stoletja je bil les pred vsem energetski in gradbeni vir in je bila njegovo izkoriščanje rentabilno le tam, kjer so bili nizki transportni stroški.

Med naravnimi pomanjkljivostmi Slovenije je dejstvo, da ne more preživeti svojega prebivalstva in da nima soli. Približno 1/3 živil je potrebno uvoziti. Iz teh razlogov je bilo potrebno ustrezni del denarja pridobiti izven agrarnega sektorja in so zato morali Slovenci razviti sposobnost za neke vrste podjetništvo v okviru danih možnosti. Poleg tega naravnega imperativa podjetništva pa obstaja tudi socialni oziroma strukturni. Večina slovenskega prebivalstva je živela na majhnih kmetijah na podeželju, kjer je bilo bivanje neperspektivno, saj kmetje niso imeli dohodkov za razvoj, širitev in modernizacijo kmetij. Koncem devetnajstega stoletja je prišlo do

ekonomske emigracije ljudi, ki so bili najbolj odprti za gospodarski napredek in so odhajali v tujino zaradi podjetnosti.

Bistvo meščanstva je prav podjetnost. Meščanstvo v slovenskih mestih pa je razvijalo predvsem uslužnostno obrt, za pravo trgovino, zlasti pa na dolge razdalje, ne kramarijo, pa je mnogim manjkal kapital. Nič manjši problem je bila energija vse do izuma parnega stroja. Iz tega vzroka se je nekaj velike obrti in preproste industrije lociralo v okolici Kranja, kjer so bili ugodni vodni energetske viri.

Plemstvo na slovenskem ni bilo podjetniško usmerjeno, razen nekaj izjem kot so Auerspergi, ki so vlagali v zdraviliški in lovski turizem, pozneje pa v železarstvo, lesarstvo in premogovništvo. Tudi Attemsi so zasnovali Rogaško Slatino in steklarstvo. Šele novejšo plemstvo, ki je pridobilo premoženje s trgovino in rudarstvom je razvijalo tudi podjetnost. Znana sta primera Zoisovih in Bornovih.

Na Slovenskem v preteklosti ni bila podjetništvu naklonjena hierarhija družbenih vrednot. Številni, ki so s podjetnostjo obogateli, so dobičke prelili v nakup graščin in tako imobilizirali kapital, ki bi ga bilo smotno vložiti v investicije. Taka konservativna orientacija podjetnikov je bila velika ovira razvoju trajnega oziroma tradicionalnega podjetništva. Tej oviri se je pridružilo neverjetno veliko primerov, da so izjemno podjetni ostali brez potomstva. V takih razmerah sta se na Dolenjskem razvili dve podjetniški središči; Šmartno pri Litiji na rudiščih železa, svinca, cinka, banka in srebra ter porečje Krke med Zagradcem in Dvorom z železarnama, usnjarno in papirnico.

Dr. Granda pravi, da je njegovo poglobljeno sporočilo v tem prispevku, da je podjetnost na Slovenskem enostavno naravna in socialna nujnost, temeljni pogoj napredka. Naravne in socialne danosti ustvarjajo kvantitativno podlago, ki je sicer usmerjena izrazito preživeto, za gospodarski in poslovni ter vsesplošni napredek pa so temeljnega pomena nadpovprečno sposobni. Prednost modrih in inovativnih glav je, da razvoj pospešijo, da izrabijo komparativne prednosti slovenskega ozemlja, med katerimi je gotovo tudi njegova majhnost. Po letu 1990 je Slovenija pričela z individualizacijo v gospodarstvu, kjer prehaja teža in riziki poslovnih odločitev z razredov oziroma vladujoče stranke na posameznika. Temeljni vir podjetništva je svoboden človek, pomembnejša kot izobrazba je inteligenca posameznika. Špekulacije ob mednarodnih, političnih in socialnih prevratih pogosto povzročajo propadanje starih uglednih podjetnikov in rojstvo novih. Zato je tudi pri nas pričakovati še velike spremembe tako v lastništvu kot vodstvenih strukturah podjetij. Dolgoročno namreč uspeva le tisto, kar je zgrajeno na poslovnem talentu, znanju in deluje znotraj urejenega pravnega reda. Veliko podjetnosti najdemo med slovenskimi izseljenci v različnih evropskih državah, Avstraliji in Ameriki. Dr. Granda meni, da bi v povezavi z njimi lahko Slovenija na gospodarskem področju dosegla bistveno več, zlasti na področju malega in družinskega podjetništva vendar so še premočni ideološki predsodki proti slovenski emigraciji. Isto se kaže tudi v bančništvu in znanosti. V zvezi z njo je potrebno omeniti prevelik strah pred konkurenco in sposobnejšimi, ki je v povezavi s politiko največja ovira naglejšemu gospodarskemu napredku Slovenije.

Korenine podjetništva na slovenskem niso ne skromne, ne nepomembne. Sežejo v trgovske karavane halštatskih ljudstev, ki so najverjetneje trgovali z železom in steklom. Nadaljujejo se v antiki, ko je slovensko ozemlje slovelo po jeklu, pa tudi marmorju. V teh časih so poslovneži uspevali v trgovanju, bili zakupniki davkov in prevzemniki javnih del in pošte. V srednjem veku so gospodarsko pomembni samostani s svojimi mednarodnimi povezavami. Slovenski udeleženci v križarskih vojnah so tudi iskali poslovne prilike in dosegli živahno trgovino s severno Italijo. Slovensko podjetnost so zavrli turški vpadi ker so ljudje denar porabili za obrambo in varnost zato so bila slovenska mesta v tem času izjemno zadolžena in niso zmogla graditi monumentalnih zgradb značilnih za druga mesta v Evropi. Že v petnajstem stoletju so Kočevarji pridobili privilegij za trgovanje z izdelki domače obrti in južnim sadjem. Krošnarji so prepotovali vso Evropo. V začetku 17. stoletja so se na Slovensko priseljevali italijanski trgovci in s kapitalom oziroma novo tehnologijo prevzeli večji del slovenskega železarstva. Slovenski podjetniki so dobro izkoristili priložnosti, ki jih je nakazovala avstrijska pošta, modernizacija cest, plovba in železnica. Poskušali so se tudi v bančništvu in zavarovalništvu, izjemni inovator Janez Puh iz Ptuja pa je že prozvajal kolesa, motorje in avtomobile. Globoke podjetniške korenine je pogojeval domač prostor, razpletle pa so se v velikem državnem in mednarodnem okviru. Kdor pozna to preteklost, se ne boji prihodnosti, zaupanje vanjo pa je temeljni vir podjetniškega načrtovanja in odločanja je zaključil svoja razmišljanja o zgodovini podjetništva dr. Stane Granda.

Od kakovosti k odličnosti

Proučevanje in nato uvajanje nečesa boljšega ali novega je pomemben proces tudi v šolstvu kjer imajo opravka z najbolj delikatno populacijo družbe, z mladimi v katerih se porajajo sile, energije za rast ali propad družbe.

Mag. Marija Lubšina Novak je svoja razmišljanja o kakovosti in odličnosti, predvsem pa o procesih, ki nastajajo pri približevanju odličnosti na seminarju Otočec 2004 strnila v naslednji zaključek: »kakovost je potrebno nenehno izboljševati in stopnjevati. Odličnost pa je vizija, ki se ji v na katerih posameznostih že približujemo, povsod drugod pa načrtujemo aktivnosti, da bi jo dosegli.«

Šola je družbeno posebno občutljiva institucija. V njej je težje uvajati novosti za doseganje boljše kakovosti, ker ima vse, kar je povezano s šolstvom dolgoročne posledice na dogajanja v družbi. Že pri obravnavi *pojma kakovosti* v izobraževanju je več pristopov. Lahko je to (1) ugotavljanje dejavnikov oziroma značilnosti učinkovite in uspešne šole, (2) vzpostavljanje pristopa nenehnih izboljšav ali (3) gibanje za odlično šolo, v novjšem času pa sta se uveljavila tudi dva menedžerska pristopa v svoji znani pojavnosti obliki gibanja za kakovost in celovito obvladovanje kakovosti (TQM).

Odličnost je tudi v izobraževanju vezana na nekaj izjemno dobrega in izredno privlačnega, kar ima veliko vrednost in maksimalno kakovost. Razmišljanje o odličnosti vnaša človekove duhovne sestavine v področje dela, organizacije in organizacijskega razvoja. Z vizijo odličnosti se vzpostavlja v organizaciji tako vzdušje in razmere, da je vsem sodelavcem omogočeno sproščanje in uveljavljanje lastnih idej, ki so v njihovih glavah in se v izobraževalnem procesu »iz glav učiteljev in ostalih delavcev selijo v glave učencev«.

V kontekstu tako opredeljene kakovosti in odličnosti je mag. Lubšina Novak obrazložila lasten *Model Osnovne šole Brežice od kakovosti k odličnosti* s katerim osnovna šola dograjuje obstoječe elemente kakovosti in jih med seboj povezuje ter umesti v »kulturo šole«. Model vodi projektni tim, ki bo pregledoval vsebinski okvir vsakega navedenega projekta in določil dinamiko izvajanja v prihodnjih petih letih. Za samooceno je šola določila merila.

Kot **input** v modelu nastopajo (1) osnovna mikro organizacijska izhodišča odličnosti kot so vizija, misija, strategija ter filozofija šole in (2) projekti kot so (a) Knjiga plus, ki jo pišejo vsi učenci, sodelavci in partnerji šole, (b) Danes je moj enkratni dan, ki ponuja mladim optimistično razmišljanje o času, (c) Biti in imeti za vzgojo učencev v smeri uveljavljanja filozofije in zdravja, (d) Jaz, ti, mi za iskanje simbioze med posameznikom, skupino in širšo skupnostjo.

Po modelu je vmesna faza Šola – »**lonec dogajanja**«, ki je pozorna do učencev, staršev, lokalne skupnosti in družbe, zaposlenih, potrošnikov in dobaviteljev. V njej je ustvarjalno vodenje, razvita skrb za materialne pogoje, sodelovanje, inoviranje, kurikulum, pouk, avtonomijo in svobodo, timsko delo ter posodabljanje vzgojno izobraževalnega procesa.

Šola želi ustvariti takšen **output**, da bo ključni rezultat dvig kakovosti življenja in dela, ki se bo izkazoval kot vir znanja, osebnostnega razvoja in zadovoljstva učencev, vir osebne rasti in kariere ter zadovoljstva zaposlenih in napredka družbe kot celote. Uspeh učencev se bo zvišal za 5 %, učenci bodo pridobili kompetentno znanje, ki jim bo omogočilo samostojno odločanje, zaznavanje sprememb in ustrezno reagiranje nanje. Imeli bodo izoblikovane lastne, socialne ter državljanske vrednote, opremljeni bodo z ustreznimi spretnostmi in stališči, ki so bistvena za spoprijemanje z izzivi v prihodnosti, da si razvijejo inovativnost in ustvarjalnost, ustrezno samovrednotenje in samopodobo ter da skrbijo za zdravje.

Model od kakovosti k odličnosti služi kot izhodišče za načrtovanje, uvajanje in evaluacijo vsebin in oblik dela, ki prispevajo k oblikovanju takšnih osebnih lastnosti učencev, ki odlikujejo podjetnike in so: realna samopodoba, pozitivna naravnost do življenja in dela, ustrezno razporejanje časa, storilnostne motivacije temelječe na želji po uspehu, vrednotenje timskega dela, razvoj kreativnosti in inovativnosti, reševanje negotovosti in sprejemanje problemov kot izzivov, izkoriščanje možnosti in priložnosti, aktivno delovanje, ustrezno komuniciranje, nadgrajevanje temeljnih znanj in drugo.

Avtorica zaključuje svoja razmišljanja z ugotovitvijo, da »pot od kakovosti k odličnosti išče plemenito in učinkovito povezanost med glavo, rokami in srcem«. S pomočjo sprejetega *modela* poskuša šola vse dejavnike, ki z njo sodelujejo, trajno vključiti v proces gibanja od kakovosti k odličnosti. Vsak učenec, zaposlen ali partner naj bi si nenehno postavljel vprašanje »kaj sem danes naredil/-la za svoj osebni razvoj, skupinski razvoj, razvoj svoje šole in okolja?«. Skratka odličnost je razumeti kot nikoli dokončano zgodbo.

Družinska podjetja

Mag. Janez Cvelbar je na seminarju ugotovil, da so enote malega gospodarstva ključno področje ustvarjanja možnosti za nadaljnji gospodarski razvoj, velikega pomena za ustvarjanje novih delovnih mest in osnovni vzvod

za enakomernejši regionalni razvoj. Gospodarska politika naj bo zato naravnana tako, da bo pripomogla k večji uspešnosti malih podjetji, še posebno družinskih, ki so vzgled kakovosti in zadovoljevanja kupcev.

Družinska podjetja imajo v Evropi dolgoletno tradicijo. Od zgolj poslovnih sistemov se razlikujejo po tem, da temeljijo na čustvih, v njih prevladuje skrb za družinske člane, ki medsebojna razmerja urejajo na principu enakosti in so člani družinskega podjetja do konca življenja. Tem oznakam je mag. Cvelbar na podlagi lastnih odkritij dodal še (1) zanesljivost in ponos ter (2) predanost poslu in družini

V Sloveniji nastajajo družinska podjetja iz tradicije obratovalnic. Svoj razmah so dosegla po osamosvojitvi in intenzivnem uvajanju standardov kakovosti po letu 1996. Zaradi majhnega trga predvideva mag. Cvelbar, da bodo družinska podjetja v Sloveniji ostala model »življenjskega sloga« in ne bodo iz njih nastajale korporacije. Praviloma imajo družinska podjetja veliko specifičnega tehničnega ter komercialnega znanja in se po tem razlikujejo od poslovnih konkurentov. Znanje se prenaša iz roda v rod in ohranja družinsko podjetje v konkurenčni prednosti. Zagotovo pa se bo moralo marsikatero družinsko podjetje v Sloveniji ob vstopanju na evropski trg dopolniti s kadri, ki so »kliconosci« kakovosti, vizionarstva in novih uporabnih idej. Temeljna nit uspeha tudi družinskega podjetja je človek-organizacija-organiziranje in organiziranost, med najpomembnejšimi funkcijami družinskega managementa pa strateško planiranje razvoja podjetja, povezano z filozofijo podjetništva, tehnologijo vodenja in vplivom okolja. Kadri v družinskem podjetju niso samo nosilci razvoja pač pa delujejo kot njegov image saj je odgovornost za preživetje v družinskih podjetjih veliko večja kot v drugih sistemih

V svoji raziskavi je avtor tudi ugotovil, da je uporaba orodja za obvladovanje kakovosti sistem ISO-9001 v družinskem podjetju optimalna kombinacija za uspeh podjetja, recept za kakovostne izdelke in večja verjetnost preživetja družinskega podjetja na razvitih trgih, povečuje pa tudi zadovoljstvo odjemalcev. V zaključku svojega razmišljanja mag. Cvelbar predlaga, da Slovenija sprejme zakon o družinskih podjetjih s posebnim poudarkom pri davku na nivojih. Meni tudi, da bi bilo umestno kreditirati in subvencionirati družinska mala podjetja pri zaposlovanju na regionalnem nivoju.

Povzetek pripravila: Joža Miklič