

Boštjan Antončič
in ostali

Podjetništvo

Glavni dejavnik razvoja

Učbeniki Ekonomske fakultete

Aleš Vahčič, Tea Petrin, Robert D. Hisrich, Miroslav Rebernik, Milena Matić Klanjšček, Doris Gomezelj Omerzel, Mojca Duh, Boštjan Antončič, Barbara Hvalič Erzetič, Karin Širec, Mateja Drnovšek, Nina Ponikvar, Maja Konečnik Ruzzier, Patricia Kotnik, Mojca Marc, Mitja Ruzzier, Jasna Auer Antončič, Barbara Bradač Hojnik, Blaž Zupan, Tina Bratkovič Kregar, Katja Crnogaj, Alenka Slavec Gomezel, Eva Repovš, Jana Hojnik, Mojca Svetek, Ivona Hudek

Podjetništvo: glavni dejavnik razvoja

Založila: Ekonomska fakulteta v Ljubljani,
Za založnika: dekanja prof. dr. Metka Tekavčič

Uredniški odbor: prof. dr. Mojca Marc (predsednica), doc. dr. Mateja Bodlaj,
prof. dr. Andreja Cirman, lekt. dr. Nadja Dobnik,
prof. dr. Marko Košak, prof. dr. Tjaša Redek
prof. dr. Miha Škerlavaj

Recenzenta: dr. Mirjana Grčić Fabič in dr. Dejan Miljenović

Lektorica: Danijela Čibej

Oblikovna zasnova
naslovnice: Robert Ilovar
Slika na naslovnici: Pixabay
Priprava spletne izdaje: Nina Kotar uni. dipl. ing. arh.

Ljubljana, 2022
Cena 0,00 €

Učbenik je v PDF dostopen na spletni strani
http://www.ef.uni-lj.si/zaloznistvo/studijska_gradiva

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani
COBISS.SI-ID 110246915
ISBN 978-961-240-382-9 (PDF)

Vse pravice pridržane. Noben del gradiva se ne sme reproducirati ali kopirati v kakršni koli obliki: grafično, elektronsko ali mehanično, kar vključuje (ne da bi bilo omejeno na) fotokopiranje, snemanje, skeniranje, tipkanje ali katere koli druge oblike reproduciranja vsebine brez pisnega dovoljenja avtorja ali druge pravne ali fizične osebe, na katero bi avtor prenesel materialne avtorske pravice.

Avtorji zadržijo vse avtorske pravice za vsebino posameznih poglavij ali primerov in jo lahko delno ali v celoti objavijo v drugih publikacijah.

Monografija je plod sodelovanja raziskovalcev podjetništva treh slovenskih fakultet: Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, Ekonomsko-poslovne fakultete Univerze v Mariboru in Fakultete za management Univerze na Primorskem.

KAZALO

PREDGOVOR	1
1 OPREDELITEV PODJETNIŠTVA	3
2 OSEBNOSTNE ZNAČILNOSTI PODJETNIKOV IN PODJETNIC	15
3 KOGNITIVNE ZNAČILNOSTI PODJETNIKOV	23
4 ČUSTVA IN NJIHOVA VLOGA V PODJETNIŠTVU	40
5 TVEGANJE IN NEGOTOVOST V PODJETNIŠTVU	49
6 PODJETNIŠKE MREŽE	59
7 SOCIALNO PODJETNIŠTVO	73
8 TRAJNOSTNO PODJETNIŠTVO	92
9 ZELENO PODJETNIŠTVO: EKO INOVACIJE	109
10 VKLJUČUJOČE PODJETNIŠTVO - MLADI, SENIORJI IN ŽENSKE	126
11 NOTRANJE PODJETNIŠTVO IN SKRB ZA ZAPOSLENE	145
12 ZNANJE V PODJETNIŠTVU	175
13 MEDNARODNO PODJETNIŠTVO	193
14 DRUŽINSKO PODJETJE IN NASLEDSTVO	206
15 DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETIJ	224
16 GLOBALNI PODJETNIŠKI MONITOR - ŠIRŠA SLIKA PODJETNIŠTVA	241
17 UPORABA OBLIKOVALSKEGA RAZMIŠLJANJA PRI RAZVOJU NOVIH IZDELKOV IN STORITEV	256
18 PRODAJA V ZAGONSKEM PODJETJU	273
19 KOMPLEKSNOŠT PODJETNIŠKEGA EKOSISTEMA	287
20 STRATEGIJE RASTI	301
21 EKONOMIKA V PODJETNIŠTVU	315
22 DUŠEVNO ZDRAVJE	332
23 POSLOVNI MODEL IN POSLOVNI NAČRT	350
24 POSLOVNI PRIMERI	386

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razvoj teorije podjetništva in izraza podjetnik	3
Tabela 2: Primerjava podjetniškega in administrativnega načina obnašanja	5
Tabela 3: Razlikovalne lastnosti, ki podjetnike ločijo od nepodjetnikov	28
Tabela 4: Pristranskosti podjetniške kognicije	29
Tabela 5: Kategorizacija pristranskosti	30
Tabela 6: Funkcije intuicije	33
Tabela 7: Primarni in sekundarni deležniki podjetja	98
Tabela 8: Primer matrice zelenih možnosti (angl. The Green Option Matrix – GOM)	116
Tabela 9: Ključne tehnologije, ki poganjajo digitalno transformacijo	140
Tabela 10: Primerjava notranjih podjetnikov, managerjev in podjetnikov	149
Tabela 11: Opredelitve intelektualnega kapitala	176
Tabela 12: Primeri, kako meriti znanje	180
Tabela 13: Nekaj prvotnih opredelitev dimenzij managementa znanja	182
Tabela 14: Prenos znanja	187
Tabela 15: Ključne značilnosti in izzivi razvoja družinskega podjetja	211
Tabela 16: Prednosti in slabosti družinskih podjetij	213
Tabela 17: Primeri izvajanja posameznih tipov družbene odgovornosti	228
Tabela 18: Države GEM glede na regijo in stopnjo razvitosti, GEM 2019	244
Tabela 19: Elementi zaznavanja družbenih vrednot podjetništva v družbi (GEM Slovenija 2019)	248
Tabela 20: Pregled podjetniške aktivnosti med odraslim prebivalstvom po posameznih fazah in po skupinah držav (GEM Slovenija 2019)	251
Tabela 21: Najpogostejša priporočila za izboljšanje podjetništva v Sloveniji (GEM, 2020)	297
Tabela 22: Pričakovanja podjetnikov v zgodnjih fazah podjetništva o rasti števila zaposlenih, po skupinah držav, GEM Slovenija 2019	303
Tabela 23: Štirje tipi podjetniško vodenih podjetij	305
Tabela 24: Izračun prispevka za kritje	324
Tabela 25: Izračun prispevka za kritje	327
Tabela 26: Izkaz uspeha podjetja Zaslona 1994–1999	396
Tabela 27: Bilanca stanja podjetja Zaslona 1994–1999 (na dan 31. 12.)	397
Tabela 28: Izkaz uspeha podjetja Zaslona TELECOM (1996–1999)	398
Tabela 29: Bilanca stanja podjetja Zaslona TELECOM (1996–1999) na dan 31. 12.	398
Tabela 30: Reprezentativni podatki za leto 2005 (zneski v 1 EUR)	437
Tabela 31: Reprezentativni podatki za leto 2004 (zneski v 1 EUR)	437
Tabela 32: Reprezentativni podatki za leto 2003 (zneski v 1 EUR)	438
Tabela 33: Bilanca stanja (zneski v 1 EUR)	438
Tabela 34: Izkaz poslovnega izida (zneski v 1 EUR)	439
Tabela 35: Reprezentativni podatki za leto 2005 (zneski v 1 EUR)	447
Tabela 36: Reprezentativni podatki za leto 2004 (zneski v 1 EUR)	447
Tabela 37: Bilanca stanja (zneski v 1 EUR)	448
Tabela 38: Izkaz poslovnega izida (zneski v 1 EUR)	449

KAZALO SLIK

Slika 1: Odločanje za morebitne podjetnike	7
Slika 2: Revidirana Bloomova taksonomska lestvica učnih ciljev z vidika kognitivnih procesov	25
Slika 3: Tipologija podjetnikov, ki temelji na podjetniški kogniciji	25
Slika 4: Cirkumpleksni model čustev (prirejeno po Russel, 2003)	41
Slika 5: Procesni model uravnavanja čustev (Gross in Thompson, 2007)	45
Slika 6: Odnos med nagnjenostjo k tveganju, zaznavanjem tveganja in tveganim vedenjem	52
Slika 7: Odnos med nagnjenostjo k tveganju, zaznanimi situacijskimi značilnostmi in tveganim vedenjem (prirejeno po Sitkin in Pablo, 1992)	52
Slika 8: Odnos med temeljitostjo analize poslovnega okolja in informirano odločitvijo o strateški usmeritvi ter podjetniškim tveganjem (prirejeno po Dickson in Giglierano, 1986)	54
Slika 9: Priporočeni slogi odločanja glede na raven tveganja in negotovosti ter raven ekspertize podjetnika (Murmman in Sardana, 2013)	55
Slika 10: Učenje po principu poskusov in napak ter uporaba selekcijskih preizkusov	56
Slika 11: Primer prikaza podjetnikove osebne mreže	69
Slika 12: Tri dimenzije socialnega podjetja	75
Slika 13: Socialno podjetništvo ter zasebni, javni in neprofitni sektor	76
Slika 14: Tipologija podjetniških iniciativ	77
Slika 15: Tipologija socialnih podjetij	78
Slika 16: Podjetniška in socialna naravnost socialnih podjetnikov	80
Slika 17: Načrt merjenja družbenih vplivov	81
Slika 18: Veriga vrednosti družbenega vpliva po metodi SROI	83
Slika 19: Področja podpornega okolja socialnega podjetništva	86
Slika 20: Ravni podpornega okolja za socialno podjetništvo v Sloveniji	88
Slika 21: Elementi – 3P trajnostnega podjetništva	93
Slika 22: Tipologija trajnostnega podjetništva	95
Slika 23: Stebri trajnostnega razvoja	102
Slika 24: Cilji trajnostnega razvoja	103
Slika 25: Trajnostni razvoj izdelkov in/ali storitev	114
Slika 26: Tri dimenzije inovacij: cilji, mehanizmi in vplivi	118
Slika 27: Poslovni primer eko inovacij	121
Slika 28: Projekcija starostne strukture prebivalcev v Sloveniji	127
Slika 29: Mladi v EU	129
Slika 30: Stopnja brezposelnosti mladih v EU	129
Slika 31: Ocene podjetniškega	130
Slika 32: Državi z najvišjo in najnižjo stopnjo terciarno izobraženih samozaposlenih mladih	131
Slika 33: Mladi in zaznavanje podjetniških sposobnosti	132
Slika 34: Ustaljena podjetniška aktivnost seniorjev	134
Slika 35: Razmerje med spoloma Slovenija, 2019	136
Slika 36: Dohodkovna enakost samozaposlenih žensk in moških v EU	137
Slika 37: Ovire ženskega podjetništva	138
Slika 38: Model notranjega podjetništva	148
Slika 39: Povzetek rezultatov raziskave	170
Slika 40: Eksplicitno in tiho znanje	177
Slika 41: Ustvarjanje znanja v podjetju	186
Slika 42: Model prenosa znanja	187
Slika 43: Ključne dimenzije internacionalizacije in centralna vloga resursov, sposobnosti in rutin v procesu internacionalizacije MSP	195
Slika 44: Tveganje in nadzor pri različnih oblikah vstopa in delovanja na tujih trgih	197
Slika 45: Model treh krogov družinskega podjetja	209
Slika 46: Tridimenzionalni model razvoja družinskega podjetja	210
Slika 47: Življenjski cikli generacij	215
Slika 48: Corrollova piramida družbene odgovornosti	228

Slika 49: Dimenziji družbene odgovornosti	229
Slika 50: Konceptualni okvir GEM, GEM 2019	247
Slika 51: Zaznavanje podjetništva kot privlačne karijerne izbire (GEM Slovenija 2019)	249
Slika 52: Zaznavanje poslovnih priložnosti v obdobju 2015–2019 (GEM Slovenija 2019)	249
Slika 53: Individualne podjetniške značilnosti prebivalstva (GEM Slovenija 2019)	250
Slika 54: Podjetniški proces (GEM Slovenija 2019)	251
Slika 55: Slovenski indeks TEA v primerjavi z evropskimi državami (GEM Slovenija 2019)	252
Slika 56: Ključni elementi miselnosti, ki so pomembni pri oblikovalskem razmišljanju (povzeto po Schweitzer, Groeger in Sobel, 2016)	259
Slika 57: Proces oblikovalskega razmišljanja	261
Slika 58: Analiza podatkov	267
Slika 59: Časovni trak z identificiranimi segmenti ter starostno obdobje	268
Slika 60: Ključni vidiki ocenjevanja rešitev	272
Slika 61: Vrednosti, ki jih uporabniki iščejo pri izdelkih ali storitvah	278
Slika 62: Nakupni proces z marketinškimi in prodajnimi aktivnostmi	279
Slika 63: Primeri oglasov gverilskega marketing	283
Slika 64: Tipologija ekosistema glede na smeri raziskovanja v poslovnih vedah	288
Slika 65: Elementi in rezultati podjetniškega ekosistema	290
Slika 66: Tri komponente podjetniškega fenomena	291
Slika 67: Okvirni pogoji za podjetništvo	292
Slika 68: Povprečne ocene okvirnih pogojev za podjetništvo v letu 2019 (GEM, 2020)	295
Slika 69: Vrednosti indeksa NECI za Slovenijo in po skupinah držav v letu 2019 (GEM, 2020)	296
Slika 70: Strateške opcije za rast	307
Slika 71: Amortizacija je strošek, ne izdatek	318
Slika 72: Skupni variabilni stroški in variabilni stroški na enoto pri predpostavki proporcionalnega naraščanja	320
Slika 73: Skupni fiksni stroški in fiksni stroški na enoto	320
Slika 74: Stopničasti stroški	321
Slika 75: Fiksni, variabilni in celotni stroški	322
Slika 76: Odnos med višino stroška na enoto in obsegom poslovanja ob predpostavki sorazmernih VC	322
Slika 77: Vpliv obsega poslovanja na dobiček in prispevek za kritje	323
Slika 78: Točka preloma	326
Slika 79: Odvisnost med neto sedanjo vrednostjo (NSV) in diskontno stopnjo ter notranja stopnja donosa (NSD)	330
Slika 80: Model duševnega zdravja	335
Slika 81: Klinična slika duševnih motenj	337
Slika 82: Platno poslovnega modela (canvas)	352
Slika 83: Celoviti poslovni model	353
Slika 84: Organizacijska struktura podjetja Nancy Aljančič, s. p.	408
Slika 85: Novo zaposlovanje po letih glede na delovna mesta	408
Slika 86: Družinsko podjetništvo Močnik	458
Slika 87: Rast podjetja Intervela	468
Slika 88: Organizacijska shema podjetja Vivo	476
Slika 89: Zunanji pogled in skladišče	492
Slika 90: Prihodek podjetja v deležih	493
Slika 91: Proces razgradnje vozila in ponovne uporabe avtodelov	494
Slika 92: Avtoodpad in skladišče	495
Slika 93: Nova spletna stran podjetja Jung	496
Slika 94: Podjetniška skupina	497
Slika 95: Vrednote podjetja Jung	498

PREDGOVOR

Tea Petrin, Aleš Vahčić

Razvoj podjetništva kot samostojne akademske discipline sega v zgodnja 70. leta prejšnjega stoletja, zanimanje za podjetništvo kot dejavnik ekonomskega razvoja pa je bilo predmet zanimanja ekonomistov že od 18. stoletja naprej. Stalno mesto v ekonomski vedi je podjetništvo dobilo z objavo Schumpetrove teorije ekonomskega razvoja leta 1934, v kateri avtor utemeljuje podjetništvo kot pomemben dejavnik gospodarskega razvoja. Prva znanstvena revija, osredotočena na podjetništvo, "Exploration in entrepreneurial history", je začela izhajati leta 1949 na Harvardu, do srede 80. let je bilo raziskovanje in poučevanje podjetništva skoraj izključno v domeni ZDA. Tam so se začeli pojavljati članki, povezani s pomenom malih podjetij in s problemi njihovega vodenja. Sčasoma se je raziskovalni fokus od malih podjetij preusmeril na podjetnika kot ključnega akterja razvoja podjetja od ustanovitve naprej. Pomembna mejnika v tem razvoju sta knjigi Entrepreneurship and Economic Development (P. Kilby 1971) in Small Business Management. Essentials of Entrepreneurship (Klatt, 1973). V drugi polovici 70. let so v ZDA začele nastajati specializirane revije, kot so American Journal of Small Business, Entrepreneurship: Theory and Practice, Entrepreneur Magazine, Inc. Magazine itd. Prvi predmeti iz podjetništva na poslovnih šolah so se pojavili na Harvardu (1947), na Univerzi New York (1953) in na Stanfordu (1954), nato pa se je poučevanje podjetništva hitro širilo po drugih ameriških univerzah. Tako so bili npr. predmeti iz podjetništva že leta 1989 vključeni v več kot 1000 podiplomskih programov v tamkajšnjih poslovnih šolah. Vzporedno z razmahom poučevanja podjetništva se je razvijalo tudi raziskovanje podjetništva, ki se je vse bolj osredotočalo na podjetniško obnašanje, na psihološke in sociološke dejavnike, družbene mreže, kapital, znanje, kognitivno sposobnost razumevanja, na razumevanje, kje dobiti znanje za podjetniške inovacije, na absorpcijsko sposobnost zaradi nepopolne porazdelitve znanja, na znanje, kako koordinirati in usmerjati dinamične ekonomske in tehnološke spremembe. Raziskovanje se je zato vse bolj oddaljevalo od preučevanja podjetništva kot dejavnika gospodarske rasti in dejavnika ekonomskih sprememb. Vzporedno s poučevanjem in raziskovanjem podjetništva so se pri državni regulativi začele razvijati podpirne institucije za podjetništvo. Nastajali so podjetniški inkubatorji, tehnološki parki, skladi za tvegani kapital, pomembno vlogo pa je igrala državna agencija Small Business Administration (že od leta 1950 naprej). Leta 1994 je bilo v ZDA že 208 stolic za podjetništvo.

Evropa in ostali svet sta temu razvoju sledila z velikim zaostankom. Univerze, ki so med prvimi uvedle izbirne predmete iz podjetništva, so Cambridge University v 60. letih, Lueven v poznih 70. letih, Muenchen in Zurich pa šele v 90. letih. Pravi razmah podjetništva kot akademske discipline se je v Evropi začel po letu 1990. Slovenija je bila med pionirji v tem razvoju, saj segajo zametki osveščanja o pomenu malih in srednjih podjetij za gospodarski razvoj v socialističnih državah v drugo polovico 70. let prejšnjega stoletja. Pri tem je vodilno vlogo v jugoslovanskem merilu igrala skupina ekonomistov z Ekonomske fakultete v Ljubljani, ki je pokazala, da je eden od osnovnih problemov neučinkovitosti socialističnih gospodarstev v primerjavi z učinkovitimi kapitalističnimi državami popolna odsotnost malih in srednjih podjetij. V drugi polovici 80. let so na tej podlagi nastali predlogi za nastajanje novih podjetij, kar bi vodilo do vzpostavitve dinamičnega in konkurenčnega gospodarstva. Iz tega je zraslo zavedanje, da nastanka novih podjetij ni brez podjetnikov. To spoznanje je odprlo vrata za razvoj poučevanja podjetništva kot akademske discipline. Vzpostavljeno je bilo sodelovanje s podjetniškimi oddelki na evropskih in ameriških univerzah. Ekonomska fakulteta je leta 1988 pod vodstvom T. Petrin pridobila projekt Tempus, katerega cilj je bil prenos znanja o poučevanju podjetništva z univerz Stirling, Barcelona in Institute of Social Studies iz Haga. Iz tega je nastal najprej podiplomski program malih podjetij in podjetništva, ki je pripeljal tudi do prvih habilitacij s področja podjetništva

v Sloveniji. Ustanovljena je bila Katedra za podjetništvo z dodiplomskim in podiplomskim študijem ter doktorskim programom iz podjetništva. Razvoj podjetništva kot akademske discipline na drugih institucijah v Sloveniji v veliki meri izvira iz Ekonomske fakultete. Za doseganje mednarodne ravni kakovosti poučevanja in raziskovanja je katedra razvila sodelovanje z renomiranimi ameriškimi raziskovalci, kjer je imel pomembno vlogo prof. Robert Hisrich. V naslednjih letih se je preučevanje podjetništva na Ekonomski fakulteti in drugih visokošolskih institucijah v Sloveniji vključilo v glavne svetovne tokove. Danes objave slovenskih raziskovalcev dosegajo zavidljivo mednarodno odmevnost. Člani podjetniške katedre so imeli tudi pomemben vpliv na razvoj podpornih institucij za podjetništvo, kot so GEA College, Ljubljanska borza, poslovni inkubatorji, skladi tveganega kapitala, univerzitetni inkubatorji, podjetniški sklad, tehnološka agencija, in tudi na sprejetje zakonskih podlag za razvoj podjetništva in konkurence.

Pričujoče delo obravnava vsa glavna področja sodobnega raziskovanja podjetništva uveljavljenih slovenskih raziskovalcev. Knjigo bodo lahko s pridom uporabljali študenti in drugi raziskovalci tega področja, prav tako pa tudi oblikovalci ekonomske politike in podjetniki.

1 OPREDELITEV PODJETNIŠTVA

Boštjan Antončič, Robert D. Hisrich, Tea Petrin, Aleš Vahčič¹

ZNAČILNOSTI PODJETNIŠTVA

Po osnovni opredelitvi je podjetnik ali podjetnica oseba, ki prevzema tveganja in ustanovi nekaj novega (Antončič et al., 2002). Izraz podjetnik je francoskega izvora (entrepreneur) in dobesedno pomeni "vmesnik" ali "posrednik". Razvoj teorije podjetništva je v veliki meri vzporeden z razvojem pojma (predstavljeno v tabeli 1).

Tabela 1: Razvoj teorije podjetništva in izraza podjetnik

Izraz podjetnik (francoski izvor: entrepreneur) pomeni "vmesnik" ali "posrednik".
Srednji vek: Igralec ali oseba, ki je vodila velike projekte.
17. stoletje: Oseba, ki nosi tveganje dobička ali izgube pri pogodbi z nespremenljivo ceno, ki je sklenjena z vlado.
1725, Richard Cantillon: Oseba, ki nosi tveganje, je različna od tiste, ki zagotavlja kapital.
1803, Jean Baptiste Say: Ločil je dobičke podjetnika od dobičkov kapitala.
1876, Francis Walker: Razlikoval je med tistimi, ki zagotavljajo sredstva in dobivajo obresti, in tistimi, ki imajo dobiček zaradi svojih managerskih zmožnosti.
1934, Joseph Schumpeter: Podjetnik je inovator in razvija nepreizkušeno tehnologijo.
1961, David McClelland: Podjetnik je poln energije in prevzema zmerna tveganja.
1964, Peter Drucker: Podjetnik maksimira priložnosti.
1975, Albert Shapero: Podjetnik prevzema iniciativo, organizira neki družbenoekonomski mehanizem in prevzema tveganje propada.
1980, Karl Vesper: Podjetnika ekonomisti, psihologi, poslovneži in politiki vidijo drugače.
1983, Gifford Pinchot: Notranji podjetnik je podjetnik znotraj obstoječe organizacije.
1985, Robert Hisrich: Podjetništvo je proces ustvarjanja nečesa drugačnega in vrednega, pri čemer se vložita potreben čas in trud, prevzema spremljajoče finančno, psihološko in družbeno tveganje ter pridobijo končne nagrade v obliki denarja ali osebnega zadovoljstva.

Vir: Hisrich 1986, 96.

Zgodnje obdobje. Eden prvih primerov zgodnje opredelitve podjetnika kot posrednika je Marco Polo, ki je poskušal vzpostaviti trgovske poti z Daljnim vzhodom. Marco Polo je kot posrednik podpisal pogodbo z osebo, ki je imela denar (predhodnik današnjih tveganih kapitalistov), za prodajo svojega blaga. Običajna pogodba v tistem času je trgovcu – avanturistu zagotavljala posojilo po 22,5-odstotni stopnji, vključno z zavarovanjem. Kapitalist je bil pasiven nosilec tveganja, trgovec – avanturist je bil aktiven pri trgovanju in je nosil vsa fizična in čustvena tveganja. Ko je trgovec – avanturist uspešno prodal blago in zaključil s potovanjem, sta si s kapitalistom delila dobiček: kapitalist je dobil večino (do 75 odstotkov) in trgovec – avanturist se je zadovoljil s preostalimi 25 odstotki.

¹ Prirejeno po Antončič et al. (2002) in Ruzzier et al. (2008).

Srednji vek. V srednjem veku se je pojem podjetnik uporabljal za igralce in osebe, ki so vodile velike proizvodne projekte. V velikih proizvodnih projektih ta oseba ni prevzela nobenega tveganja, le vodila je projekte z uporabo sredstev, ki jih je zagotovila državna vlada. Tipičen podjetnik srednjega veka je bil duhovnik – oseba, ki je vodila velika arhitekturna dela, kot so bile gradnje gradov in utrd, javnih zgradb, opatij in katedral.

17. stoletje. V 17. stoletju so pričeli povezovati tveganje s podjetništvom, ker je bil podjetnik takrat oseba, ki je vstopila v pogodbeni dogovor z vlado za izvedbo storitve ali za dobavo izdelkov, določenih s pogodbo. Ker je bila pogodbeni cena določena, je podjetnik prevzel vse nastale dobičke ali izgube. V tem obdobju je bil podjetnik tudi Francoz John Law, ki so mu dovolili, da je ustanovil kraljevo banko. Banka se je razvila v ekskluzivno franšizo za ustanovitev trgovskega podjetja v Novem svetu – Mississippi Company. Monopol v francoski trgovini je pripeljal Lawa do poloma, ko je poskusil dvigniti ceno delnice podjetja nad vrednost njegovih sredstev, kar je vodilo do propada podjetja. Richard Cantillon, priznan ekonomist in pisec 18. stoletja, je razumel Lawovo napako. Cantillon je razvil eno začetnih teorij podjetništva in nekateri ga imajo za utemeljitelja pojma. Podjetnika je razumel kot prevzemnika tveganj, ko je ugotavljal, da trgovci, kmetovalci, obrtniki in drugi samostojni obrtniki »kupujejo po določeni ceni in prodajajo po nedoločeni ceni, kar pomeni, da tvegajo« (Herbert in Link, 1982, str. 17). Cantillon (1734) je podjetnika večinoma razumel kot trgovca oziroma vmesnika med proizvajalci in kupci oziroma osebo, ki na trgu prevzema tveganja.

18. stoletje. Končno so v 18. stoletju pričeli razlikovati osebo s kapitalom od osebe, ki potrebuje kapital. Z drugimi besedami, podjetnika so razlikovali od ponudnika kapitala (današnjega tveganega kapitalista). Eden od razlogov za nastanek razlikovanja je bil pojav industrializacije po vsem svetu. Mnogo izumov v tem obdobju je nastalo kot odziv na spremembe v svetu, npr. izumi Elija Whitneyja in Thomasa Edisona. Oba sta razvijala nove tehnologije, vendar nista mogla financirati svojih izumov. Whitney je financiral svojo napravo za odstranjevanje semen iz bombaža z lastnino britanske kraljevine, ki je bila razlaščenca, medtem ko je Edison zbiral zasebni kapital za razvijanje in eksperimentiranje na področju elektrike in kemije. Whitney in Edison sta bila porabnika kapitala (podjetnika) in ne dobavitelja kapitala (tvegana kapitalista). Tvegani kapitalist je profesionalni manager denarja, ki tvegano nalaga lastniški kapital, da bi dosegel visoko dobičkonosnost naložb.

19. in 20. stoletje. Konec 19. in v začetku 20. stoletja podjetnikov pogosto niso razlikovali od managerjev in so gledali nanje z ekonomskega vidika. Podjetnik organizira in vodi podjetje za doseganje lastnega dobička, plačuje tekoče cene za materiale, ki jih potrebuje v poslu, za uporabo zemlje, za storitve, ki jih najame, in za kapital, ki ga potrebuje. K poslu prispeva s svojo intuicijo, z veččinami in iznajdljivostjo pri načrtovanju, organiziranju in urejanju podjetja. Prav tako upošteva možnost izgube ali dobička, ki bi nastala zaradi nepredvidljivih in nenadzorljivih razmer. Čisti preostanek vseh letnih prejemkov podjetja po plačilu vseh stroškov zadrži (Ely in Hess, 1937, str. 488). Andrew Carnegie je eden najboljših primerov tovrstne opredelitve. Carnegie ni izumil ničesar, vendar je prilagodil in razvil nove tehnologije v izdelke, da bi dosegel ekonomsko aktivnost. Carnegie, ki je bil po rodu iz revne škotske družine, je iz ameriške panoge jekla ustvaril eno od čudes industrijskega sveta predvsem s svojo vztrajno tekmovalnostjo in ne z iznajdljivostjo ali ustvarjalnostjo.

Podjetnik je lahko opredeljen tudi kot inovator, to je posameznik, ki razvija nekaj novega oziroma posebnega (Antončič et al., 2002). Sredi 20. stoletja se je razvil pojem *podjetnik – inovator*. Funkcija podjetnika je izboljšati in temeljito spremeniti načine proizvodnje z izkoriščanjem invencij oziroma (splošneje) še nepreizkušenih tehnoloških možnosti za proizvodnjo novih izdelkov ali starih na nov način, odkriti nov vir za dobavo materiala ali odpreti nov obrat za izdelke z reorganizacijo nove panoge (Schumpeter, 1952, str. 72).

Koncept inovacij in s tem novosti je po tej opredelitvi sestavni del podjetništva. Inovacije, ki pomenijo razvoj, predstavitev in komercializacije nečesa novega, so vsekakor ena najtežjih nalog podjetnika. Zahtevajo namreč ne le ustvarjalne in konceptualne zmožnosti, temveč tudi zmožnost razumevanja vseh delujočih sil v okolju. Novost je lahko nov izdelek ali nov distribucijski sistem ali metoda razvijanja nove organizacijske strukture. Edward Harriman, ki je reorganiziral železnici Ontario in Southern prek podjetja Northern Pacific Trust, in John Pierpont Morgan, ki je ustvaril svojo veliko bančno hišo z reorganizacijo in s financiranjem panog v državi, sta primera, ki ustrezata opredelitvi. Organizacijske inovacije so pogosto enako zahtevne za razvoj kot tradicionalne tehnološke inovacije (radijski sprejemniki, računalniki, laserji), ki jih po navadi povezujemo s podjetniki, kot je bil na primer Steve Jobs. Vso zgodovino se je pojavljala zmožnost inovacij; od Egipčanov, ki so oblikovali in gradili piramide s kamnitimi bloki, težkimi po več ton, do lunarnega modula Apollo ter laserskih žarkov. Čeprav so se z napredkom v znanosti in tehnologiji orodja spreminjala, je bila zmožnost inovacij prisotna v vseh civilizacijah.

Podjetnik je lahko opredeljen tudi kot oseba, ki *izkorišča priložnosti*. Kirzner (1973) predstavlja podjetnika kot osebo, ki je pozorna na spremembe, ki se dogajajo v poslovnem okolju oziroma v panogi; ta oseba zaradi boljših zaznav ali informacij o trgu reagira hitreje od drugih oseb in izkorišča priložnosti pred njimi. V Kirznerjevi ekonomski teoriji podjetništva podjetnik zapolnjuje vrzeli med ponudbo in povpraševanjem, s tem da izkorišča priložnosti. V to kategorijo podjetnikov bi npr. lahko sodil Mark Zuckerberg.

Podjetništvo je lahko opredeljeno tudi kot izkoriščanje priložnosti (ne glede na razpoložljiva sredstva) oziroma kot oblika managementa (Stevenson in Jarillo, 1990), pri čemer je podjetniški način obnašanja opisan na šestih kritičnih področjih poslovanja (strateška usmeritev, privrženost priložnostim, vključevanje sredstev/virov, nadzor nad sredstvi/viri, managerska/organizacijska struktura, nagrajevanje). Pri tem opazujemo obnašanje med dvema ekstremoma (promotor/podjetnik proti skrbniku/administrativnemu managerju, tabela 2). Promotorski oziroma podjetniški način obnašanja ima v ospredju izkoriščanje priložnosti.

Tabela 2: Primerjava podjetniškega in administrativnega načina obnašanja

Kritično področje poslovanja	Promotor/podjetnik	Skrbnik/administrativni manager
1. Strateška usmeritev	Opredeli strategijo glede na tržne priložnosti neodvisno od sredstev, ki jih nadzoruje. Išče priložnosti in sredstva za njihovo realizacijo.	Opredeli strategijo glede na sredstva, ki jih ima na voljo. Vidi potrebo po priložnostih, vendar le v okviru razpoložljivih sredstev.
2. Privrženost priložnostim	Je dejaven, privržen akciji. Hitro reagira na priložnosti.	Počasi reagira na priložnosti.
3. Vključevanje sredstev/virov	Sredstva pridobiva oziroma vključuje, ko jih potrebuje za izkoriščanje priložnosti. Teži k minimalni uporabi sredstev za ustvarjanje čim večje vrednosti.	Ker je osredotočen na uporabo razpoložljivih sredstev, jih bo v celoti uporabil, ko se bo odločil za strategijo. Zagotovi sredstva v velikem obsegu, ko pride do odločitve.
4. Nadzor nad sredstvi/viri	V ospredju je zmožnost uporabe sredstev, pri čemer je nadzor manj pomemben.	Nadzor nad sredstvi je pomemben. Želi oziroma zahteva, da so vsa potrebna sredstva zagotovljena.

Kritično področje poslovanja	Promotor/podjetnik	Skrbnik/administrativni manager
5. Managerska/organizacijska struktura	Značilni sta sploščena organizacijska struktura in uporaba neformalnih mrež.	Značilna je formalna hierarhična organizacijska struktura.
6. Nagrajevanje	Usmerjen je k ustvarjanju vrednosti. Poudarek je na timskem delu, ki vodi do rezultatov. Nagrajevanje je odvisno od ustvarjene vrednosti.	Značilna je individualna lestvica nagrajevanja, ki je po navadi vnaprej določena administrativno ne glede na ustvarjeno vrednost.

Vir: Povzeto po Stevenson in Jarillo (1990).

V številnih opredelitvah podjetništva se avtorji strinjajo, da je podjetništvo vrsta obnašanja, ki vsebuje (1) dajanje pobud, (2) organizacijo in reorganizacijo družbenih in ekonomskih mehanizmov, ki preoblikujejo vire in razmere v praktično korist, ter (3) sprejemanje tveganja ali neuspeha (Shapero, 1975, str. 187). Za ekonomista je podjetnik oseba, ki združi vire, delovno silo, materiale in druga sredstva tako, da je njihova skupna vrednost večja kot prej, ter oseba, ki vpeljuje spremembe, inovacije ter nov red. Psiholog meni, da takšno osebo po navadi vodi potreba, doseči ali dobiti nekaj novega, eksperimentirati, izpolniti ali morda zbežati avtoriteti drugih. Za enega poslovneža je lahko podjetnik grožnja, za drugega zaveznik, dobavitelj, stranka ali nekdo, ki ustvarja bogastvo tudi drugim, ki išče boljše poti za izkoriščanje virov in zmanjševanje odmeta ter ustvarja delovna mesta, ki si jih nekateri želijo (Vesper, 1980, str. 2).

Podjetništvo je dinamičen proces ustvarjanja bogastva, ki se povečuje. Bogastvo ustvarjajo posamezniki in posameznice, ki prevzemajo velika tveganja glede lastniškega kapitala, časa in/ali obveznosti, glede kariere ali ustvarijo vrednost izdelku ali storitvi. Izdelek in storitev morda nista nova ali edinstvena, toda podjetnik jima mora nekako prinesiti vrednost s prejetjem in najdbo potrebnih veščin in virov (Ronstadt, 1984, str. 28).

Čeprav vse od zgoraj navedenih opredelitev gledajo na podjetnike z drugačnega vidika, pa uporabljajo podobne pojme, kot so stopnja novosti, organiziranje, ustvarjanje, bogastvo in tveganje. Vsaka od opredelitev je omejujoča, saj lahko najdemo podjetnike v vseh poklicih – v izobraževanju, medicini, raziskavah, pravi, arhitekturi, strojništvu, socialnem delu in distribuciji. Naslednja opredelitev je široka opredelitev podjetnika in podjetništva, saj želimo upoštevati vse vrste obnašanja podjetnika.

Podjetništvo je ustvarjanje nečesa novega, pri čemer gre za prevzemanje tveganj in nagrad. Je torej proces, v katerega podjetniki in podjetnice vlagajo čas in napore, prevzemajo pripadajoča finančna, psihična in družbena tveganja za ustvarjanje nečesa novega, vrednega in prejmejo pripadajoče nagrade v obliki denarnega in osebnega zadovoljstva in neodvisnosti (spremenjena opredelitev na podlagi Hisrich in Brush, 1985, str. 18).

Opredelitev poudarja štiri osnovne vidike podjetnika ne glede na njegovo področje poslovanja. Prvič, podjetništvo vsebuje ustvarjalni proces – ustvarjanje nečesa novega, vrednega. Rezultat mora imeti vrednost za podjetnika in javnost, za katero je bil proces razvit. Javnost je lahko (1) trg kupcev v primeru poslovnih inovacij, (2) uprava bolnišnice v primeru novih postopkov sprejemanja bolnikov in programske opreme, (3) potencialni študenti v primeru novega predmeta ali celo šole za podjetništvo ali (4) odjemalci novih storitev, ki jih nudi nepridobitna agencija. Drugič, podjetništvo zahteva, da posvetimo poslu potreben čas in napore. Samo tisti, ki so šli skozi podjetniški proces, cenijo čas in napore, potrebne za ustvarjanje nečesa novega in izvajanje novosti. Prevzemanje potrebnih tveganj je

tretji vidik podjetništva. Obstajajo različne oblike tveganj, odvisno od področja delovanja podjetnika, vendar so po navadi osredotočena na finančna, psihična in družbena področja. Zadnji del opredelitve vsebuje nagrade podjetnikov. Najpomembnejša nagrada je neodvisnost, ki ji sledi osebno zadovoljstvo. Za podjetnike, ki si prizadevajo za dobiček, so pomembne tudi denarne nagrade, saj je za nekatere podjetnike denar merilo njihovega uspeha.

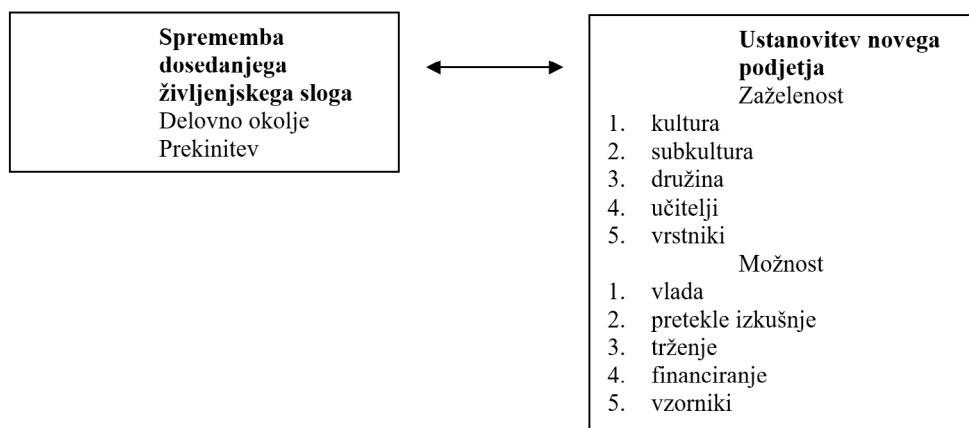
Za osebo, ki je postavila svoje podjetje, je ta izkušnja polna navdušenja, razočaranj, strahu in trdega dela. Visoka stopnja neuspehov med podjetniki je posledica slabe prodaje, močne konkurence, pomanjkanja kapitala ali pomanjkanja managerskih sposobnosti. Finančna in čustvena tveganja so lahko visoka. Kaj torej žene posameznika, da sprejme to težko odločitev? Na vprašanje lahko odgovorimo, če si najprej pogledamo odločitveni proces, potreben za "nastanek" podjetnika.

ODLOČITVENI PROCES

Podjetniški odločitveni proces pomeni odločitev o tem, ali postati podjetnik s spremembo sedanjih dejavnosti. Prenekateri posamezniki imajo težave pri uvajanju svojih idej na trg in pri ustanavljanju novih podjetij, toda posledica podjetništva in dejanskega podjetniškega odločitvenega procesa je nekaj milijonov novih podjetij, ki nastajajo po vsem svetu. Čeprav natančna številka ni znana, v Združenih državah Amerike (ki so vodilna država na svetu po številu novih podjetij) ocenjujejo, da vsak leto nastane več kot milijon novih podjetij (Hisrich, 1986a).

Milijoni novih podjetij nastanejo kljub recesiji, inflaciji, visokim obrestnim meram, pomanjkanju infrastrukture, ekonomski negotovosti in visoki verjetnosti neuspeha. Vsako od novih podjetij nastane s precej osebnim človeškim procesom, ki pa ima skupne lastnosti, čeprav je vsak proces precej edinstven. Kot vsi procesi vsebuje *podjetniški odločitveni proces* gibanje od nečesa do nečesa, gibanje od sedanjega življenjskega sloga do ustanovitve novega podjetja, kot je prikazano na sliki 1.

Slika 1: Odločanje za morebitne podjetnike



Vir: Hisrich (1986), str. 90.

SPREMEMBA DOSEDANJEGA ŽIVLJENJSKEGA SLOGA

Odločitev posameznika, da pusti kariero ali življenjski slog, ni preprosta. Veliko energije je potrebne za spremembo in izvedbo nečesa novega in drugačnega. Čeprav posamezniki po navadi ustanavljajo podjetja za področja, ki jih poznajo, sta delovni okolji, ki sta še posebno dobri za ustvarjanje novih

podjetij, raziskave in razvoj ter trženje. Pri delu v tehnologiji (raziskave in razvoj) posamezniki razvijajo nove ideje za izdelke ali procese ter pogosto zapustijo svoje delovno mesto ter ustanovijo podjetje, če delodajalci njihovih novih idej ne sprejmejo. Podobno je v trženju, kjer se zaposleni seznanijo s trgom in neizpolnjenimi željami in potrebami strank, zato pogosto zapustijo delovno mesto in ustanovijo novo podjetje, da bi zadovoljili potrebe strank.

Morda prihaja še močnejša spodbuda, da posameznik preneha z lenobnostjo in zapusti sedanji življenjski slog za ustvarjanje nečesa novega, iz negativne energije – spremembe. Precej podjetij so ustanovili ljudje, ki so se upokojili ali preselili, bili odpuščeni ali pa se je preselil kakšen družinski član. Verjetno ni močnejše sile kot osebna zmedenost, ki spodbudi posameznika k dejanjem. Raziskava v enem od večjih mest v ZDA je pokazala, da se je v obdobju odpuščanj število novih podjetij na Rumelih straneh povečalo za 12 odstotkov. Še en razlog za spremembo, ki lahko vodi do ustanovitve podjetja, je zaključek izobraževanja. Npr. študent, ki ni napredoval po zaključku svojega študija MBA, je lahko razočaran in se odloči zapustiti delovno mesto in ustanoviti podjetje.

Kaj je vzrok, da prekinitev vodi do ustanovitve podjetja in ne do česa drugega? Posameznikova odločitev, da bo ustanovil novo podjetje, se pojavi, ko dojame, da je ustanovitev podjetja zaželena in možna.

ZAŽELENOST USTANOVITVE NOVEGA PODJETJA

Zaželenost ustanovitve novega podjetja vključuje vse vidike situacije, ki vodi do zaželenosti ustanavljanja novega podjetja. Dojemanje, da je ustanovitev novega podjetja zaželena, izvira iz posameznikove kulture, subkulture, družine, njegovih učiteljev in kolegov. Kultura, ki ceni posameznike, ki so uspešno ustvarili nov posel, bo proizvedla več novih podjetij kot kultura, ki tega ne ceni. V ameriški kulturi se visoko ceni, da si sam svoj gospodar, da imaš priložnosti, da si uspešen in da služiš denar – kar vse so vidiki podjetništva.

Ni torej presenetljivo, da je v ZDA stopnja ustanavljanja novih podjetij zelo visoka, po drugi strani pa v nekaterih državah ne cenijo tako visoko ustanavljanja novih podjetij in propad je lahko sramota. Države s kulturo, ki posnema takšno vedenje, nimajo tako visoke stopnje nastajanja novih podjetij. Zanimivo bo opazovati, katera od nekdanjih nadzorovanih držav (nekdanjih socialističnih ali komunističnih držav) bo razvila kulturo, naklonjeno podjetništvu.

Nobena kultura ni popolnoma za podjetništvo ali proti njemu, mnogo subkultur, ki vplivajo na sisteme vrednot, deluje znotraj kulturnega okvira. V ZDA obstajajo območja s podjetniško subkulturo. Čeprav so najbolj poznana podjetniška središča Route 128 (Boston), Silicijska dolina (Kalifornija) in severnokatoliški trikotnik, so Los Angeles, Denver, Cleveland in Austin prav tako pomembna podjetniška središča, vendar manj znana. Subkulture podpirajo in celo promovirajo podjetništvo – ustanavljanje novih podjetij kot enega najboljših poklicev, zato ni nič čudnega, če več posameznikov aktivno načrtuje ustanavljanje novih podjetij v teh okoljih, ki nudijo podporo.

V teh subkulturah obstajajo tudi različice (kot npr. Silicijska dolina), ki nastanejo zaradi družinskih posebnosti. Raziskave podjetij iz različnih panog po vsem svetu so pokazale, da je imel velik odstotek ustanoviteljev podjetij očeta (in/ali mamo), ki je cenil neodvisnost. Neodvisnost, ki jo dosežejo ustanovitelji podjetij, strokovnjaki, umetniki, profesorji ali kmetovalci, prežema njihovo zasebno življenje ter spodbuja in ceni ustanavljanje podjetij njihovih otrok.

Ustanovitev podjetja lahko spodbudijo tudi učitelji, ki pomembno vplivajo na posameznike pri razmišljanju o podjetništvu kot možni karieri. Šole, ki imajo programe podjetništva in inovacij, po navadi izšolajo podjetnike in so dejansko gibalo podjetniškega okolja na določenem gospodarskem območju. Npr. število podjetniških predmetov, ki jih nekdo vpiše na šoli, poveča verjetnost, da bo ustanovil podjetje. Univerzi MIT in Harvard sta blizu Route 128; univerza Stanford je v Silicijevi dolini; Univerza Severne Karoline, univerza Države Severne Karoline in Duke na obrobju severnokarolinškega trikotnika in univerza Case Western Reserve pospešujejo podjetništvo na območju Clevelanda. Območje, ki ima močno izobraževanje, je močan podporni dejavnik pri podjetniških aktivnostih in ustanavljanju novih podjetij.

Kolegi so zelo pomembni pri sprejemanju odločitve o ustanovitvi podjetja. Območje s podjetniškim bazenom in shajališčem za podjetnike in potencialne podjetnike, kjer lahko razpravljajo o idejah, problemih in rešitvah, ustvari več novih podjetij kot druga območja.

MOŽNOST USTANOVITVE NOVEGA PODJETJA

Možnost ustanovitve novega podjetja vključuje dejavnike, ki omogočajo ustanovitev podjetja. Čeprav je pred dejanjem potrebna želja, ki izvira iz posameznikove kulture, subkulture, družine, njegovih učiteljev in kolegov, se drugi dejavnik ustanavljanja podjetja osredotoča na vprašanje, kaj je potrebno za ustanovitev podjetja. Nekaj dejavnikov – vlada, izobrazba in izkušnje, trženje, vzorniki in finančne zmožnosti – vpliva na ustanovitev novega podjetja (glej sliko 1).

Vlada prispeva z zagotavljanjem infrastrukture, ki pomaga in podpira nova podjetja. Ni čudno, da je v ZDA ustanovljenih več podjetji, če upoštevamo ceste, komunikacijske in transportne sisteme, javne službe in gospodarsko stabilnost, kot v drugih državah. Celo davčna stopnja za podjetja in fizične osebe je v ZDA nižja kot v državah, kot so Irska, Anglija, Nemčija ali Slovenija. Države, ki imajo represivne davčne stopnje za podjetja ali fizične osebe, lahko ovirajo nastanek novih podjetij, ker podjetja ne bodo imela denarja za začetek in rast ter ne bodo imela denarnih zaslužkov. Vedno so prisotna tudi družbena, psihološka in finančna tveganja. Podjetnik potrebuje tudi ustrezno izobrazbo in izkušnje. Formalna izobrazba in izkušnje v poslu so sposobnosti, ki jih podjetnik potrebuje za ustanovitev in management novega podjetja. Čeprav so izobraževalni sistemi pomembni za zagotavljanje potrebnega poslovnega znanja, so posamezniki uspešnejši pri ustanavljanju podjetij na področjih, kjer so bili prej zaposleni. Podjetniki se ne rodijo – razvijejo se.

Trženje igra ključno vlogo pri ustanavljanju novega podjetja. Poleg dovolj velikega trga je potrebna tudi določena raven trženjskega znanja za določitev najboljše kombinacije izdelka, cene, distribucije in promocije, ki je potrebna za uspešno predstavitev izdelka na trgu. Podjetje lažje nastane, če je gonilna sila potreba trga in ne tehnološka pobuda.

Na ustanovitev podjetja lahko močno vpliva tudi vzornik. Če smo videli, da je nekomu uspelo, si lažje predstavljamo, da bo tudi nam, da bomo še uspešnejši. Pogost odgovor podjetnikov na vprašanje, kateri so njihovi razlogi za ustanovitev podjetja, je: »Če je uspelo njemu, lahko tudi meni!«

Finančna sredstva morajo biti dostopna. Čeprav podjetniki večino denarja za ustanovitev podjetja zberejo z lastnimi prihranki, posojili, od prijateljev in sorodnikov, je pogosto potreben dodaten ustanovitveni kapital. Razpoložljivost tveganega kapitala igra ključno vlogo pri razvoju in rasti podjetniških aktivnosti. Če je na voljo ustanovitveni kapital, nastane več podjetij.

VRSTE NOVONASTALIH PODJETIJ

Podjetniški odločitveni proces lahko vodi do različnih vrst novonastalih podjetij. Uporaben klasifikacijski sistem jih razvršča v tri kategorije: podjetje življenjskega sloga, ustanoviteljsko podjetje in podjetje z visokim potencialom rasti.

Podjetje življenjskega sloga je po navadi majhno podjetje, ki preživlja lastnike in običajno ne raste. Večinoma gre za zasebno podjetje, ki dosega skromno rast zaradi narave posla, podjetnikovih ciljev ter omejene količine denarja, namenjenega raziskavam in razvoju.

Tovrstno podjetje v ZDA lahko po nekaj letih zraste in zaposluje od 30 do 40 delavcev ter doseže letne prihodke v višini dveh milijonov dolarjev. Podjetje življenjskega sloga po navadi preživlja lastnike in nima številnih priložnosti za pomembno rast in širitev.

Ustanoviteljsko podjetje je vrsta podjetja, ki nastane na podlagi raziskav in razvoja ter nikoli ne proda svojih delnic na kapitalskem trgu. Tako podjetje postavi temelje za novo poslovno področje. V ZDA lahko takšno podjetje v 5 do 10 letih zraste od 40 na 400 zaposlenih ter doseže od 10 do 20 milijonov letnega prometa. Ker se z delnicami tovrstnih novonastalih podjetij redko trguje na borzi, so zanimive le za zasebne vlagatelje, ne pa za skupnost kapitalistov, ki radi tvegajo.

Podjetje z visokim potencialom rasti ima visok potencial rasti, zato se zanj zanimajo investitorji; govorimo o gazeli, o podjetju z zelo hitro rastjo. Tovrstno podjetje pritegne največje naložbeno zanimanje in publiciteto. Čeprav lahko nastane kot ustanoviteljsko podjetje, je njegova rast mnogo hitrejša. Po 5 ali 10 letih lahko podjetje v ZDA zaposluje 500 delavcev in dosega od 20 do 30 milijonov dolarjev prihodkov. Takšna podjetja imenujejo tudi gazele in so zelo pomembne za gospodarski razvoj nekega območja.

Birch (1987) je poudaril, da je ustanavljanje novih podjetij ključno za ustvarjanje novih delovnih mest, gospodarsko rast in razvoj. Nova in obstoječa podjetja imajo pri tem različne vloge, glede na njihove značilnosti pa jih lahko razdelimo v kategorije z uporabo analogij iz živalskega sveta.

- › Miš je majhno podjetje, usmerjeno predvsem v zagotavljanje ekonomskega obstoja za podjetnika ali podjetnico in njegovo ali njeno družino in ne v rast.
- › Slon je srednje veliko ali veliko podjetje z nizko stopnjo rasti.
- › Gazela je podjetje z visokim potencialom rasti.

Dodamo lahko še naslednje kategorije (Antončič, 1996):

- › Galopirajoči konj je srednje veliko ali veliko podjetje s srednjo do visoko stopnjo rasti, ki temelji na strategiji notranje rasti, na podlagi lastnih izdelkov, storitev in tehnologij.
- › Napadalni tiger je srednje veliko ali veliko podjetje s srednjo do visoko stopnjo rasti, ki temelji na strategiji zunanje rasti, na podlagi prevzemov drugih podjetij.
- › Podivjani bik je veliko podjetje, običajno multinacionalka, ki si prizadeva za prevlado na trgu (po navadi globalnem), tako da na različne načine uničuje druga podjetja.

Glede na to, da mora posameznik dojeti rezultat odločitvenega procesa kot zaželen in možen, da spremeni obstoječi življenjski slog v radikalno novega, ni presenetljivo, da se vrste in število novih podjetij po vsem svetu precej razlikujejo. Nekatere regije v ZDA imajo več podporne infrastrukture in bolj pozitiven odnos do ustanavljanja novih podjetij.

VLOGA PODJETNIŠTVA V GOSPODARSKEM RAZVOJU

V gospodarskem razvoju pomeni podjetništvo začetek in vzpostavljanje sprememb v strukturi poslovanja in družbe. Gre torej za več kot le povečanje proizvodnje in prihodka per capita. Rast in povečana proizvodnja namreč omogočata, da si udeleženci razdelijo več.

Glas (2001) meni, da podjetništvo:

- › prispeva k ustvarjanju delovnih mest, saj sta zaposlovanje delavcev in ustvarjanje delovnih mest ključna razloga za spodbujanje razvoja malih in srednje velikih podjetij po svetu, delež novozaposlenih v tem sektorju pa je največji v svetu in tudi v Sloveniji;
- › prispeva h gospodarski rasti in povečanju produktivnosti;
- › pozitivno vpliva na kontinuirane spremembe v gospodarstvu in družbi na področju inovacij, te spremembe pa so povezane z gospodarsko rastjo in razvojem, med njimi so pomembne inovacije za razvoj novih proizvodov in povečevanje zanimanja vlagateljev za vlaganje v novonastala podjetja;
- › prispeva k povečanju dohodka v regiji;
- › da je del širše regionalne gospodarske strukture;
- › da je gojišče novih srednje velikih in velikih podjetij;
- › v poslovno uporabo vključuje majhne prihranke in razne druge manjše vire sredstev prebivalstva;
- › vpliva na nastanek nekega sloja ljudi, ki cenijo spodbude za razvoj, urejeno pravno državo in gospodarsko stabilnost.

Več o pomenu podjetništva in vlogi države (Antončič et al., 2002):

- › Podjetništvo je najuspešnejša metoda za zapolnjevanje vrzeli med znanostjo in trgom, za ustanavljanje novih podjetij in uvajanje novih izdelkov in storitev na trg.
- › Podjetniške dejavnosti pomembno vplivajo na gospodarstvo nekega območja z vzpostavljanjem ekonomskih temeljev in zagotavljanjem delovnih mest.
- › Povečevanje konkurenčnosti katerega koli gospodarstva je odvisno od sposobnosti podjetij, da se strukturno hitro prilagajajo stalnim spremembam v stalno spreminjajočem se svetu. Iniciativa in odgovornost za takšno prilagajanje sta prvenstveno na strani podjetij – to je izziv managementa oziroma vseh zaposlenih.
- › Vloga države na tem področju je dvojna. Na eni strani mora zagotoviti konkurenčno in stabilno ekonomsko okolje, na drugi strani pa s svojo proaktivno politiko podjetja usposablja in/ali spodbuja k čim hitrejšemu prilagajanju strukturnim spremembam. V tej drugi vlogi država nastopa kot oblikovalec trgov za določene dobrine (v tem primeru znanja), ki v danem trenutku še ne obstajajo, torej ne nadomešča tržnega mehanizma. Država lahko z razvojnimi programi ustvarja trg za nova znanja in povpraševanje po teh znanjih, in sicer na različne načine: lansira programe, s katerimi povezuje najnovejše tuje znanje z domačim, z različnimi programi usposabljanja, spodbuja internacionalizacijo podjetij, povezave podjetij s strateškimi partnerji itd. Država ima torej vlogo katalizatorja določenih procesov, za katere iz izkušenj vemo, da do njih sploh ne bi prišlo ali pa bi prišlo z zamudo.

ETIKA IN DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETNIKOV

Življenje podjetnika ni preprosto. Podjetnik tvega s svojim kapitalom, da bi prodal in dostavil izdelke in storitve, hkrati pa za inovativnost potroši več energije kot povprečen poslovnež. Ker se mu vsak dan pojavljajo stresne situacije in druge težave, obstaja možnost, da bo vzpostavil ravnovesje med etičnimi zahtevami, ekonomskimi možnostmi in družbeno odgovornostjo. Ravnovesje se razlikuje od moralne držbe, ki jo zavzame manager iz navadnega podjetja (Hisrich in Solymossy, 1996).

Če drži, da je odnos managerja do odgovornosti podjetja povezan z obstojem organizacijskega ozračja, ki podpira zakone in profesionalne etične kodekse, potem so podjetniki še posebno v nevarnosti, saj so njihova podjetja relativno nova, z malo referenčnimi osebami, z vzorniki in razvitimi notranjimi etičnimi pravili, ki jih upoštevajo. Zdi se, da se morajo precej bolj kot drugi managerji zanesti predvsem na lasten vrednotni sistem, ko opredeljujejo etično sprejemljiva dejanja.

Čeprav se podjetniki bolj zanesejo na lasten sistem vrednot, so zlasti občutljivi za pritiske kolegov in za bolj splošne družbene norme v skupnosti ter tudi za pritiske konkurentov. Razlike med podjetniki iz različnih skupnosti in iz različnih držav do neke mere izražajo splošne norme in vrednote teh skupnosti in držav. Razlika se pojavlja pri primerjavi velemestnih in nevelemestnih lokacij neke države. Na mednarodni ravni obstajajo dokazi za takšne razlike med managerji. Ameriški managerji imajo bolj individualistične vrednote in manj vrednot skupnosti kot njihovi nemški ali avstrijski kolegi.

Velika rast števila mednarodno usmerjenih podjetij je vplivala na večje zanimanje za podobnosti in razlike med poslovnim obnašanjem in običaji različnih držav. To področje je bilo do neke mere raziskovano z raziskavami kulture in postaja bolj individualizirano področje raziskovanja prek koncepta etike. Koncepta etike in kulture sta delno povezana. Če se koncept etike nanaša na »študiranje vsega, kar je pravičnega in dobrega za ljudi«, se *poslovna etika* ukvarja z raziskovanjem poslovnih običajev v luči človeških vrednot.

Poslovna etika se ukvarja s proučevanjem obnašanja in morale v poslovni situaciji. Etika je široko področje proučevanja splošne narave morale in posebnih moralnih odločitev, ki jih sprejme posameznik v svojem odnosu z drugimi. Čeprav je poslovna etika v zadnjih nekaj desetletjih postala pomembna tematika splošnih in akademskih razprav, so vse do današnjega dne razpravljali o etiki ne glede na zgodovinske podatke in z dominantnim vplivom ameriške protestantske dediščine.

Čeprav velja splošno mnenje, da angleška beseda *etika* izvira iz grške besede *êthos*, kar pomeni običaj in navado, je verjetno natančneje opredeljeno, da izvira iz *swêdhêthos*, ki povezuje koncepta posameznikove morale in vedenjskih navad in ju opredeljujejo kot bistveno lastnost obstoja.

Večina zahodnih avtorjev meni, da so prva besedila, na katerih temeljijo današnji etični koncepti, besedila grških filozofov Sokrata (469–399 pr. n. št.), Platona (427–347 pr. n. št.) in Aristotela (384–322 pr. n. št.). Še zgodnejša besedila, ki se nanašajo na moralna pravila in običaje, lahko najdemo v judaizmu (1800 pr. n. št.) in hinduizmu (1500 pr. n. št.).

Ameriški odnos do etike je posledica treh glavnih vplivov: židovsko-kristjanske dediščine, zaupanja v individualizem in priložnosti, ki temeljijo bolj na sposobnostih kot na družbenem statusu. Združene države Amerike so ustanovili imigranti iz drugih držav, ki so pogosto zbežali od doma zaradi zatiranja in so želeli ustvariti družbo, v kateri bi bila njihova prihodnost in sreča odvisni od njihovih sposobnosti in vdanosti delu.

Raziskave poslovne etike lahko razvrstimo v štiri širše kategorije: (1) pedagoško usmerjeno raziskovanje, ki vsebuje teoretične in empirične raziskave; (2) postavljanje teorij brez empiričnega testiranja; (3) empirično raziskovanje, s katerim merijo odnos in etična prepričanja študentov in akademskih krogov, in (4) empirično raziskovanje poslovnega okolja, s katerim merijo odnos in etična stališča predvsem managerjev v večjih organizacijah. Vsaka od teh štirih kategorij nudi vpogled v etične razsežnosti podjetnikov in managerjev. Etika ni le glavna tema pogovorov, temveč, kot kažejo rezultati raziskav, se zanjo precej zanimajo poslovneži.

V raziskavi o poslovni etiki v Sloveniji je bilo izpostavljeno (Auer Antončič in Antončič, 2019, 221), da je poslovna etika ključna za dolgoročno delovanje podjetij. Ugotovitve raziskave so pokazale, da je poslovna etika v Sloveniji na dokaj nizki ravni, da imajo podjetniki višje etične standarde od zaposlenih in so manj cinični do poslovne etike od zaposlenih ter da sta etični standard in zaznava slabosti poslovne etike negativno povezana predvsem pri podjetnikih.

Vprašanja za razpravo

1. Kako bi opredelili podjetnika oziroma podjetnico? Naštejte prednosti in slabosti različnih opredelitev.
2. Naštejte nekaj primerov vsake od treh vrst novonastalih podjetij.
3. Kakšno vlogo ima podjetništvo v gospodarskem in družbenem razvoju?

Literatura in viri

- Antončič, B., Hisrich, R. D., Petrin, T., Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
- Antončič, B. (1996). *Ustanavljanje in rast podjetja – prosojnice*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Auer Antončič, J., Antončič, B. (2019). Poslovna etika podjetnikov in zaposlenih v Sloveniji. *Economic and Business Review*, 21(pos. št.), 221–228.
- Birch, D. G. (1987). Job creation in America: How our smallest companies put the most people to work. V: *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*. Urbana-Champaign, IL: University of Illinois.
- Ely, R. T., Hess, R. H. (1937). *Outlines in Economics, 6th Ed.* New York: MacMillan.
- Cantillon, R. (1734). *Essai sur la nature du commerce en general [Essay on the Nature of General Commerce]*. (H. Higgs, trans.). London: Macmillan.
- Schumpeter, Joseph (1952). *Can Capitalism Survive*. New York, NY: Harper & Row.
- Glas, Miroslav. (2001). *Podjetništvo, izziv za spremembe*. Ljubljana: Center za razvoj podjetništva.
- Herbert, R. F., Link, A. H. (1982). *The Entrepreneur-Mainstream Views and Radical Critiques*. New York, NY: Praeger Publishers.
- Hisrich, R. D. (1986). Entrepreneurship and Intrapreneurship: Methods for Creating New Companies that Have an Impact on the Economic Renaissance of an Area. V Robert D. Hisrich, ur., *Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Venture Capital*, 71–104. Lexington, MA: Lexington Books.
- Hisrich, R. D. (1986a). *Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Venture Capital: The Foundation of Economic Renaissance*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Hisrich, R. D., Brush, C. G. (1985). *The Woman Entrepreneur: Starting, Financing, and Managing a Successful New Business*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Hisrich, R. D., Solymossy, E. (1996). *Ethics in Entrepreneurship: The Present State of Art*. Unpublished Working Paper. Cleveland, OH: Case Western Reserve University.
- Kirzner, I. M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Ruzzier, M., Antončič, B., Bratkovič, T., Hisrich, R. D. (ur.) (2008). *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Vesper, K. (1980). *New Venture Strategies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Ronstadt, R. C. (1984). *Entrepreneurship*. Dover, MA: Dover Publishing.

Shapero, A. (1975). *Entrepreneurship and Economic Development*. Wisconsin: Project ISEED, Ltd., The Center for Venture Management.

Stevenson, H. H., Jarillo, J. C. (1990). 'A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management', *Strategic Management Journal*, 11(4), 17-27.

2 OSEBNOSTNE ZNAČILNOSTI PODJETNIKOV IN PODJETNIC

Jasna Auer Antončič, Boštjan Antončič²

OSEBNOST

Osebnost je celota, ki jo sestavljajo številne značilnosti. Pomembne so tiste trajne osebnostne značilnosti, po katerih se posamezniki razlikujejo med seboj (Cattell 1943, 1946, 1966, 1973; Guilford 1959; Allport 1961 v Carducci 1998; Carson 1989 v Hall, Lindzey in Campbell 1997; Maddi 1989 v Lane in Manner 2011; Revelle 1995; Musek 1988, 2005). Med osebnostne lastnosti oziroma značilnosti sodijo npr. inteligentnost, živahnost, komunikativnost, marljivost, vztrajnost, moč, pa tudi spol in starost. Gre za neomejeno število osebnostnih lastnosti (Musek 2005, 36). »Pri vsakem posamezniku se te lastnosti združujejo v značilen vzorec, ki je enkraten in neponovljiv, v njegovo osebnost« (Musek 2005, 36).

Osebnostne značilnosti (angl. *personality traits*) se deloma oblikujejo ob vplivu družbenega okolja (priučene) in deloma na podlagi genov (prirojene). Na posameznikovo osebnost lahko vplivajo npr. družina, vzorniki, vrstniki, vzgojitelji, učitelji. Prek njih posameznik pridobi značilnosti primernega življenja v določenem okolju. Socializacija je pomembna pri vzgoji in osebnostnem razvoju. Vsak posameznik si ustvarja podobo in merila o tem, kakšen je in kakšen bi moral biti oziroma kakšni so in kakšni naj bi bili drugi. Skozi lasten razvoj osebnosti lahko posameznik pridobi identiteto in samopodobo, nekatere osebnostne značilnosti pa posamezniku privzgoji družba oziroma jih pridobi v interakciji z okoljem (Kobal 2000; Todorović 2010). Glavna dejavnika obnašanja sta osebnost in okolje (Lewin 1935), v katerem podjetnik deluje.

Osebnost sestoji iz vseh duševnih in telesnih posameznikovih značilnih in trajnih lastnosti (Musek 1993). Osebnost se deli na notranji in zunanji vidik. Pojem osebnost poudarja notranjo vsebino in svojskost osebnosti; latinski izraz *persona* odraža predvsem zunanji oziroma telesni ali umetno ustvarjen videz človeka. Posameznikova podoba je po eni strani predvsem identifikacijsko sredstvo, ki ga izkustveno povezujemo z njegovo notranjo naravo oziroma značilnostmi. Do neke mere je sicer treba razlikovati med notranjim in zunanjim vidikom osebnosti, zanikanje ali pretirano poudarjanje enega ali drugega pogleda na osebnost pa je nesmiselno, saj osebnost deluje kot celota, pri čemer sta oba vidika povezana v celostni sklop (Musek 1982).

Osebnost lahko opredelimo z različnih vidikov; ameriški psiholog Allport (1937 v Carducci 1998 in v Musek 2005, 4) jih je razvrstil v naslednje skupine, in sicer definicije, ki:

- › opisujejo osebnost kot vsoto vseh značilnih psihofizičnih sestavin posameznika;
- › poudarjajo prilagajanje;
- › poudarjajo urejenost in celovitost osebnosti;
- › obravnavajo osebnost s hierarhičnega, individualnega in razlikovalnega vidika.

² Prirejeno po Antončič (2009) in Auer Antončič (2012).

Kombinacija Allportovih (1937) in novih kategorij osebnostnih definicij, razvrščenih, kot jih omenja Musek (2005, 4–5), in sicer za osebnost kot:

- › bistvo človeka: esencialnost,
- › individualnost,
- › organizirana celota: celovitost, organiziranost,
- › celota številnih sestavin: sestavnost,
- › proces: procesnost,
- › izmenjava organizma z okoljem: odnosnost.

Osebnost ohranja svoje bistvene značilnosti, čeprav se spreminja. Osebnost je v določeni meri rezultat delovanja predvsem socialnega okolja, prilagajanja okolju, pa tudi rezultat tega, kako okolje prilagajamo sebi (Musek 2005, 5). Je vse tisto, kar vpliva na obnašanje posameznika ob neupoštevanju vpliva okolja oziroma situacij. Obnašanje oseb se razlikuje tudi, če se znajdejo v enaki ali podobni situaciji (Cattell 1966). Pomembni so torej tisti vidiki osebnosti, ki omogočajo napoved obnašanja, in sicer takšnega obnašanja, po katerem se razlikujemo med seboj (Skinner 1953; Guilford 1959; Bass 1960; Cattell 1966 v Bass 1990).

Ryckman (2000, 5) navaja, da kljub dejstvu, da obstaja ogromno različnih opredelitev osebnosti, »raziskovalci na splošno soglašajo, da je osebnost dinamičen in organiziran skupek značilnosti, ki jih ima oseba in ki edinstveno vpliva na njegovo ali njeno mišljenje, motivacijo in obnašanje v različnih situacijah«. Osebnost obsega značilnosti človeka, ki se odražajo v njegovem načinu razmišljanja, čustvovanja in obnašanja.

Pomembne dimenzije, s katerimi opredeljujemo osebnost (Musek 2005, 6–7):

- › trajnost in spremenljivost (pogoj, da lahko osebnost pojmuje in prepoznamo): posameznikova osebnost je sistem, ki se razvija in spreminja, hkrati pa ohranja relativno trajnost in identiteto;
- › individualnost in splošnost: edinstvena, neponovljiva in nezamenljiva kakovost osebnosti, ki se v veliki meri opira na samozavedanje (individualno zavest) in na samopodobo, hkrati je to tudi človekova »generična poteza«;
- › sestavljenost in celovitost: osebnost je navznoter zapleten razčlenjen sistem, ki vendar deluje kot celota, ni nujno harmonična celota, ampak je lahko tudi notranje konfliktna;
- › objektivnost in subjektivnost: posameznikova osebnost združuje oba vidika dejavnosti; osebnost vsakega posameznika se pojavlja v »prvi osebi«, tako kot doživljamo in usmerjamo samega sebe, in v »tretji osebi«, tako kot doživljamo druge, človek je kot osebnost hkrati subjekt in objekt;
- › določenost in avtonomnost: osebnost je celota, podvržena vzročnim in sistemskim zakonitostim, hkrati pa je tudi izvor relativno svobodnega človekovega delovanja; avtonomno oziroma svobodno delovanje izvira iz volje, namer in odločitev posameznika;
- › intervariabilnost in intravariabilnost: v prvem primeru se osebnostno razlikujemo med seboj, v drugem primeru pri intravariabilnosti pa se do neke mere spreminjamo tudi znotraj sebe.

OSEBNOSTNE ZNAČILNOSTI PODJETNIKOV IN PODJETNIC

Osebnostne značilnosti podjetnikov in podjetnic so pomembne za ustanavljanje novih podjetij. Podjetništvo kot načina obnašanja posameznikov in podjetij ima pomembno vlogo pri rasti podjetij in povečevanju konkurenčnosti narodnega gospodarstva. Podjetniška aktivnost znotraj države pozitivno vpliva tako na konkurenčnost posameznih podjetij kot tudi na konkurenčnost države kot celote. Podjetništvo lahko opredelimo kot proces, v katerem podjetniki in podjetnice vlagajo čas in trud, prevzemajo pripadajoča finančna, psihična in družbena tveganja za ustvarjanje nečesa novega in vrednega ter posledično prejmejo pripadajoče nagrade v obliki finančnega donosa in osebnega zadovoljstva ter neodvisnosti (Hisrich 1986). Podjetništvo je dinamičen proces, v katerem podjetniki in podjetnice ustvarjajo novo vrednost; najvidnejša oblika novega je novo ustvarjeno podjetje. Podjetniški proces je po navadi proces ustanavljanja novega podjetja (Antončič et al. 2002), v katerem glavni akter (podjetnik, podjetnica, podjetniški tim) poišče, ovrednoti in razvije priložnost in se pri tem sooča s premagovanjem sil, ki nasprotujejo ustvarjanju nečesa novega. Podjetniški proces vsebuje tri glavne elemente: podjetnika, priložnost in potrebne vire. V tem procesu igrajo najpomembnejšo vlogo akterji – podjetniki in podjetnice.

Podjetnika/podjetnico kot posameznika/posameznico in njegovo/njeno vlogo v podjetništvu so raziskovalci v začetku 60. let prejšnjega stoletja začeli preučevati z vidika psihološke narave podjetništva. Psihološki vidik temelji na preučevanju osebnostnih lastnosti, ki v veliki meri odločajo o tem, kdo bo postal podjetnik ali podjetnica in kdo ne. Pri tem se pogosto poraja vprašanje, katere od osebnostnih lastnosti so prirojene in katere pridobljene z leti. Psihološki oziroma osebnostni vidik podjetnika kot posameznika temelji na prepričanju, da se podjetniki od nepodjetnikov (ostale populacije) razlikujejo po osebnostnih lastnostih. To področje so proučevali številni avtorji predvsem od 60. let prejšnjega stoletja naprej. Ti so npr. McClelland (1961), Rotter (1966), Scott (1980) itd. Izpostavili so predvsem naslednjih šest sklopov osebnostnih značilnosti: (1) potreba po dosežkih, (2) notranji nadzor, (3) potreba po neodvisnosti, (4) naklonjenost tveganju, (5) samoučinkovitost, (6) velikih pet osebnostnih dejavnikov. V nadaljevanju so posamezne osebnostne značilnosti, ki so pomembne za ustanavljanje podjetij, podrobneje opisane.

POTREBA PO DOSEŽKIH

McClellandova (1961) teorija o potrebi po dosežkih (angl. *need for achievement* – *n-Ach*) opisuje podjetnika kot osebo, ki ima v primerjavi z drugimi skupinami v populaciji večjo potrebo po dosežkih. V ozadju te potrebe se skriva podjetnikova želja po uveljavitvi in priznanju. Visoka potreba po dosežkih žene posameznike, da se začnejo ukvarjati s podjetništvom. Oseba z visoko potrebo po dosežkih po navadi išče nove izzive in si prizadeva tudi za neodvisnost, zadovoljstvo ji daje priznanje družbe za uspeh oziroma dosežke. Raziskave po McClellandovih so pokazale, da je treba potrebo po dosežkih obravnavati kot značilnost uspešnih ljudi, ne samo podjetnikov in podjetnic. Potrebo po dosežkih lahko najdemo tudi pri uspešnih ljudeh iz drugih skupin, kot so managerji, športniki, politiki, umetniki, znanstveniki itd. Potreba po dosežkih je torej značilnost uspešnih ljudi, tudi podjetnikov in podjetnic.

NOTRANJI NADZOR

Psihološka razlaga podjetnika kot posameznika, ki jo je predstavil Rotter (1966), opredeljuje notranji nadzor kot osebnostno značilnost podjetnikov in podjetnic. Pri tem je pomembno mesto nadzora (angl. *locus of control*). Imeti notranji nadzor pomeni nadzorovati svoje udejanjanje in življenje. Osebe z notranjim nadzorom verjamejo, da je rezultat njihovega delovanja ali dela odvisen zgolj od njihovih zmožnosti in vloženega truda in ne (ali minimalno) od sreče oziroma naključij.

POTREBA PO NEODVISNOSTI

Potreba po neodvisnosti (angl. *need for independence*) je osebnostna značilnost, ki jo poudarja Scott (1980), in velja za eno najmočnejših notranjih potreb podjetnika ali podjetnice. Podjetniki in podjetnice s to značilnostjo so osebe, ki se težko prilagajajo ustaljenim sistemom ter s težavo sprejemajo avtoriteto, ki bi se ji morali prilagajati. Želijo delati po svojih pravilih, zato se odločijo za podjetniško pot oziroma ustanovitev lastnega podjetja. Želja po popolni odgovornosti do lastnih dejanj je pri podjetnikih in podjetnicah zelo prisotna.

NAKLONJENOST TVEGANJU

Naklonjenost tveganju je značilnost, ki se zelo pogosto pripisuje podjetnikom in podjetnicam oziroma podjetništvu nasploh. Cantillon je že leta 1725 opredelil podjetnika kot osebo, ki prevzema tveganje (Antončič et al. 2002), ko kupi blago po eni ceni in ga poskuša prodati na trgu po drugi (neznani) ceni (Cantillon 1734). Dolgo časa je veljalo prepričanje, da je naklonjenost tveganju oziroma usmeritev k tveganju ali tveganim odločitvam in delovanju (angl. *risk-taking orientation*) značilna tako za podjetniški proces kot tudi za glavne osebe v tem procesu – podjetnike in podjetnice. Kljub temu pa so raziskave (npr. Brockhaus 1980) ugotovile, da so podjetniki pripravljene sprejemati le zmerno tveganje. Podjetniki in podjetnice pogosto temeljito preučijo možne alternative in gredo v posel z zmernim tveganjem. Naklonjenost tveganju tudi ni zelo stabilna značilnost, ampak se lahko spreminja glede na situacijo (Antončič, 2000). Povezava med naklonjenostjo tveganju in ustanovitvijo podjetja je lahko odvisna od nacionalne kulture (razlike v razdaljah moči med različnimi državami; Auer Antončič et al. 2018), zato ne moremo trditi, da je naklonjenost tveganju razlikovalna osebnostna značilnost podjetnikov in podjetnic. Lahko trdimo, da je tveganje značilnost podjetniškega procesa in ne podjetnika ali podjetnice kot osebe.

PODJETNIŠKA SAMOUČINKOVITOST

Podjetniško samoučinkovitost (angl. *entrepreneurial self-efficacy*) lahko opredelimo kot osebno prepričanje o lastnih zmožnostih za uspešno izvajanje različnih poslovnih funkcij (management, trženje, finance itd.). Podjetniška samoučinkovitost (Chen et al., 1998) je moč osebnega prepričanja o lastnih zmožnostih za uspešno izvajanje različnih nalog in vlog. Te vloge in naloge so z različnih področij podjetniškega delovanja (Antončič et al., 2002): trženje, inovacije, management, prevzemanje tveganja in finančni nadzor. Na zaznave o lastni samoučinkovitosti pri podjetnicah in podjetnikih lahko morda gledamo kot na značilnost, ki je blizu psihološkemu konceptu notranjega nadzora, a je prilagojena področju podjetništva oziroma poslovnim funkcijam, s katerimi se sooča podjetnik ali podjetnica. Najprej mora podjetnik verjeti vase in v svoje zmožnosti, šele nato lahko verjamejo drugi. Sodobne raziskave ugotavljajo, da bi bila lahko podjetniška samoučinkovitost razlikovalna osebnostna značilnost med podjetniki in nepodjetniki ter razlikovalna značilnost med uspešnimi in manj uspešnimi ljudmi.

VELIKIH PET DEJAVNIKOV OSEBNOSTI

V eni od raziskav (Antončič et al., 2008) so bile na podlagi vzorca 546 oseb analizirane psihološke značilnosti podjetnikov ter narejena primerjava med psihološkimi značilnostmi podjetnikov in nepodjetnikov. Raziskava sloni na modelu petih dejavnikov (angl. *Five Factor Model*) oziroma na petih dimenzijah osebnosti, ki so se izoblikovale skozi številne empirične raziskave. Raziskava temelji na modelu petih dejavnikov osebnosti (angl. *Big five personality traits*), do katerih se je postopno prišlo, in sicer prek številnih empiričnih raziskav različnih avtorjev v psihologiji (npr. Allport in Odbert 1936; Cattell 1945; Norman 1967; Goldberg 1981, 1990; Ryckman 2000). Ključne osebnostne značilnosti, ki so vključene v model, so (1) odprtost (angl. *Openness*), (2) ciljnost, vestnost, preudarnost (angl. *Conscientiousness*), (3) ekstravertnost (angl. *Extraversion*), (4) adaptabilnost oziroma prilagodljivost oziroma sprejemljivost (angl. *Agreeableness*) in (5) nevroticizem (angl. *Neuroticism*). Model je znan tudi pod imenom OCEAN, saj začetnice imen dejavnikov tvorijo to besedo. Vsak od petih dejavnikov vsebuje specifične osebnostne lastnosti, ki so med seboj povezane in se dopolnjujejo (prilagojeno po Ruzzier et al., 2008).

1. Odprtost (do novih izkušenj in idej): sposobnost opazovanja, zanimanje za umetnost, inteligentnost, nevsakdanjost, posvečanje pozornosti številnim interesom itd.
2. Ciljnost, vestnost: preišljenost, preudarnost, učinkovitost, natančnost, skrbnost, resnost, odgovornost itd.
3. Ekstravertnost: drznost, družabnost, optimizem, naklonjenost pustolovščinam, samozavest, impulzivnost, dominantnost, zgovornost, glasnost, izstopanje itd.
4. Adaptabilnost oziroma prilagodljivost oziroma sprejemljivost: prijaznost, simpatičnost, sočutnost, človeškost, ustrežljivost, pripravljenost sodelovati in pomagati itd.
5. Nevroticizem: zaskrbljenost, nestrpnost, temperamentnost, muhavost, razdražljivost, nemirnost, nestabilnost itd.

Vsak posamezen dejavnik osebnosti je sestavljen iz posameznih psiholoških značilnosti, ki so soodvisne. Npr. dejavnik ekstravertnost vključuje psihološke značilnosti, kot so optimizem, družabnost in impulzivnost. V omenjeni raziskavi (Antončič et al., 2008) se je izkazal dejavnik odprtost kot najizrazitejši in prisoten pri skupini podjetnikov (v primerjavi z nepodjetniki). Lahko trdimo, da je odprtost do novih izkušenj in idej ena od razlikovalnih osebnostnih značilnosti podjetnikov. Ugotovitve raziskave so tudi pokazale, da je za nepodjetnike značilna nižja stopnja ekstravertnosti ter nekoliko višja stopnja sprejemljivosti. V nasprotju s pričakovanji se ciljnost (vestnost) in nevroticizem nista izkazala za psihološki značilnosti podjetnikov. Rezultati primerjave psiholoških značilnosti med spoloma so pokazali nekaj razlik, in sicer da so moški v primerjavi z ženskami bolj odprti, medtem ko so ženske bolj vestne (ciljno usmerjene in preudarne), ekstravertne in sprejemljive, medtem ko se pričakovane razlike med spoloma glede nevroticizma niso izkazale kot značilne. Na podlagi analize petih ključnih dejavnikov osebnosti je možno v določeni meri napovedati, katere osebe imajo potrebne razlikovalne osebnostne značilnosti, da postanejo podjetniki ali podjetnice.

POMEMBNE OSEBNOSTNE ZNAČILNOSTI PRI USTANAVLJANJU IN RASTI PODJETIJ

Pri ustanavljanju novih podjetij so pomembne osebnostne značilnosti ustanoviteljev in ustanoviteljic, tj. lastnikov managerjev in lastnic managerk novih podjetij oziroma podjetnikov in podjetnic. Izpostavimo lahko predvsem (Antončič 2009):

- › tri »klasične« specifične motivacijske razlikovalne osebnostne značilnosti (angl. *traits*): potreba po dosežkih, notranji nadzor, potreba po neodvisnosti;
- › eno značilnost, ki je že povezana s sociopsihologijo in je v veliki meri pridobljena oziroma lahko tudi priučena – podjetniška samoučinkovitost, in
- › tri od petih splošnih skupkov osebnostnih značilnosti oziroma velikih dejavnikov osebnosti: odprtost, ekstravertnost in nesprejemljivost.

Pri rasti podjetij in pri drugih elementih uspešnosti podjetja je pomembnost velikih petih osebnostnih značilnosti podjetnikov oziroma managerjev MSP opisana tako (Auer Antončič et al. 2018a):

1. Odprtost lahko napoveduje rast in ustvarjanje nove vrednosti njihovih podjetij, pri čemer je učinek na ustvarjanje nove vrednosti še posebno izražen v podjetjih, kjer so managerke ženske.
2. Vestnost morda ni ključnega pomena za uspešnost, razen za ustvarjanje vrednosti pri podjetjih, ki jih vodijo ženske, kjer je ta odnos lahko negativen.
3. Ekstravertnost lahko napoveduje rast in donosnost.
4. Sprejemljivost lahko negativno vpliva na vse elemente uspešnosti (rast, donosnost in ustvarjanje nove vrednosti).
5. Nevroticizem lahko napoveduje rast in donosnost.

Pomembna je tudi podjetniška samoučinkovitost podjetnika ali podjetnice, na podlagi katere lahko napovedujemo uspešnost podjetja (Baum in Locke 2004, Hmielesky in Baron 2008; Bratkovič et al. 2010) oziroma rast podjetja (Auer 2012). Za napovedovanje ustanavljanja in rasti podjetij se lahko uporabljajo tudi druge osebnostne oziroma psihološke značilnosti, ki niso bile poudarjene v tem poglavju.

Z narodnogospodarskega vidika je pomembno, da se za podjetništvo spodbudi veliko ljudi, da se bo podjetniške kariere med temi posamezniki in posameznicami lotilo mnogo oseb, ki imajo izrazite osebnostne značilnosti, pomembne za uspešno ustanavljanje in rast podjetij.

Vprašanja za diskusijo

1. Zakaj je v podjetništvu pomembna osebnost?
2. Katere osebnostne značilnosti so pomembne za ustanavljanje podjetij?
3. Ali so osebnostne značilnosti podjetnikov in podjetnic pomembne za uspešnost podjetij?

Literatura in viri

- Allport, G. W. (1937). *Personality: A psychological interpretation*. New York: Henry Holt.
- Allport, G. W. (1961). *Pattern and growth in personality*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Allport, G. W., Odbert, H. S. (1936). Trait names: A psycholexical study. *Psychological Monographs* 47 (Whole No. 211).
- Antončič, B. (2003). Risk taking in intrapreneurship: translating the individual level risk aversion into the organizational risk taking. *Journal of Enterprising Culture* 11(1): 1–23.
- Antončič, B. (2009). Osebnostne podlage ustanavljanja podjetja. V *Znanje in poslovni izzivi globalizacije: Zbornik referatov*, ur. M. Merkač Skok in M. Cingula, 1–6. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
- Antončič, B., Bratkovič, T., Singh, G., De Noble, A. F. (2008). *The Big Five Personality Factors, Gender, and Entrepreneurship: Evidence from Slovenia*. Academy of Management Conference, 2008 Annual Meeting, Anaheim, Kalifornija, ZDA, 8.–13. 8. 2008.
- Antončič, B., Hisrich, R. D., Petrin, T., Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
- Auer Antončič, J. (2012). *Osebnostne značilnosti podjetnikov, zadovoljstvo zaposlenih in rast podjetja: doktorska disertacija*. Koper: Fakulteta za management Univerze na Primorskem.
- Auer Antončič, J., Antončič, B., Gantar, M., Hisrich, R. D., Marks, L. J., Bachkirov, A. A., Li, Z., Polzin, P., Borges, J. L., Coelho, A., Kakkonen, M.-L. (2018). Risk-taking propensity and entrepreneurship: The role of power distance. *Journal of Enterprising Culture* 26(1): 1–26.
- Auer Antončič, J., Antončič, B., Kobal Grum, D., Ruzzier, M. (2018a). The big five personality of the SME manager and their company's performance. *Journal of Developmental Entrepreneurship* 23(4): 1–23.
- Bass, B. M. (1960). *Leadership, psychology, and organizational behavior*. New York: Harper.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: The Free Press.
- Baum, J. R., Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology* 89 (4): 587–598.
- Bratkovič, T., Antončič, B., DeNoble, A. F. (2010). Entrepreneurial networking: Relationships between networking, entrepreneurial self-efficacy and firm growth. V *Conference proceedings*, ur. B. Antončič, 1–11. Koper: Edukator.
- Brockhaus, R. H. (1980). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal* 23: 509–520.
- Cantillon, R. (1734). *Essai sur la nature du commerce en general [Essay on the Nature of General Commerce]*. (H. Higgs, trans.). London: Macmillan.
- Carducci, B. J. (1998). *The psychology of personality: Viewpoints, research, and applications*. Pacific Grove, CA: Brooks; Cole Publishing Company.
- Carson, R. C. (1989). Personality. *Annual Review of Psychology* 40: 227–248.
- Cattell, R. B. (1943). The description of personality: Basic traits resolved into clusters. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 38 (4): 476–506.
- Cattell, R. B. (1945). The description of personality: Principles and findings in a factor analysis. *American Journal of Psychology*, 58: 69–90.
- Cattell, R. B. (1946). *Description and measurement of personality*. New York: World Book.
- Cattell, R. B. (1966). Psychological theory and scientific method. V *Handbook of multivariate experimental psychology*, ur. R. B. Cattell, 1–18. Chicago, IL: Rand McNally.
- Cattell, R. B. (1973). *Personality and mood by questionnaire*. Chicago, IL: Aldine-Atherton.
- Chen, C. C., Greene, P. G., Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing* 13: 295–316.
- Goldberg, L. R. (1981). Language and individual differences: The search for universals in personality lexicons. V L. Wheeler (ur.), *Review of Personality and Social Psychology*, 2: 141–165. Beverly Hills, CA: Sage.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality": The big five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology* 59: 1216–1229.
- Guilford, J. P. (1959). *Personality*. New York: McGraw-Hill.
- Hall, C. S., G. Lindzey in J. B. Campbell. 1997. *Theories of personality*. 4. izd. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

- Hisrich, R. D. (1986). *Entrepreneurship and Intrapreneurship: Methods for Creating New Companies that have Impact on the Economic Renaissance of an Area*. V R. D. Hisrich, (ur.), *Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Venture Capital*. Lexington, MA: Lexington Books, 96.
- Hmielesky, K. M., Baron, R. A. (2008). When does entrepreneurial self-efficacy enhance versus reduce firm performance? *Strategic Entrepreneurship Journal* 2 (1): 57–72.
- Kobal, D. (2000). *Temeljni vidiki samopodobe*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
- Lane, W., Manner, C. (2011). The impact of personality traits on smartphone ownership and use. *International Journal of Business and Social Science* 2 (17): 22–28.
- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality*. New York: McGraw-Hill.
- Maddi, S. R. (1976/1989). *Personality theories: A comparative analysis*. 5. izd. Homewood, IL: Dorsey Press.
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. New York, NY: D. Van Nostrand & Co.: 205–300.
- Musek, J. (1982). *Osebnost*. Ljubljana: DDU Univerzum.
- Musek, J. (1988). *Teorije osebnosti*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Musek, J. (1993). *Osebnost pod drobnogledom*. Maribor: Založba Obzorja.
- Musek, J. (2005). *Psihološke dimenzije osebnosti*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Norman, W. T. (1967). *2,800 Personality Trait Descriptors: Normative Operating Characteristics for a University Population*. Ann Arbor, MI: Department of Psychology, University of Michigan.
- Revelle, W. (1995). Personality processes. *Annual Review of Psychology* 46 (1): 295–328.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies of internal versus external control of reinforcements. *Psychological Monographs*, 80 (609).
- Ruzzier, M., Antončič, B., Bratkovič, T., Hisrich, R. D. (ur.) (2008). *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Ryckman, R. M. (2000). *Theories of personality*. 7. izd. Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning.
- Scott, M. G. (1980). Independence and the flight from large scale: some sociological factors in the founding process. V Gibb, A.A. and Webb, T. (ur.), *Policy Issues in Small Business Research*, Saxon House, Farnborough, Hants, str. 15–33.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. New York: Macmillan.
- Todorović, B. (2010). *Primerjava osebnostnih značilnosti med športniki in podjetniki*. Magistrska naloga. Koper: Fakulteta za management Univerze na Primorskem.

3 KOGNITIVNE ZNAČILNOSTI PODJETNIKOV

Eva Repovš

Kognitivni vidik raziskovanja podjetništva v fokus postavlja podjetnika posameznika kot ključnega akterja v podjetniškem procesu ustvarjanja vrednosti. Motivacija za raziskovanje kognitivnih značilnosti podjetnikov izhaja iz želje razumeti, *zakaj so nekateri posamezniki sposobni odkriti in izkoristiti podjetniške priložnosti in drugi ne. V čem se razlikujejo oziroma kaj loči nepodjetnike od podjetnikov?* (Mitchell et al., 2002). Vlogo posameznika v procesu podjetništva podjetniška literatura prepoznava že dolgo, vendar se je v začetku osredotočala predvsem na raziskovanje osebnosti (angl. *entrepreneurial personality*), ki pa ji ni uspelo jasno odgovoriti na ta vprašanja.

Raziskovanje kognicije podjetnikov se je pojavilo v 90. letih 20. stoletja (»podjetnikova kognicija« (Bird, 1992) in »podjetniška kognicija« (Busenitz in Lau, 1996)) kot odgovor na neuspeh »podjetniške osebnosti«, da bi enoznačno odgovorila na zgornja vprašanja. Kot pravijo Mitchell in drugi (2002), so tisti, ki so bili del podjetniškega sveta, kot tudi poljudni tisk, potrdili obstoj »podjetniške osebnosti«, saj so vedeli, da so podjetniki nekako drugačni – edinstveni. Pred pojavom vidika kognicije v podjetništvu je bilo zato nekoliko ironično, da raziskovalcem ni uspelo prepoznati, katere lastnosti podjetnike ločujejo od drugih posameznikov (Mitchell et al., 2002).

Danes vemo, da moramo za odgovor na vprašanje, *zakaj so nekateri posamezniki sposobni odkriti in izkoristiti podjetniške priložnosti in drugi ne*, upoštevati dva dejavnika (Mitchell et al., 2002): 1) posedovanje informacij, potrebnih za identifikacijo priložnosti, in 2) kognitivne značilnosti, ki so potrebne, da znamo priložnost izkoristiti (Shane in Venkataraman, 2000).

Podjetniška kognicija nam torej lahko pomaga razložiti drugačnost podjetnikov in razumeti, kako podjetniki razmišljajo in zakaj se vedejo na določen način. Kognicija zadeva posameznikove zaznave, mišljenje in pomnjenje (Estes, 1975) in nam pomaga razložiti miselne procese, ki se odvijajo v posameznikih pri njihovi interakciji z drugimi in okoljem (Mitchell et al., 2002). Po definiciji so kognicija »vsi procesi, s katerimi se senzorični input preoblikuje, reducira, razdela, shrani, obnovi in uporabi« (Neisser, 1967, str. 4). Govorimo torej o procesiranju informacij, to pa je lahko zavedno ali nezavedno. Pravzaprav naj bi večina človekovega vedenja izhajala iz nezavednega – iz procesiranja informacij, ki je zavestni introspekciji nedostopno. Mnogokrat lahko zasledimo metaforo ledene gore za ponazoritev zavednega in nezavednega dela našega uma. Skoraj vsa (okrog 90 %) človekova možganska aktivnost naj bi potekala nezavedno (Zaltman, 2003).

Nezavedni procesi lahko potekajo nenamenoma, preden se vklopi zavedna analiza stimulov (torej oseba vklopa teh nezavednih mehanizmov ni želela), ali pa nastanejo kot rezultat ponavljajoče se prakse (pridobivanja spretnosti; angl. *skill-acquisition*) skozi čas in omogočajo povečanje učinkovitosti, saj aktivnost ne potrebuje več našega polnega zavedanja (Bargh in Morsella, 2008).

V tem poglavju predstavljamo tri koncepte, ki sodijo v domeno podjetniške kognicije: hevrstike in pristranskosti, ki jih lahko uvrstimo v prvo skupino (nenamernih), podjetniško ekspertizo, ki sodi v drugo skupino pridobivanja spretnosti, ter podjetniško intuicijo, ki lahko pripada tako prvi kot drugi skupini.

Preden pa se posvetimo tem značilnostim podjetniške kognicije, opredelimo, kaj je podjetniška kognicija. Ena popularnejših definicij pravi, da so to »strukture znanja, ki jih ljudje uporabljajo za ocene, presoje in odločitve v zvezi z vrednotenjem priložnosti, ustanavljanjem podjetja in rastjo« (Mitchell, et al., 2002, str. 97). Strukture znanja se nanašajo na vsebino in organizacijo podjetnikovega znanja (Schneider in Angelmar, 1993) ter obsegajo tri dimenzije (Ucbasaran, 2004).

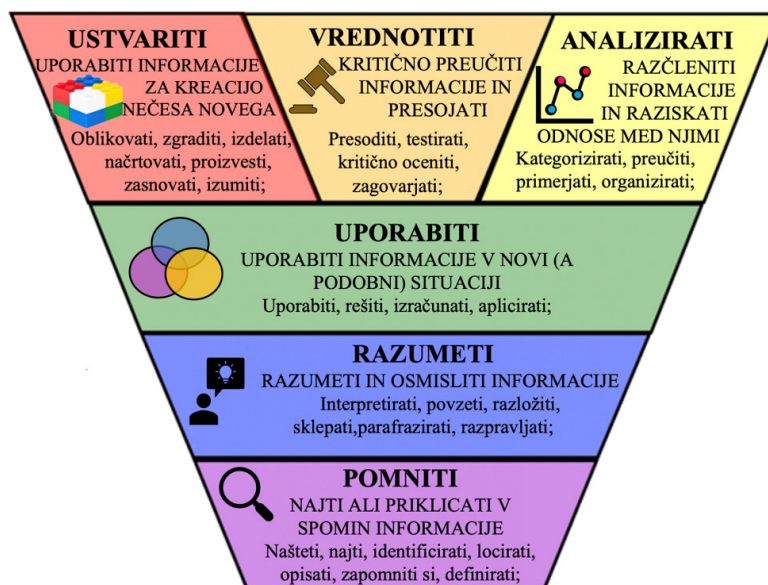
1. Faktografsko (angl. *factual*) ali eksplicitno (angl. *explicit*) znanje: »vedeti kaj« (angl. *know-what*) je znanje o osnovnih elementih, specifikah in terminologiji za delovanje v svetu podjetništva in reševanje izzivov v njem (Krathwohl, 2002). To znanje je lahko pridobljeno v procesu izobraževanja ali pri posrednem stiku s podjetništvom prek vzornikov (Birley, Ng in Godfrey, 1999; Kreuger, 1993). Opremljenost s tem znanjem je lahko ključna za odločitev o podjetniški karieri (Ucbasaran, 2004).
2. Epizodično (angl. *episodic*) ali izkustveno (angl. *experiential*) znanje: »vedeti kako« (angl. *know-how*) je znanje, pridobljeno z neposredno izkušnjo podjetništva. Imenujemo ga tudi proceduralno znanje (angl. *procedural*) in obsega znanje o postopkih, metodah raziskovanja, veščinah ter kriterijih za uporabo metod v različnih situacijah podjetniškega sveta (Krathwohl, 2002).
3. Metakognitivno znanje (angl. *metacognitive*): »vedeti zakaj« (angl. *know-why*) je znanje o kogniciji in delovanju lastne kognicije. Govorimo torej o poznavanju samega sebe. Posameznik, ki se zaveda lastne kognitivne aktivnosti, lahko to znanje uporabi, da ustrezno prilagodi način razmišljanja in delovanja (Krathwohl, 2002). Podjetniki z obsežnim metakognitivnim znanjem vedo, kaj počnejo in zakaj to počnejo (Ucbasaran, 2004).

Ucbasaran (2004, str. 76) skladno s splošno definicijo kognicije strukturam znanja dodaja procese. Podjetniško kognicijo definira kot »sklop kognitivnih procesov in struktur znanja, ki pojasnjujejo, kako podjetniki razmišljajo, zaznavajo, obdelujejo informacije in se učijo v zvezi s prepoznavanjem in izkoriščanjem priložnosti«. Podjetniško kognicijo povezuje s tremi ključnimi kognitivnimi procesi:

1. s hevrističnim procesiranjem, ki pomeni uporabo kognitivnih bližnjic in ga podrobneje predstavljamo v poglavju 1.2;
2. z vrednotenjem »off-line« (angl. *off-line evaluation*), ki pomeni ovrednotiti informacije in alternative, ne da bi posamezno alternativo (delno) udejanjili, da bi ocenili njeno učinkovitost. Njeno nasprotje je t. i. vrednotenje »on-line«, pri katerem alternativo delno implementiramo, da pridobimo znanje o povezavi med izbiro in njenimi posledicami (Lippman in McCall, 1976);
3. z učenjem na višji ravni (angl. *higher-level learning*), ki pri reševanju zapletenih problemov lahko uporablja hevristiko (Lei, Hitt in Betis, 1996). Bloomova taksonomska lestvica učnih ciljev (Anderson in Krathwohl, 2001) razvršča dimenzije kognitivnih procesov v šest ravni. Od učenja na najnižji ravni, ki zahteva kognitivne veščine nižjega reda, proti učenju na višji ravni, ki zahteva kognitivne veščine višjega reda, si sledijo v naslednjem zaporedju: pomniti, razumeti, uporabiti, analizirati, vrednotiti, ustvariti. Slika 2 jih prikazuje v obliki obrnjene³ piramide s pripadajočimi opisi in primeri aktivnosti. Za učenje na posamezni ravni je treba najprej osvojiti učenje na predhodni ravni. V višjo raven sodijo ustvarjanje, vrednotenje in analiziranje, na najnižji najdemo pomnjenje, ki mu na sredini sledita razumevanje in uporaba.

³ Piramida je obrnjena, saj bi v nasprotnem primeru lahko zmotno mislili, da naj bo pomnjenja največ, ustvarjalnosti pa najmanj. Prav tako je zaradi količinske ponazoritve procesov odsekan vrh piramide.

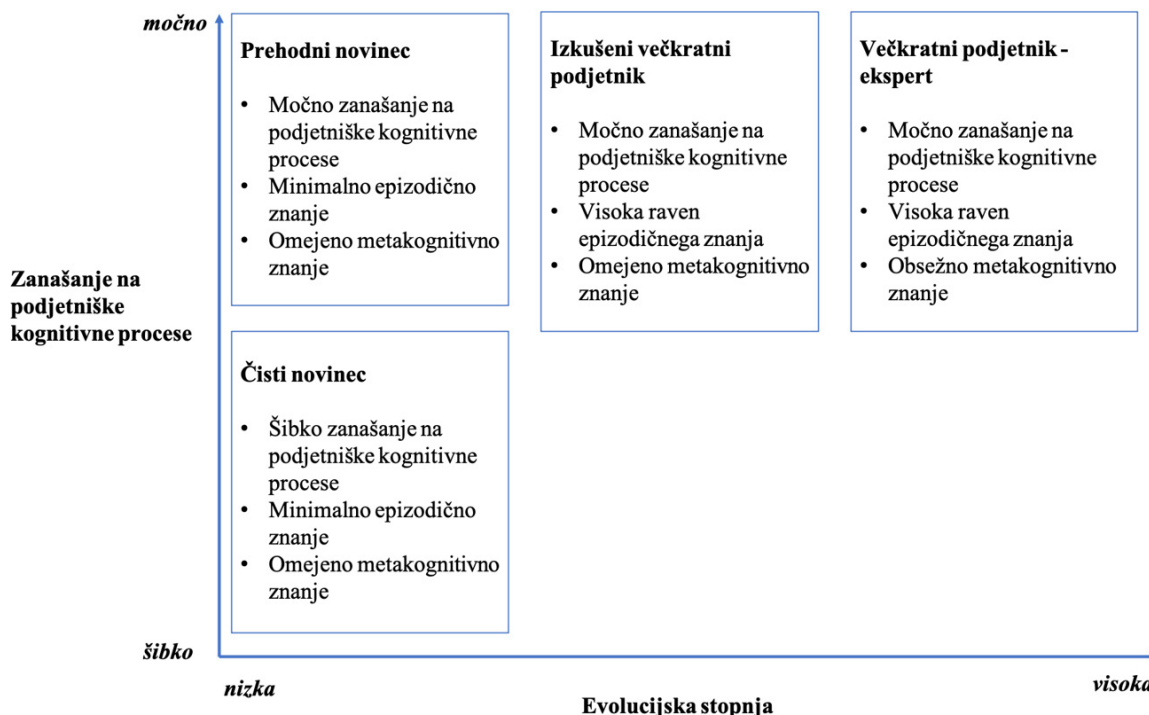
Slika 2: Revidirana Bloomova taksonomska lestvica učnih ciljev z vidika kognitivnih procesov



Vir: Povzeto po The Derek Bok Center for Teaching and Learning.

Na podlagi struktur znanja in podjetniških kognitivnih procesov lahko prepoznamo štiri tipe podjetnikov: čiste novince, prehodne novince, izkušene večkratne podjetnike in večkratne podjetnike eksperte (Ucbasaran, 2004) (slika 3).

Slika 3: Tipologija podjetnikov, ki temelji na podjetniški kogniciji



Vir: Ucbasaran, 2004, str. 78.

Čisti novinec je podjetnik, pri katerem je zanašanje na podjetniške kognitivne procese šibko, njegova struktura znanja pa sestoji iz nizke ravni epizodičnega in metakognitivnega znanja. Je lastnik enega podjetja in brez predhodnih izkušenj lastništva.

Čeprav je **prehodni novinec** podjetnik, ki ima nizko raven epizodičnega in metakognitivnega znanja ter je trenutno lastnik enega podjetja, se njegova podjetniška kognicija razlikuje od čistega novinca. Močno zanašanje na podjetniške kognitivne procese mu omogoča identifikacijo in zasledovanje novih inovativnih podjetniških priložnosti, zato obstaja velika možnost, da postane večkratni podjetnik in se v prihodnosti loti še kakšnega posla.

Večkratni podjetnik je posameznik, ki je trenutno lastnik več podjetij ali pa je bil to v preteklosti. **Izkušeni večkratni podjetnik** se v veliki meri zanaša na podjetniške kognitivne procese, ki mu skupaj z visoko ravno epizodičnega znanja omogočajo uspešno identificiranje in vrednotenje novih podjetniških priložnosti.

Večkratni podjetnik – ekspert ima močno podjetniško kognicijo. V veliki meri se zanaša na podjetniške kognitivne procese ter ima obsežno epizodično in metakognitivno znanje. Prav slednje, metakognitivno znanje, ga ločuje od izkušenega večkratnega podjetnika. Omogoča mu pravilno izbiro kognitivne strategije glede na situacijo. Tako zna pravilno presoditi, ali je npr. potreben temeljit analitičen pristop ali pa je situacija primernejša za uporabo hevrstike. Izkušenega večkratnega podjetnika bi lahko pretekle izkušnje zavedle in bi uporabil strategijo, ki se je v preteklosti izkazala za uspešno, čeprav ni nujno najprimernejša ali je v dani situaciji celo napačna. Ekspert zna s pomočjo metakognitivnega znanja preprečiti takšne napačne odločitve. Poleg tega lažje prepozna kognitivne pristranskosti, ki so jim podjetniki podvrženi v procesu sprejemanja odločitev, in se jim poskuša izogniti (Bazerman, 1990).

Preden se v nadaljevanju posvetimo izbranim konceptom, ki sodijo v domeno podjetniške kognicije – hevrstikam in pristranskostim v procesu odločanja, podjetniški ekspertizi ter intuiciji –, je treba omeniti, da se je raziskovanje vidika »podjetniške osebnosti« v želji po epilogu nasprotujočih si rezultatov raziskav kljub preteklemu neuspehu in pojavu vidika podjetniške kognicije nadaljevalo ter mu je nedavno uspelo izločiti nekatere osebnostne lastnosti, po katerih se podjetniki razlikujejo od drugih posameznikov. V podpoglavju *V čem se podjetniki razlikujejo od nepodjetnikov?* najprej pogledajmo, katere so te razločevalne lastnosti.

V ČEM SE PODJETNIKI RAZLIKUJEJO OD NEPODJETNIKOV?

Raziskovalci so desetletja poskušali odkriti, katere lastnosti podjetnike ločujejo od nepodjetnikov. Plod zanimanja za to tematiko je obširna literatura, ki pa ji dolgo ni uspelo podati jasne razlike v osebnostnih lastnostih. Oblikovala so se prepričanja, da so podjetniki bolj kreativni od nepodjetnikov, da radi tvegajo, da so bolj ambiciozni kot drugi vodje ... Pa je res tako ali gre zgolj za stereotipe?

Timothy Butler (2017) z Univerze Harvard je, da bi razrešil dilemo, primerjal rezultate psiholoških testiranj več kot 4000 uspešnih podjetnikov in 1800 managerjev nepodjetnikov. Ugotovil je, da so si pravzaprav med seboj zelo podobni, v 28 od 41 dimenzij vodenja (angl. *leadership*) npr. ni opazil razlik v spretnostih ali pa so bile te zanemarljive. Ob upoštevanju ocene njihovih spretnosti, podatkov o življenjskih interesih in osebnostnih lastnostih je ugotovil, da imajo podjetniki tri pomembne razločevalne lastnosti:

1. strastno željo po avtorstvu in lastništvu projektov,
2. edinstveno spretnost prepričevanja ter

3. sposobnost uspešnega obvladovanja negotovosti.

Strastna želja po avtorstvu in lastništvu projektov. Vodje (tako podjetniki kot vrhovni managerji) imajo veliko potrebo po moči in nadzoru. Butler (2017) ugotavlja, da je ta potreba pri podjetnikih še nekoliko večja, poleg tega pa se v svoji naravi razlikuje od tiste pri vrhovnih managerjih. Pri podjetnikih ne gre za željo po avtoriteti in nadvladi nad podrejenimi ter po uživanju njihovega spoštovanja, ampak za nadzor in lastništvo nad produkti, projekti. Želijo biti vključeni v proces nastajanja produkta in gonilna sila iniciativ, svojo potrebo po moči zadovoljijo z besedami »to je moj produkt«. Steve Jobs je npr. tudi po uspehu Applle ostal udeležen v vseh kritičnih diskusijah o dizajnu in prototipiranju. Podjetniki svoje pozicije moči ne vidijo na vrhu piramide, ampak v središču kroga (Butler, 2017).

Edinstvena spretnost prepričevanja je ključna za uspeh podjetnika. Še preden lahko svojo vizijo podpre z dokazi (npr. številkami prodaje), jo mora prodati bodočim članom tima, sledijo potencialni investitorji in partnerji skupnih vlaganj. Najpomembneje pa je, da zna podjetnik svoj izdelek prodati kupcem (Butler, 2017).

Sposobnost uspešnega obvladovanja negotovosti se mnogokrat napačno povezuje s prepričanjem, da podjetniki radi tvegajo. Podjetniki se poskušajo tveganju v vsaki situaciji izogniti oziroma ga minimizirati, vendar, ko je določena stopnja tveganja potrebna za doseg želenega cilja, se v takšni situaciji počutijo udobneje kot nepodjetniki in uspešneje obvladujejo tesnobo in stres, ki bi lahko onemogočila potrebno akcijo (Butler, 2017). Čeprav naj bi iz okolja, v katerem delujejo, logično izhajalo, da podjetniki doživljajo več stresa kot posamezniki v bolj konvencionalnih poklicih, raziskave kažejo, da podjetniki doživljajo enako ali celo nižjo raven stresa od posameznikov v drugih poklicih (Baron, Franklin in Hmieleski, 2013).

Zakaj je tako, lahko razložimo s pomočjo teorije pritegnitev-selekcija-opustitev (angl. *ASA – Attraction-Selection-Attrition*). Ta teorija pravi, da posamezniki težijo k izbiri poklica, ki jih privlači. Razlogi za privlačnost so lahko različni – od ekonomskih, želje po ugledu, do uresničitve romantičnih otroških sanj. Običajno pa se ta privlačnost zgodi tudi zaradi zaznave, da se naše osebnostne lastnosti, spretnosti in motivi ujemajo z zahtevami tega poklica. Kariera podjetnika vključuje ustvarjanje in poslovanje novih podjetij in zahteva učinkovito obvladovanje visoke ravni stresa, ki ga takšno okolje ustvarja (Baron, Franklin in Hmieleski, 2013). Poznavanje samega sebe (vključno z metakognitivnim znanjem o lastni sposobnosti obvladovanja stresa) z leti narašča (Kuhn, 2000) in običajno posameznik do odraslosti poseduje tudi znanje o lastni sposobnosti učinkovitega delovanja v stresnih situacijah, ki ga bodisi spodbudi bodisi odvrne od zasledovanja podjetniške kariere in tako igra vlogo samoselekcije (Baron, Franklin in Hmieleski, 2013). Tisti, ki razmišljajo o podjetniški karieri, so običajno seznanjeni z dejstvom, da velika večina (kar devet izmed desetih (Patel, 2015)) na novo ustanovljenih podjetij ne uspe oziroma preneha z delovanjem v zelo kratkem času (Ucbasaran et al., 2013). Če so vključeni v izobraževalne programe podjetništva, pa se z dejstvom, da podjetniška pot vključuje visoko stresne aktivnosti, seznanijo tudi med izobraževanjem (Baron, Franklin in Hmieleski, 2013).

Poleg samoselekcije so prisotni tudi t. i. okoljski dejavniki selekcije. V procesu izobraževanja so bodoči podjetniki izpostavljeni mnogim situacijam, ki tudi testirajo njihovo raven tolerance do stresa. Predstavitve poslovnih načrtov in kratke predstavitve, t. i. elevator pitchi, potekajo pred visoko kritičnim občinstvom in so zasnovani tako, da ustvarjajo pritisk. Samo tisti, ki jim uspe učinkovito delovati pod pritiskom, uspešno opravijo preizkus (Baron, Franklin in Hmieleski, 2013). Sposobnosti učinkovitega delovanja pod pritiskom namenjajo veliko pozornost tudi investitorji v novonastala podjetja (Wright, Robbie in Ennew, 1997). Ti pogosto poročajo, da pri odločitvah o investiranju dajo

večjo težo podjetnikovim značilnostim, npr. spretnostim, izkušnjam, znanju, pripravljenosti in morda celo njegovi strasti (Cardon, Wincent, Singh in Drnovsek, 2009; Chen, Yao in Kotha, 2009), kot sami ideji oziroma poslovnemu konceptu (Baron, Franklin in Hmieleski, 2013).

Selekcija (samoselekcija in okoljska selekcija) tako poskrbi, da na podjetniško karierno pot stopijo tisti, ki zahtevam takšne kariere, vključno s sposobnostjo učinkovitega obvladovanja stresa, tudi ustrezajo. V končni fazi pa lahko pride do *opustitve* podjetniške kariere, bodisi prostovoljne ali neprostovoljne, če se izkaže, da podjetnik zahtevam takšne kariere ne ustreza (Baron, Franklin in Hmieleski, 2013). Skozi proces pritegnitev-selekcija-opustitev se tako kreira populacija posameznikov podjetnikov, ki stres obvladujejo nadpovprečno dobro (Fine, Meng, Feldman in Nevo, 2012) oziroma poročajo, da doživljajo celo nižjo raven stresa od posameznikov v drugih poklicih (Baron, Franklin in Hmieleski, 2013).

Še vedno pa ostaja vprašanje, zakaj podjetniki uspešneje obvladujejo stres kot drugi posamezniki. Karakteristika, ki ima pri tem pomembno vlogo, je psihološki kapital (npr. Avey, Luthans in Jensen, 2009; Baron, Franklin in Hmieleski, 2013). Psihološki kapital je koncept, ki pomeni pozitivno psihološko stanje, ki posameznikom zagotavlja duševno trdnost v stresnih situacijah. Opisujemo ga s štirimi dimenzijami: z vero v svoje zmožnosti (angl. *self-efficacy*), z optimizmom (angl. *optimism*), upanjem (angl. *hope*) in odpornostjo (angl. *resiliency*) (Luthans, Youssef in Avolio, 2007).

Da se podjetniki počutijo udobneje v tveganih situacijah, lahko pojasnimo tudi s posameznikovim dojemanjem neke situacije. Raziskave kažejo, da podjetniki določeno situacijo pogosto zaznavajo kot manj tvegano, kot je v resnici, in kot manj tvegano, kot bi jo dojemali npr. managerji v velikih podjetjih (Busenitz in Barney, 1997). Na percepcijo tveganosti situacije in posledično izkustvo stresa vpliva lastnost podjetniške kognicije, t. i. iluzija kontrole (Keh, Foo in Lim, 2002). Iluzija kontrole je le ena izmed t. i. pristranskosti (angl. *bias*) podjetniške kognicije. Na podjetnikovo zaznavanje in sprejemanje odločitev na različnih področjih vplivajo številne pristranskosti in hevristike (angl. *heuristics*), ki predstavljajo specifično lastnost kognicije podjetnikov in jih, poleg že naštetih razločevalnih lastnosti, ločijo od nepodjetnikov (Shepherd, Williams in Patzelt, 2015) (tabela 3). Hevristike in pristranskosti v procesu sprejemanja odločitev podjetnikov podrobneje predstavljamo v nadaljevanju.

Tabela 3: Razlikovalne lastnosti, ki podjetnike ločijo od nepodjetnikov

Razlikovalna lastnost	
1.	Strastna želja po avtorstvu in lastništvu projektov
2.	Edinstvena spretnost prepričevanja
3.	Sposobnost uspešnega obvladovanja negotovosti
4.	Specifične lastnosti kognicije (npr. določene hevristike in pristranskosti)

Naštete tri osebnostne lastnosti, ki so značilne za podjetnike. Zakaj so zanje pomembne? V čem vidite povezavo med temi osebnostnimi lastnostmi in lastnostmi podjetniške kognicije?

HEVRISTIKE IN PRISTRANSKOSTI V PROCESU SPREJEMANJA ODLOČITEV PODJETNIKOV

Hevristike in pristranskosti so del kognicije vsakega izmed nas, vendar kontekst sprejemanja odločitev podjetnikov zaznamujejo pogoji časovnega pritiska (Wyer in Srull, 1994), preobremenjenosti z informacijami (Gilbert et al., 1992), visoke negotovosti in novosti (Fiske in Taylor, 1991) ter čustvenega naboja (Oaksford et al., 1996). V takšnih razmerah je sprejemanje odločitev na podlagi obsežnega, analitičnega procesiranja, ki bi zagotovilo racionalno presojo, večinoma nedosegljivo (Mitchell et al., 2007) in podjetnike še posebno izpostavlja hevristici in različnim pristranskostim v procesu razmišljanja in sprejemanja odločitev (Baron, 1998).

Obsežna uporaba posameznih hevristik in prepričanj, ki vplivajo na sprejemanje odločitev, je zato ena tipičnih lastnosti podjetniške kognicije (Alvarez in Busenitz, 2001). Hevristično procesiranje pomeni »uporabo manjše podmnožice razpoložljivih informacij, ki nam omogoči uporabo preprostih pravil, na podlagi katerih sprejmemo odločitev brez natančne preučitve vseh razpoložljivih informacij« (Niedenthal, Krauth-Gruber in Ric, 2006, str. 215). Gre torej za nabor orodij za hitro in varčno odločanje, ki olajša kognitivni napor sprejemanja odločitev skozi mentalne bližnjice. Cilj takšnega procesiranja ni poiskati najboljše možne rešitve, ampak dovolj dobro rešitev, ki zadovolji želeno raven (Gigerenzer, 2008). Hevristiko lahko razumemo kot miselni pristop, medtem ko so pristranskosti (angl. *bias*) produkt kognicije in jih obravnavamo kot napake v procesiranju, saj pomenijo odklon od racionalnosti in norm odločanja ter imajo učinek izkrivljanja odločevalčeve realnosti in napačnega razumevanja dejanskih okoliščin (Cossette, 2015).

V spodnji tabeli (tabela 4) predstavljamo kognitivne pristranskosti, ki jih najdemo v podjetniški literaturi.

Tabela 4: Pristranskosti podjetniške kognicije

Kognitivna pristranskost	Vpliv v procesu odločanja
Prekomerna samozavest (angl. <i>overconfidence</i>)	Zaznavanje subjektivne gotovosti nad objektivno točnostjo (Busenitz, 1999; Gudmundsson in Lechner, 2013).
Prekomerni optimizem (angl. <i>overoptimism</i>)	Precejevanje verjetnosti pozitivnih dogodkov in podcenjevanje verjetnosti negativnih dogodkov (Sharot, 2011).
Pripisovanje samemu sebi (angl. <i>self-serving attribution</i>)	Prevzemanje zaslug za uspeh in zanikanje odgovornosti za neuspeh (Rogoff et al., 2004).
Iluzija kontrole (angl. <i>illusion of control</i>)	Prekomerno poudarjanje vloge lastne spretnosti namesto naključja za povečanje uspešnosti (Langer, 1975).
Zakon majhnih števil (angl. <i>the law of small numbers</i>)	Oblikovanje zaključka o večji populaciji na podlagi omejenega vzorca (Haley in Stumpf, 1989).
Podobnost (angl. <i>similarity</i>)	Bolj pozitivno ocenjevanje tistih, ki so nam bolj podobni (Byrne in Griffitt, 1973).
Razpoložljivost (angl. <i>availability</i>)	Presojanje o verjetnosti dogodkov na podlagi enostavnosti spominskega priklica primerov takšnih dogodkov (Tversky in Kahneman, 1974).
Reprezentativnost (angl. <i>representativeness</i>)	Uporaba znane situacije kot kognitivne bližnjice za sprejem odločitve (Wadeson, 2006).
Status quo (angl. <i>status quo</i>) ali psihološka inercija (angl. <i>psychological inertia</i>)	Pretirano pogosta ponovitev preteklih izbir (Samuelson in Zeckhauser, 1988; Sandri, Schade, Mußhoff in Odening, 2010).

Kognitivna pristranskost	Vpliv v procesu odločanja
Zmotno načrtovanje (angl. <i>planning fallacy</i>)	Podcenjevanje časa, potrebnega za prihodnje naloge (Kahneman in Lovallo, 1993).
Stopnjevanje zavezanosti (angl. <i>escalation of commitment</i>)	Neupravičeno vztrajanje pri neuspešnih pobudah ali načinih ukrepanja (Staw, 1977).
Retrospektivna pristranskost (angl. <i>hindsight bias</i>)	Precenjevanje predvidljivosti preteklih dogodkov. Precenjevanje točnosti napovedi rezultata preteklih dogodkov (Cassar in Craig, 2009).

Vir: Zhang (2017).

Zhang (2017) razvrsti zgornje pristranskosti v dve kategoriji (tabela 5) glede na mehanizem nastanka, in sicer v t. i. »osrečujoče« (angl. *make-happy type*) in »zavajajoče« (angl. *sketchy-attribute type*).

Kategorija »osrečujoči« vključuje pristranskosti, ki nastanejo kot posledica učinka prepričanj, želja ali ciljev (Baron, 2007). Ljudje se želimo počutiti srečne in da nam je udobno, zato se raje izpostavimo informacijam, ki govorijo našim prepričanjem v prid, ter upoštevamo dokaze, ki pritrjujejo našim prepričanjem, zato spregledamo tiste dokaze, ki tem prepričanjem nasprotujejo. V to kategorijo uvrščamo pristranskosti prekomerna samozavest, prekomerni optimizem in pripisovanje samemu sebi. Na nastanek pristranskosti te kategorije vplivajo tudi naša čustva (Zhang, 2017).

Pristranskosti kategorije »zavajajoči« so izrazito kognitivne in nastanejo, ko se osredotočimo na neki atribut, ko so drugi atributi pomembnejši (Baron, 2007). Nanj se osredotočimo, ker je bodisi povezan z dogodki, ki so se zgodili nedavno in ga tako lažje priključimo v spomin, bodisi je pomotoma obravnavan kot uporaben zaradi omejene kapacitete človekovega procesiranja informacij, morda je uporaben v nekem drugem, znanem kontekstu (Bless, Fiedler in Strack, 2004).

Tabela 5: Kategorizacija pristranskosti

Osrečujoči (angl. <i>make-happy type</i>)	Zavajajoči (angl. <i>sketchy-attribute type</i>)
<ul style="list-style-type: none"> › Prekomerna samozavest › Prekomerni optimizem › Pripisovanje samemu sebi 	<ul style="list-style-type: none"> › Iluzija kontrole › Zakon majhnih števil › Podobnost › Razpoložljivost › Reprezentativnost › Status quo ali psihološka inercija › Zmotno načrtovanje › Stopnjevanje zavezanosti › Retrospektivna pristranskost

Pred vami je naloga⁴, ki bo testirala, ali boste za njeno reševanje uporabili hevristično procesiranje, katerega posledica bo pristranskost v razmišljanju.

Naloga: Kij in žogica staneta 1,1 €. Kij stane 1€ več kot žogica. Koliko stane žogica?

⁴ Zanimivost: Več kot 50 % študentov TOPUS univerz narobe reši to nalogo. Odstotek na drugih univerzah je še višji, okrog 80 %. Intuitivni, napačni odgovor, ki nastane z uporabo kognitivne bližnjice, je 0,1 €. Pravilni odgovor je 0,05 €.

Posledice pristranskosti

Pristranskosti vplivajo na proces sprejemanja odločitev podjetnikov in tako vplivajo na njihovo delovanje na različnih področjih. Ker gre za napake v procesiranju, bi iz same definicije pristranskosti izhajalo, da bodo njihove posledice izključno negativne, vendar literatura, raziskave in številni uspešni podjetniki dokazujejo nasprotno.

Povečana samozavest naj bi podjetnikom pomagala, da se lažje spoprijemajo z izzivi, tako čustvenimi, kognitivnimi kot socialnimi in finančnimi. Te koristi lahko prevladajo nad negativnimi posledicami prekomerne samozavesti, menijo Hayward in drugi (2010). Ena izmed negativnih posledic naj bi bila slabša kakovost strateških odločitev (Mehrabi in Kolabi, 2012), vendar pa pretirana samozavest pripomore, da se posameznik odloči za podjetniško pot, torej k sami aktivaciji podjetniške aktivnosti (Koellinger, Minniti in Schade, 2007). Skladno z Vroomovo teorijo pričakovanja prekomerna samozavest in prekomerni optimizem povzročita večja pričakovanja glede sposobnosti in rezultatov ter s tem izboljšata uspešnost (Van Eerde in Thierry, 1996). Empirični dokazi kažejo, da prekomerno samozavestni podjetniki na drugi strani podcenjujejo konkurenco, lansirajo na trg bolj tvegane izdelke, se manj zanašajo na zunanja omrežja za relacijske vire in podhranjajo podjetja (Gudmundsson in Lechner, 2013; Koellinger et al., 2007). Kar se tiče finančnih vlaganj v rast podjetja, prekomerno samozavestni podjetniki vlagajo več, neodvisno od rasti prihodkov (McCarthy, Schoorman in Cooper 1993). Hmieleski in Baron (2009) ugotavljata tudi, da obstaja med optimizmom podjetnikov in uspešnostjo novoustanovljenih podjetij (merjeno kot prihodki in rast števila zaposlenih) negativna povezava, izkušnje z ustanavljanjem podjetij in dinamika industrije pa to povezavo še okrepi. Pretirani optimizem je še zlasti izrazit pri podjetnikih začetnikih. Kaže se v njihovem prepričanju o uspešnem lansiranju podjetja, v precenjevanju prihodnje prodaje podjetja in števila zaposlenih (Cassar, 2010).

V nasprotju s pričakovanji pretirana samozavest ne vpliva na zaznavanje tveganja. Nanjo negativno vplivata zakon majhnih števil (Simon, Houghton in Aquino, 2000) in, kot je bilo že omenjeno, iluzija kontrole (Keh, Foo in Lim, 2002). Ti dve pristranskosti prek mehanizma zmanjšane percepcije tveganja vplivata npr. na odločitev o ustanovitvi podjetja (Simon, Houghton in Aquino, 2000). Nanjo pa lahko vpliva tudi razpoložljivost. Če nove informacije predstavimo bolj negativno (npr. verjetnost, da ne bomo prejeli ustreznega financiranja, je 20-odstotna, namesto verjetnost, da bomo prejeli ustrezno financiranje, je 80-odstotna), bo to povečalo zaznано tveganje v povezavi z novim podjetjem in zmanjšalo voljnost posameznika, da bi ustanovil podjetje, in obratno (Barbosa in Fayolle, 2010). Iluzija kontrole je do danes edina pristranskost, ki dokazano vpliva na mero, povezano z uspešnostjo podjetja – in sicer pozitivno korelira z napredkom novoustanovljenih podjetij (De Carolis et al., 2009).

Preko mehanizma zmanjšane percepcije tveganja iluzija kontrole vpliva tudi na bolj pozitivno ocenjevanje poslovnih priložnosti. Zakon majhnih števil neposredno vpliva na bolj pozitivno ocenjevanje priložnosti (Keh, Foo in Lim, 2002). Pri uresnitvi poslovne priložnosti in zagotovitvi potrebnih virov pa običajno igrajo ključno vlogo tudi investitorji. Prav investitorji so druga pomembna skupina odločevalcev v podjetništvu, ki sprejema kompleksne odločitve v procesu prepoznavanja perspektivnih podjetij in naj bi bila podvržena pristranskostim pri sprejemanju odločitev (npr. Zacharakis in Shepherd, 2001). Pristranskost podobnosti vpliva na to, da bolj pozitivno ocenjujejo novoustanovljena podjetja, katerih ustanovitelji so jim podobni v načinu sprejemanja odločitev (Murnieks et al., 2011), po izobrazbi ali delovnih izkušnjah (Franke et al., 2006).

Predstavili smo nekaj pomembnejših posledic kognitivnih pristranskosti v podjetništvu. Kot vidimo, kognitivne pristranskosti včasih postanejo glavni razlog zmot in napačnih odločitev, spet drugič podjetnikom pomagajo sprejemati odločitve hitro, v negotovih razmerah. Ne moremo jih torej označiti kot izključno negativne ali pozitivne, dejstvo pa je, da je dobro, da se vsak podjetnik zaveda pristranskosti kognicije in njenih posledic, da se jim bo lahko poskušal upreti, ko bo treba.

Razpravljajte, kakšne potencialne pasti podjetnikom prinaša kognitivna pristranskost »pripisovanje samemu sebi« (angl. *self-serving attribution*).

Prekomerna samozavest je ena najpomembnejših kognitivnih pristranskosti podjetnikov. Poleg negativnih posledic, ki jih prinaša, je odgovorna tudi za povečanje verjetnosti za začetek podjetniške poti. Vas zanima, ali lahko pomaga tudi vam, da stopite na podjetniško pot? Izvedite, koliko prekomerno samozavestni ste, in rešite test na tej povezavi: <http://confidence.success-equation.com>.

PODJETNIŠKA INTUICIJA

»Imejte pogum slediti svojemu srcu in intuiciji. Nekako že vesta, kaj si resnično želite postati. Vse ostalo je drugotnega pomena.«

Steve Jobs, 2005, Stanford, uvodni govor

Številni uspešni podjetniki pripisujejo zasluge za uspeh svoji intuiciji. Oprah pravi: »Moje poslovne spretnosti izvirajo iz sledenja moji intuiciji.« Bill Gates se strinja, da »svoje intuicije ne moreš prezreti« (La Pira, 2011). Poleg tega intuicijo uporabijo za razlago svojih dejanj, kot so izbira poslovnih partnerjev, investorjev, odločitev v zvezi z vstopom na nove trge, identifikacijo priložnosti, odločitev o prodaji in nakupu, če jih naštejemo le nekaj (Mitchell, Friga in Mitchell, 2005).

Kaj je torej intuicija, o kateri vsi govorijo in, kot kaže, igra pomembno vlogo v podjetništvu? Začnimo na začetku.

Ljudje za procesiranje informacij uporabljamo različne stile. Po teoriji o dvojnem procesiranju informacij naša kognicija deluje po dveh sistemih – prvi je nezaveden, hiter, holističen in ne obremenjuje naših kognitivnih virov v tolikšni meri kot drugi, ki je zaveden, analitičen in zahteva več časa. Različni avtorji jih poimenujejo na različne načine: sistem 1 in sistem 2 (Kahneman, 2011), izkustveni in racionalni (Epstein, 1994), avtomatski in kontrolirani (Schneider in Schiffrin, 1977), nezavedni in zavedni (Dijksterhuis in Nordgren, 2006), intuitivni in analitični (Hammond, 1996). Vsak izmed nas uporablja oba sistema, ki se izmenjujeta glede na to, kaj okoliščine od nas zahtevajo (Salas et al., 2010). Podjetniške aktivnosti si sledijo v zaporedju, ki je nelinearno in zahteva več interakcij (Kickul in Gundry, 2011). Poleg tega se odvijajo v turbulentnem okolju obilice informacij (Gilbert et al., 1992), kjer je časovni pritisk na podjetnikove odločitve velik (Wyer in Srull, 1994). Vse to so okoliščine, ki narekujejo, da bo kognitivni stil uspešnega podjetnika nujno bolj intuitiven (Allinson, Chell in Hayes, 2000). Govorimo torej o prvem, nezavednem sistemu procesiranja informacij. Obstaja več definicij, kaj točno naj bi bila intuicija. Intuicija so »čustveno nabite sodbe, ki nastanejo s hitrimi, nezavednimi in holističnimi povezavami« (Dane in Pratt, 2007, str. 33). Kognitivni sklep, ki temelji na predhodnih izkušnjah in čustvenem vložku (Burke in Miller, 1999); subjektivni občutek, ki temelji na preteklih izkušnjah (Covin, Slevin in Heeley, 2001), če jih omenimo nekaj. Prepletajo se torej elementi vedenja, čustev, preteklih izkušenj in lastnosti sistema 1 procesiranja informacij.

Intuicija se je izkazala kot učinkovita heuristika pri prepoznavanju priložnosti in iskanju idej (Kickul in Gundry, 2011). Podjetnik lahko s pomočjo intuicije (prek sledenja signalom v množici neorganiziranih informacij, ki se procesirajo na holističen način (Olson, 1985)) prepozna priložnost, ki so jo drugi

spregledali (Sadler-Smith, 2010). Tesno je povezana z inovativnostjo (Olson, 1985) ter s kreativnostjo in sposobnostjo usmerjanja pogosto zmedenega procesa inoviranja in oblikovanja podjetja (Kickul in Gundry, 2011). Povezujejo jo s hitrejšim in učinkovitejšim sprejemanjem odločitev (Allinson, Chell in Hayes, 2000) in z boljšimi napovedmi prihodnje prodaje (Krieger, 2002), če naštejemo nekaj njenih posledic.

Intuicija se lahko pojavi v vlogi ekspertize, kreativnosti ali predvidevanja (Sinclair, 2011). Tabela 6 povzema področje uporabe posamezne funkcije in rezultat ter tipično lastnost rezultata, če obstaja.

Intuitivna ekspertiza (angl. *intuitive expertise*) temelji na hitrem prepoznavanju vzorcev, ki so se skozi čas izoblikovali z izkušnjami. Odločitve, ki so »nekaj zahtevale zavestno, namerno in eksplicitno misel, je ne zahtevajo več. Kar je nekaj zahtevalo veliko razmisleka in planiranja, zdaj postane očitno« (Crossan, Lane in White (1999, str. 526)). Intuitivna ekspertiza se nanaša na določeno področje, v našem primeru področje podjetništva, in je torej ne bi bilo smiselno uporabiti na drugem področju (Sinclair, 2011).

Za intuitivno kreacijo (angl. *intuitive creation*) so običajno pomembne informacije, ki se tičejo določenega področja, ter izkušnje, ki izvirajo iz različnih, nepovezanih področij in življenja na splošno. Prepoznavanje vzorcev lahko poteka konvergentno ali divergentno. Če poteka konvergentno, bo uporabljen konstruktivni stil z nižjo vpletenostjo čustvene komponente, v primeru divergentnega načina pa bo uporabljen kreativni stil, pri katerem je prisotnost čustev večja.

Intuitivno predvidevanje (angl. *intuitive foresight*) uporablja v primerjavi z intuitivno ekspertizo in intuitivno kreacijo najširši spekter informacij, ki naj bi obsegale ekspertizo, izkušnje in bežno izpostavljenost. Izmed vseh treh funkcij intuicije je najmanj raziskano in pušča odprto vprašanje, ali za procesiranje uporablja konstruktivni ali kreativni stil (Sinclair, 2011).

Tabela 6: Funkcije intuicije

	Intuitivna ekspertiza	Intuitivna kreacija	Intuitivno predvidevanje
Področje uporabe	Strokovno področje in/ali praksa	Kreacija, inovacija, invencija	Prihodnje priložnosti in/ali izzivi
Rezultat	Odločitev o obstoječem problemu/dilemi; rešitev problema	Kreacija novega znanja; rešitev problema	Informacija o prihodnosti
Lastnost rezultata	hitrost	"aha moment"	

Vir: Sinclair, 2011, str. 14.

Mitchell, Friga in Mitchell (2005, str. 13) so po pregledu literature, ki obravnava intuicijo na področju podjetništva, oblikovali definicijo, ki opredeljuje specifično, podjetniško intuicijo kot »dinamični proces, v katerem kognicija podjetniške čuječnosti sovpliva s kompetencami področja, da ozavesti prepoznavanje priložnosti ustvariti novo vrednost«. Kognicija podjetniške čuječnosti (angl. *entrepreneurial alertness cognition*) pomeni nabor zaznavnih in kognitivnih spretnosti, ki usmerjajo proces zavedanja prepoznavanja priložnosti (Gaglio in Katz, 2001), in deluje na zavedni, izvršilni ravni kognitivnega procesiranja (Gordon, 1992). V smislu dimenzij strukture znanja gre za proceduralno znanje, kako ozavestiti prepoznavanje priložnosti, ter za metakognitivno znanje poznavanja lastne

kognicije in za vrsto ekspertize (Mitchell, Friga in Mitchell, 2005). V želji, da bi omejili ohlapnost kompleksnega fenomena podjetniške intuicije, so se avtorji definicije osredotočili na prepoznavanje priložnosti kot ključne aktivnosti procesa podjetništva.

Da bi intuicija lahko pomagala podjetnikom, mora nekako vstopiti v njihovo zavest, četudi sam proces poteka podzavestno. Intuicija lahko v našo zavest vstopi na različne načine (Sinclair, 2011) – kot misel, občutek ali prek katerega koli drugega čuta (Vaughan, 1979). Obstajajo različne ravni zavedanja, ki segajo od naključnega nezavednega, ko rezultat intuicije vstopi v našo zavest nenadejano, do aktivnega zavestnega pristopa, ko vstopimo v sproščeno mentalno stanje, da bi začutili, kaj nam pravi intuicija. Lahko se torej naučimo »sprožiti« našo intuicijo in prisluhniti njenemu rezultatu, čeprav ne moremo ozavestiti samega procesa, da bi vedeli, kako točno smo do rezultata prišli (Sinclair, 2011).

PODJETNIŠKA EKSPERTIZA

Podjetniška ekspertiza predstavlja pomemben koncept v literaturi podjetniške kognicije. Kot smo že spoznali s pomočjo tipologije podjetnikov v poglavju 3, se podjetniki eksperti ločujejo od drugih podjetnikov po obsežnem metakognitivnem znanju. To jim omogoča, da se zavedajo kognitivnih pristranskosti v svojih procesih odločanja in jih zaustavijo, kadar je treba. Podjetniška intuicija, ki smo jo obravnavali v prejšnjem podpoglavju, nedvomno sodi v domeno podjetniške ekspertize in jo lahko poimenujemo kot vrsto podjetniške ekspertize.

V splošnem pa je podjetniška ekspertiza definirana kot superiorna sposobnost opravljanja podjetniške aktivnosti (Ericsson et al., 2006). Ekspertiza je neločljivo povezana s svojim kontekstom, torej s področjem podjetništva – prepoznavanjem priložnosti, zagonom podjetja in lansiranjem produktov na trg v negotovih razmerah (Read in Sarasvathy, 2005; Shepherd et al., 2015). Odraža sposobnost sprejemanja odločitev, ki jo vodi niz hevristik, značilnih za domeno podjetništva (Feltovich et al. 2006), o katerih smo podrobneje razpravljali v predhodnih poglavjih. Mitchell (1994) vidi podjetniško ekspertizo kot podjetniško razmišljanje, ki podjetnikom ekspertom omogoča uporabo informacij, ki so na voljo, občutno bolje od podjetnikov novincev.

Nastane kot rezultat večletnih aktivnih in poglobljenih izkušenj s podjetništvom (Baron in Henry, 2010). Raziskovalci ocenjujejo, da se ekspertiza razvije povprečno v desetih letih, vendar pa izkušnje ne zadoščajo za razvoj ekspertize (Ericsson et al., 2006), kot smo ugotovili že pri tipologiji podjetnikov. Specifična struktura znanja in čuječnost v povezavi s prepoznavanjem priložnosti podjetnikom ekspertom omogočata uspešnejše prepoznavanje vzorcev med navidezno nepovezanimi informacijami (Baron in Ensley, 2006). Podjetniška ekspertiza se izraža v vsebini (kaj podjetnik stori), kontekstu (kdaj in kje to stori) ter kontroli (kako to stori) (Toft-Kehler, Wennberg in Kim, 2014). Podjetnik poskuša ustvariti kontrolo nad negotovim okoljem z ustvarjanjem zaveznih in dogovorov z drugimi (Dew et al., 2008). Po drugi strani pa lahko ustvarjanje kontrole razumemo tudi v smislu metakognitivnega znanja, ki podjetniku omogoča kontrolo lastne kognicije. Eksperti hranijo informacije v dolgoročnem spominu in jih iz njega priključijo drugače kot podjetniki novinci (Mitchell, Mitchell in Mitchell, 2017).

Podjetniško ekspertizo je moč razvijati s t. i. namerno prakso (angl. *deliberate practice*). Ta zahteva osredotočen napor pri postavljanju ciljev, izvajanju samorefleksije in opazovanju lastnega delovanja ter pri spremljanju rezultatov skozi daljše obdobje (Ericsson et al., 1993). Izvajanje namerne prakse povečuje znanje in sposobnosti ter krepi osnovne kognitivne vire, kot so spomin, percepcija, metakognicija in intuicija. Njen glavni rezultat pa sta učinkovitejša uporaba znanja ter boljša organizacija znanja (Feltovich et al., 2006), ki sta ključni lastnosti ekspertize.

Kako konkretno pa naj študent podjetništva prične z izvajanjem namerne prakse razvijanja podjetniške ekspertize? Profesorica Saras D. Sarasvathy, ki je med 18 najvplivnejšimi profesorji podjetništva (po mnenju revije Fortune Small Business), poudarja, da je postavljanje vprašanj ključni mehanizem za razvijanje podjetniške ekspertize. Bodoči podjetnik naj sledi naslednjim nasvetom (Glinska, 2018):

- › Zastavljanje vprašanj naj postane navada. Sprašujte ljudi, tudi neznance. Vprašajte jih, kako bi oni tržili vaš produkt. S čim jih lahko prepričate, da bi investirali v vašo idejo/podjetje?
- › Bodite odprti. Poslušajte ljudi, kaj bi oni naredili z vašo idejo, viri, ki jih imate na voljo, in sposobnostmi.
- › Prosite za tisto, čemur se oseba z lahkoto odpove. Če osebo nič ne stane, bo težko zavrnila vašo prošnjo. Lahko se zgodi, da prejmete še več kot tisto, za kar ste prosili. Tako je na primer študent, ki je Douga Lebdo, ustanovitelja in CEO podjetja LendingTree, prosil za denar za letalske karte, kot odgovor na prošnjo prejel njegove letalske milje.
- › Bodite pogumni. »Ne pozabite, da je vsak vir, ki ga potrebujete, naj bo še tako velik, za nekoga dopustna izguba,« pravi Sarasvathy. Richard Branson je ob začetkih svoje letalske družbe Virgin Atlantic menil, da bi bil nakup letala preveč tvegan, zato je prosil Boeing za 12-mesečni najem in prejel pozitiven odgovor (Glinska, 2018).
- › Prakticirajte podiranje lastnih meja. Prvi korak k temu cilju je, da se zavedamo, kaj nas ovira pri postavljanju vprašanj. Postavljati vprašanja mnogokrat pomeni, da moramo stopiti izven cone udobja. Ne pozabite, da vaja dela mojstra. Zastavite si ambiciozen cilj, npr. izpogajati nižjo ceno za produkt v trgovini, kjer to ni običajno.
- › Sprašujte osebno, če je le mogoče. Steve Jobs je mnenja, da večina ljudi nikoli ne vpraša in prav to je včasih tisto, kar loči sanjače od ljudi, ki ukrepajo. Kot 12-letni deček je vprašal Billa Hewletta, soustanovitelja podjetja Hewlett-Packard, za rezervne dele, ki jih je potreboval. Njegova prošnja je bila uslišana, poleg tega pa mu je Bill ponudil poletno delo v podjetju (Steve Jobs, 1994). Če boste spraševali osebno, imate 34-krat večje možnosti za uspeh, kot če boste izbrali npr. elektronsko pošto (Roghanizad in Bohns, 2017).

Kaj je podjetniška ekspertiza? Kako se kognicija podjetnikov ekspertov razlikuje od kognicije drugih podjetnikov?

Razpravljajte, v čem sta si podobni podjetniška ekspertiza in podjetniška intuicija.

Literatura in viri

- Allison, C. W., Chell, E. & Hayes, J. (2000). Intuition and entrepreneurial behavior. *European journal of work and organizational psychology*, 9(1), 31–43.
- Alvarez, S. A. & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27, 755–775.
- Anderson, L. W. and D. Krathwohl (ur.) (2001). A Taxonomy for Learning, Teaching and Assessing: a Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives. Longman, New York.
- Avey, J. B., Luthans, F. & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677–693.
- Barbosa, S. D. & Fayolle, A. (2010, August). Revisiting entrepreneurial risk taking: Combined effects of cognitive heuristics. V *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2010, No. 1, pp. 1-6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Bargh, J. A. & Morsella, E. (2008). The unconscious mind. *Perspectives on psychological science*, 3(1), 73–79.
- Baron, J. (2007). The study of thinking. V J. Baron (ur.), *Thinking and deciding* (4th ed., pp. 54–58). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Baron, R. A., Franklin, R. J. & Hmieleski, K. M. (2016). Why entrepreneurs often experience low, not high, levels of stress: The joint effects of selection and psychological capital. *Journal of Management*, 42(3), 742–768.
- Baron, R. A. & Henry, R. A. (2010). How entrepreneurs acquire the capacity to excel: Insights from research on expert performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(1), 49–65.
- Baron, R. A. & Ensley, M. D. (2006). Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: Evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs. *Management science*, 52(9), 1331–1344.
- Bazerman, M. H. (1990). *Judgement in managerial decision making*. New York: Wiley.
- Birley, S., Ng, D. & Godfrey, A. (1999). The family and the business. *Long Range Planning*, 32(6), 598–608.
- Bless, H., Fiedler, K. & Strack, F. (2004). *Social Cognition: How Individuals Construct Social Reality*. Psychology Press.
- Burke, L. A. & Miller, M. K. (1999). Taking the mystery out of intuitive decision making. *Academy of Management Perspectives*, 13(4), 91–99.
- Busenitz, L.W. (1999). Entrepreneurial risk and strategic decision making: It's a matter of perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(3), 325–340.
- Busenitz, L. W. & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9–30.
- Butler, T. (2017). Hiring an entrepreneurial leader. *Harvard Business Review*, 95 (2), (March–April 2017), 85–93.
- Byrne, D. & Griffitt, W. (1973). Interpersonal attraction. *Annual Review of Psychology*, 24(1), 317–336.
- Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J. & Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of Management Review*, 34(3), 511–532.
- Cassar, G. & Craig, J. (2009). An investigation of hindsight bias in nascent venture activity. *Journal of Business Venturing*, 24(2), 149–164.
- Chen, X. P., Yao, X. & Kotha, S. (2009). Entrepreneur passion and preparedness in business plan presentations: a persuasion analysis of venture capitalists' funding decisions. *Academy of Management Journal*, 52(1), 199–214.
- Cossette, P. (2014). Heuristics and cognitive biases in entrepreneurs: a review of the research. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 27(5), 471–496.
- Covin, J. G., Slevin, D. P. & Heeley, M. B. (2001). Strategic decision making in an intuitive vs. technocratic mode: structural and environmental considerations. *Journal of Business Research*, 52(1), 51–67.
- Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522–537.
- Dane, E. & Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 32(1), 33–54.
- De Carolis, D. M., Litzky, B. E. & Eddleston, K. A. (2009). Why networks enhance the progress of new venture creation: The influence of social capital and cognition. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 527–545.
- Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D. & Wiltbank, R. (2008). Outlines of a behavioral theory of the entrepreneurial firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 66(1), 37–59.

- Dijksterhuis, A. & Nordgren, L. F. (2006). A theory of unconscious thought. *Perspectives on Psychological Science*, 1(2), 95–109.
- Epstein, S. (1994). Integration of the cognitive and the psychodynamic unconscious. *American Psychologist*, 49(8), 709.
- Ericsson, K. A., Charness, N., Feltovich, P. and Hoffman, R. (2006). *The Cambridge handbook of expertise and expert performance*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Ericsson, K. A., Krampe, R. T. & Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological review*, 100(3), 363–406.
- Estes, W. K. (1975). *Handbook of learning and cognitive processes*, Vol. 1. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Feltovich, P. J., Prietula, M. J. & Ericsson, K. A. (2006). Studies of expertise from psychological perspectives. V Ericsson, K. A., Charness, N., Feltovich, P. and Hoffman, R. (ur), *The Cambridge handbook of expertise and expert performance* (str. 41–68). Cambridge University Press, Cambridge.
- Fine, S., Meng, H., Feldman, G. & Nevo, B. (2012). Psychological predictors of successful entrepreneurship in China: An empirical study. *International Journal of Management*, 29(1), 279.
- Gaglio, C. M. & Katz, J. A. (2001). The psychological basis of opportunity identification: Entrepreneurial alertness. *Small business economics*, 16(2), 95–111.
- Gigerenzer, G. (2008). Why heuristics work. *Perspectives on Psychological Science*, 3(1), 20–29.
- Glinska, G. (24. 5. 2018). Making the Ask, Part 2: Practical steps to entrepreneurial expertise. https://ideas.darden.virginia.edu/making-the-ask-part-2-practical-steps-to-entrepreneurial-expertise#_ftn1
- Gordon, S. E. (1992). Implications of cognitive theory for knowledge acquisition. V Robert R. Hoffman (ur.) *The psychology of expertise : Cognitive research and empirical AI*. (str. 99-120). Springer, New York, NY.
- Gudmundsson, S. V. & Lechner, C. (2013). Cognitive biases, organization, and entrepreneurial firm survival. *European Management Journal*, 31(3), 278–294.
- Haley, U.C.V. & Stumpf, S.A. (1989). Cognitive trails in strategic decision-making: Linking theories of personalities and cognitions. *Journal of Management Studies*, 26(5), 477–497.
- Hammond, K. R. (1996). *Human judgment and social policy: Irreducible uncertainty, inevitable error, unavoidable injustice*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Hayward, M. L., Forster, W. R., Sarasvathy, S. D. & Fredrickson, B. L. (2010). Beyond hubris: How highly confident entrepreneurs rebound to venture again. *Journal of Business Venturing*, 25(6), 569–578.
- Hmieleski, K. M. & Baron, R. A. (2009). Entrepreneurs' optimism and new venture performance: A social cognitive perspective. *Academy of Management Journal*, 52(3), 473–488.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Macmillan.
- Kahneman, D. & Lovallo, D. (1993). Timid choices and bold forecasts: A cognitive perspective on risk taking. *Management Science*, 39(1), 17–31.
- Keh, H. T., Der Foo, M. & Lim, B. C. (2002). Opportunity evaluation under risky conditions: The cognitive processes of entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 125–148.
- Kickul, J. R. & Gundry, L. K. (2011). Entrepreneurial intuition. *Handbook of intuition research*, 88–96.
- Klein, G. (2003). *Intuition at work*. New York: Doubleday.
- Koellinger, P., Minniti, M. & Schade, C. (2007). “I think I can, I think I can”: Overconfidence and entrepreneurial behavior. *Journal of Economic Psychology*, 28(4), 502–527.
- Krathwohl, D. R. (2002). A revision of Bloom's taxonomy: An overview. *Theory into practice*, 41(4), 212–218.
- Krieger, M. (2002). St. Paul, Minn., Small Retailers Rely on Instincts for Crucial Holiday Sales. *Knight Ridder Tribune Business News*. Washington: Knight Ridder.
- Krueger, N. (1993). The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(1), 5–21.
- Kuhn, D. (2000). Metacognitive development. *Current Directions in Psychological Science*, 9(5), 178–181.
- Langer, E. (1975). The illusion of control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(2), 311–328.
- La Pira, F. (2011). Entrepreneurial intuition, an empirical approach. *Journal of Management and Marketing Research*, 6, 1.
- Lei, D., Hitt, M. A. & Bettis, R. (1996). Dynamic core competences through meta-learning and strategic context. *Journal of Management*, 22(4), 549–570.

- Lippman, S. A. & McCall, J. J. (1976). The economics of job search: A survey. *Economic inquiry*, 14(2), 155–189.
- Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press.
- McCarthy, A. M., Schoorman, F. D. & Cooper, A. C. (1993). Reinvestment decisions by entrepreneurs: Rational decision-making or escalation of commitment?. *Journal of Business Venturing*, 8(1), 9–24.
- Mehrabi, R. & Kolabi, A. M. (2012). Investigating effect of entrepreneur's personal attributes and cognitive heuristics on the quality of entrepreneurial strategic decision making. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 4(2), 178–192.
- Mitchell, R. K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P. P., Morse, E. A. & Smith, J. B. (2002). Toward a theory of entrepreneurial cognition: Rethinking the people side of entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 93–104.
- Mitchell, J. R., Friga, P. N. & Mitchell, R. K. (2005). Untangling the intuition mess: Intuition as a construct in entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 653–679.
- Mitchell, R. K., Mitchell, B. T. & Mitchell, J. R. (2017). Entrepreneurial scripts and entrepreneurial expertise: The information processing perspective. V A. L. Carsrud in M. Brännback (ur.), *Revisiting the Entrepreneurial Mind, International Studies in Entrepreneurship* 24 (str. 97–137). Springer, Cham.
- Neisser, U. (1967). *Cognitive Psychology*. New York: Appleton-Century-Crafts.
- Niedenthal, P. M., Krauth-Gruber, S. & Ric, F. (2006). *Psychology of emotion: Interpersonal, experiential, and cognitive approaches*. New York: Psychology Press.
- Olson, P. D. (1985). Entrepreneurship: Process and abilities. *American Journal of Small Business*, 10(1), 25–31.
- Patel, N. (2015). 90 % Of Startups Fail: Here's What You Need To Know About The 10%. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/neilpatel/2015/01/16/90-of-startups-will-fail-heres-what-you-need-to-know-about-the-10/>
- Read, S. & Sarasvathy, S. D. (2005). Knowing what to do and doing what you know: Effectuation as a form of entrepreneurial expertise. *The Journal of Private Equity*, 9(1), 45–62.
- Roghanizad, M. M. & Bohns, V. K. (2017). Ask in person: You're less persuasive than you think over email. *Journal of Experimental Social Psychology*, 69, 223–226.
- Rogoff, E.G., Lee, M.S., & Sub, D.C. (2004). "Who done it?" Attributions by entrepreneurs and experts of the factors that cause and impede small business success. *Journal of Small Business Management*, 42(4), 364–376.
- Sadler-Smith, E. (2010). Instinct messaging. *People Management*, 25th February.
- Salas, E., Rosen, M. A. & DiazGranados, D. (2010). Expertise-based intuition and decision making in organizations. *Journal of Management*, 36(4), 941–973.
- Samuelson, W. & Zeckhauser, R. (1988). Status quo bias in decision making. *Journal of Risk and Uncertainty*, 1(1), 7–59
- Sandri, S., Schade, C., Mußhoff, O., & Odening, M. (2010). Holding on for too long? An experimental study on inertia in entrepreneurs' and non-entrepreneurs' disinvestment choices. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 76(1), 30–44.
- Schneider, S. C. & Angelmar, R. (1993). Cognition in organizational analysis: who's minding the store?. *Organization Studies*, 14(3), 347–374.
- Schneider, W. & Shiffrin, R. M. (1977). Controlled and automatic human information processing: I. Detection, search, and attention. *Psychological review*, 84(1), 1.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.
- Sharot, T. (2011). The optimism bias. *Current Biology*, 21(23), 941–945.
- Shepherd, D. A., Williams, T. A. & Patzelt, H. (2015). Thinking about entrepreneurial decision making: Review and research agenda. *Journal of Management*, 41(1), 11–46.
- Simon, M., Houghton, S. M. & Aquino, K. (2000). Cognitive biases, risk perception, and venture formation: How individuals decide to start companies. *Journal of Business Venturing*, 15(2), 113–134.
- Sinclair, M. (2011). An integrated framework of intuition. *Handbook of intuition research*, 3–16.
- Staw, B.M. (1977). Escalation: The determinants of commitment to a chosen course of action. *Human Relations*, 30(5), 431–450.
- Steve Jobs v intervjuju s Santa Clara Valley Historical Association, 1994. Video dostopen na spletni strani The Silicon Valley Historical Association. <https://bit.ly/2IhcBgy>.

- The Derek Bok Center for Teaching and Learning, Harvard University. *Taxonomies of Learning*. <https://bokcenter.harvard.edu/taxonomies-learning>
- Toft-Kehler, R., Wennberg, K. & Kim, P. H. (2014). Practice makes perfect: Entrepreneurial-experience curves and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 29(4), 453–470.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131.
- Ucbasaran, D. (2004). Opportunity identification behavior by different types of entrepreneurs. *Opportunity identification and entrepreneurial behavior*, 75–98.
- Ucbasaran, D., Shepherd, D. A., Lockett, A. & Lyon, S. J. (2013). Life after business failure: The process and consequences of business failure for entrepreneurs. *Journal of Management*, 39(1), 163–202.
- Van Eerde, W. & Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 575.
- Wadeson, N. (2006). Cognitive aspects of entrepreneurship: Decision-making and attributes to risk. V M. Casson, B. Yeung, A. Basu, & N. Wadeson (ur.), *The Oxford handbook of entrepreneurship* (str. 91– 113). New York: Oxford University Press.
- Wright, M., Robbie, K. & Ennew, C. (1997). Venture capitalists and serial entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 12(3), 227–249.
- Wyer Jr, R. S. & Srull, T. K. (1994). *Handbook of Social Cognition*. Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Zacharakis, A. L. & Shepherd, D. A. (2001). The nature of information and overconfidence on venture capitalists' decision making. *Journal of Business Venturing*, 16(4), 311–332.
- Zaltman, G. (2003). *How customers think: Essential insights into the mind of the market*. Harvard Business Press.
- Zhang, S. X. & Cueto, J. (2017). The study of bias in entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(3), 419–454.

4 ČUSTVA IN NJIHOVA VLOGA V PODJETNIŠTVU

Mateja Drnovšek, Mojca Svetek

Najboljših in najlepših stvari na svetu pogosto ne moremo videti niti prejeti. Začutiti jih moramo s srcem.

Hellen Heller, aktivistka

Čustva so biološka stanja, povezana z osrednjim živčnim sistemom. Aktivirajo jih dražljaji, ki izhajajo iz naših razmišljanj, občutkov, vedenj in občutenega zadovoljstva ali nezadovoljstva. Čustva se pogosto povezujejo z našim razpoloženjem, temperamentom, osebnostjo in motivacijo (za določena vedenja). Če bi na čustva gledali zelo mehansko, bi lahko rekli, da so posameznikovo pozitivno ali negativno izkustvo, ki je povezano z določeno vrsto fiziološke aktivnosti, saj se čustva izrazijo v fizioloških, vedenjskih in miselnih odzivih. Vloga, ki so jo čustva odigrala evolucijsko, je povezana z motiviranjem prilagoditvenih vedenj človeka, ki so pripomogla k preživetju, reprodukciji in razvoju vrste (Ekman in Davidson, 1994).

V tradicionalni ekonomski misli je posameznikovo odločanje videno kot v celoti racionalen proces, v katerem čustva niso prisotna, ampak je odločanje osnovano na izračunu stroškov in koristi (Mill, 1836). V raziskovanju človeških možganov je nevroznanstvenik Antonio Damasio (2000) pokazal, da so v ozadju vsake odločitve, ki jo sprejmemo v življenju, čustva. Izhajajoč iz t. i. hipoteze somatskih označevalcev (angl. *somatic marker*) je argumentiral, da niti najpreprostejša odločitev, kot je npr. odločitev o tem, da zjutraj vstanemo iz postelje, ni možna brez predhodne aktivacije našega čustvenega sistema. Somatski markerji so fiziološki občutki v telesu, ki se neposredno povežejo s čustvi – ko npr. začutimo pospešeno utripanje srca, lahko to povežemo z občutkom anksioznosti.

Izhajajoč iz spoznanj nevroznanosti so raziskovalci v podjetništvu izpostavili, da je biti podjetnik zelo močna čustvena izkušnja (Cardon, Wincent, Singh in Drnovšek, 2009). Morda tej ugotovitvi botruje dejstvo, da je podjetništvo podobno ekstremnim izkušnjam, ki jih sicer pripisujemo izkušnjam vrhunskih športnikov in umetnikov (Schindehutte, Morris in Allen, 2006), v katerih podjetniki lahko izkusijo posebno psihofizično izkušnjo – izkušnjo zanosa (Csikszentmihalyi, 1997). Izkušnja zanosa je mentalno stanje, ki ga podjetnik doživi pri izvajanju določene podjetniške naloge (npr. pri razvijanju nove podjetniške priložnosti), v kateri uživa in se lahko tako zatopi, da ob tem izgubi občutek za čas in prostor.

Čustva so v podjetništvu pomembna zaradi tesne vezi med podjetnikom in podjetjem, ki spominja na vez, ki se vzpostavi med otrokom in staršem (Cardon, Zietsma, Saporito, Matherne in Davis, 2005). Podjetništvo pomeni sprejemanje visoke ravni negotovosti in prevzemanje osebnega tveganja (Hmieleski in Baron, 2009). Podjetniški proces vključuje vrsto medsebojno povezanih dogodkov, ki vsebujejo močne čustvene elemente (Morris, Kuratko, Schindehutte in Spivack, 2012) in izzovejo občutke in čustva, ki jih podjetniki dinamično procesirajo, v interakciji miselnih, čustvenih in drugih psiholoških elementov.

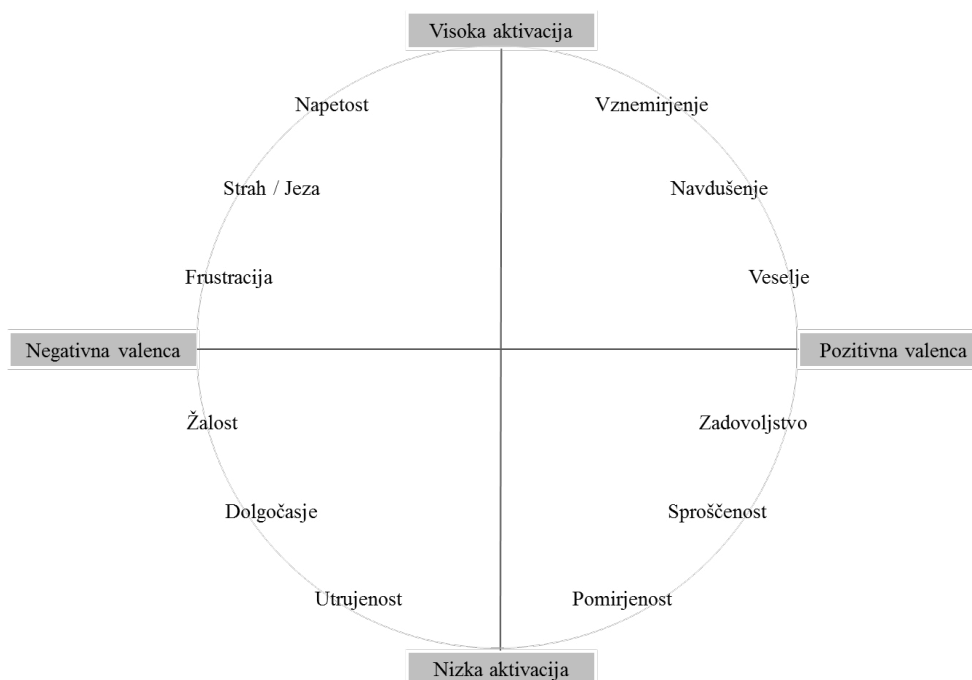
Različna čustvena stanja tako vplivajo na miselne procese podjetnika, na motivacijo in zadovoljstvo z izbrano poklicno odločitvijo (Baron, 2008). Obstoječe raziskave kažejo, da pozitivna čustva podpirajo miselne procese podjetnikov, jih podprejo v razvoju socialnih omrežij ter pri pridobivanju sredstev (Cardon, Glauser in Murnieks, 2017), negativna čustva pa te procese omejujejo in prispevajo k

zaznavanju višje ravni stresa (Baron, 2008) ter k negativni zaznavi tekočih in prihodnjih aktivnosti, povezanih s podjetjem. Negativna čustva zavirajo proces učenja, kar ima lahko negativne učinke na spoprijemanje z izkušnjo podjetniškega neuspeha (Shepherd, 2009).

Bolj kot o enosmernem vplivu čustev na mišljenje podjetnikov (podjetnikovo kognicijo) je glede na najnovejša raziskovalna spoznanja ta proces smiselno videti kot interaktivno iterativen proces, v katerem podjetniki čutijo, razmišljajo in delujejo koherentno (Hayton in Cholakova, 2012). Čustva so še posebno pomembna v prepoznavanju podjetniških priložnosti in pri njihovem vrednotenju ter lahko kritično vplivajo na ovrednotenje podjetniških priložnosti in na odločitve o njihovem izkoriščanju (Welppe, Spörrle, Grichnik, Michl in Audretsch, 2012). Podjetniki, ki pogosteje občutijo strah, manj pogosto udeležijo prepoznane podjetniške priložnosti, medtem ko čustvo radosti udeležanje priložnosti spodbudi. Iz tega izhaja, da je subjektivna ocena priložnosti, povezana s čustvenimi izkušnjami, prav tako pomembna pri vrednotenju podjetniške priložnosti, kot so objektivne lastnosti prepoznanih priložnosti (npr. tržni potencial, pridobljeno financiranje in druge).

Ko govorimo o pozitivnih in negativnih čustvih, imamo v mislih krovni koncept afekta, ki vključuje široko paleto posameznikovih občutkov od trenutnih, kratkih afektivnih stanj, ki jih sprožijo kratkoročne čustvene izkušnje (npr. strah), do dolgoročnejših čustvenih stanj, ki so stabilnejše karakteristike, ki na določen način usmerjajo posameznikovo reakcijo (npr. otožnost, depresija) (Watson, Clark in Carey, 1988). Pozitivna in negativna čustva lahko grafično ponazorimo s cirkumpleksnim modelom čustev (Russell, 2003). V temu modelu so čustva razporejena v dvodimenzionalen cirkularni prostor, ki vključuje raven aktivacije (nizka/visoka) in raven valence (pozitivna/negativna). Slika 4 pokaže, da so glede na ta model čustva lahko predstavljena na kateri koli ravni vrednosti in aktivacije ali pa na nevtralni ravni obeh.

Slika 4: Cirkumpleksni model čustev (prirejeno po Russel, 2003)



PODJETNIŠKA STRAST

Podjetniška strast je v zadnjem času najbolj raziskano čustvo podjetnikov. Strast kot čustveno stanje vsebuje močno pozitivna občutja, ki so povezana s podjetniškimi identitetami, ki jih podjetnik razvije (Cardon et al., 2009). Med najbolj prepoznavne podjetniške identitete spadajo identiteta inovatorja, ustanovitelja in razvijalca poslov, izhajajoč iz tipologije podjetniških aktivnosti, ki so jo izdelali Gartner in kolegi (1999). Ko je podjetnikova prevladujoča identiteta povezana z inoviranjem v podjetništvu, podjetnik razvije podjetniško strast za aktivnosti, ki so povezane s kreativnostjo, iskanjem in razvijanjem novih priložnosti. To identiteto bi lahko pripisali slavnemu podjetniku Stevu Jobsu, ki je poznan po tem, da je užival v razvoju novih idej, novih produktov in v raziskovanju okolja za disruptivne inovacije. Ko je podjetnikova prevladujoča identiteta povezana z ustanavljanjem (novih podjetij), se podjetniška strast razvije ob aktivnostih, ki so povezane s komercializacijo in izkoriščanjem novih priložnosti. Ob identiteti ustanovitelja lahko pomislimo na britanskega podjetnika Richarda Bransona, ki je v svoji karieri ustanovil več kot 400 podjetij. Aktivnosti ustanovitelja so povezane z zbiranjem potrebnih sredstev za ustanovitev podjetja, ki zajemajo tako finančni kapital (npr. zbiranje sredstev od poslovnih angelov), človeški kapital (npr. zaposlovanje talentiranih posameznikov) in socialni kapital (npr. uporaba stikov za dostop do prvih kupcev in drugih pomembnih deležnikov v podjetju). Ob podjetniški identiteti razvijalca poslov se podjetniška strast aktivira ob aktivnostih, povezanih z rastjo in širitvijo podjetja po ustanovitvi, kot so pridobivanje novih kupcev, tržni razvoj in razvoj poslovnega modela. Identiteto razvijalca lahko ponazorimo s primerom Raya Krocka, ki je kupil lokalno blagovno znamko Mc'Donalds in jo razvil v globalno prepoznavno znamko in franšizo. Identiteta so internalizirana pričakovanja o značilnostih, ki so za posameznika osrednja in prepoznavna in se vsaj delno odražajo skozi vloge, ki jih v življenju imajo (Burke in Reitzes, 1981). Posamezne identitete so med seboj povezane, prav tako pa je možen sočasen obstoj več identitet. V primeru obstoja več identitet se v posamezniku oblikuje njihova hierarhija. Podjetniki, ki imajo identiteto ustanovitelja močneje izraženo od identitete inovatorja, so bolj predani aktivnostim, ki so povezane z oblikovanjem novega podjetja, kot aktivnostim, ki so povezane z iskanjem in razvijanjem novih priložnosti. V povezavi z izraženimi identitetami se razvijejo tudi področja podjetniške strasti – npr. strast za ustanavljanje podjetja je ob prevladujoči identiteti ustanovitelja prisotna močneje od strasti za inoviranje. V času življenjskega cikla podjetnika se lahko hierarhija podjetniških identitet spreminja in lahko npr. identiteta inovatorja postane močnejša od identitete ustanovitelja. V danem trenutku je hierarhija identitet stabilna, kar prispeva k stabilni in koherentni samopodobi podjetnika, ki mu omogoči razvoj strasti (Murnieks, Mosakowski in Cardon, 2014).

Podjetniška strast je intenzivno in pozitivno občutje, ki ima običajno pozitivne učinke, čeprav v ekstremnih oblikah lahko deluje negativno. Strast je v podjetništvu še zlasti pomembna, saj prav podjetništvo vključuje aktivnosti, ki zahtevajo veliko vztrajnosti v nepredvidljivem in neprijaznem okolju (Baron, Franklin in Hmieleski, 2016). Strast kot intenzivno in pozitivno čustvo neposredno vpliva predvsem na vedenja podjetnikov, kot sta vztrajnost in postavljanje ciljev, in posredno na različne vidike uspeha. Prav podjetniška strast lahko pomaga razložiti, zakaj nekateri podjetniki vztrajajo pri svojih projektih kljub številnim oviram in manjšim neuspehom (Cardon et al., 2009). Najnovejše empirične raziskave kažejo, da se podjetniška strast povezuje s prepoznavnimi aktivnostmi in rezultati podjetniškega procesa, kot so vztrajnost (Cardon in Kirk, 2015), brikoliranje in preživetje podjetja (Stenholm in Renko, 2016), rast podjetja (Drnovsek, Cardon in Patel, 2016) in predanost zaposlenih (Breugst, Domurath, Patzelt in Klaukien, 2012).

Podjetniška strast ima lahko v ekstremnih ravneh tudi negativne učinke, povezane z oblikami obsesivnega vedenja (Ho in Pollack, 2014). Obsesivna podjetniška strast lahko npr. povzroči, da podjetnik zanemari povratne informacije od pomembnih deležnikov, kot so investitorji, in vztraja pri projektih, ki bi jih moral že davno opustiti (Shepherd, Wiklund in Haynie, 2009).

Strast, ki jo občuti podjetnik, ni pomembna samo za njegovo vedenje in rezultate, pomembna je tudi za dobro delovanje podjetniških timov in pripadnost, ki jo do delovanja podjetij občutijo drugi pomembni deležniki, kot so zaposleni in investitorji. Podjetniška strast je čustvo, ki se kaže navzven, tudi drugi ga lahko opazijo. Raziskave kažejo, da investitorji poleg tradicionalnih odločitvenih kriterijev, povezanih s poslovnimi vidiki investicije, kot so prihodkovni potencial, možnost izstopa iz investicije in področna usposobljenost investitorja, upoštevajo tudi navzven zaznane telesne kriterije, kot so entuziazem podjetnika, raven zaupanja, ki ga podjetnik izraža, ter strast, ki jo izraža v povezavi s svojim projektom (Chen, Yao in Kotha, 2009). Izražena podjetniška strast investitorjem signalizira, da so podjetniki v projekt pripravljeni vložiti svoj lastni denar, čas in napor. Z drugimi besedami, izražena raven podjetniške strasti investitorjem deluje kot signal, ki jim pove, koliko osebne energije so podjetniki pripravljeni vložiti in kako bodo kljub oviram vztrajali v projektu (Mittens, Sudek in Cardon, 2012).

Podjetniško strast smo doslej obravnavali predvsem kot čustveno izkušnjo posameznika. Spoznanja iz prakse nam povedo, da se večina podjetništva zgodi v podjetniških timih (Klotz, Hmieleski, Bradley in Busenitz, 2014). Timska podjetniška strast je opredeljena kot raven skupnih pozitivnih občutkov članov tima (Cardon, Post in Forster, 2017). Podjetniška strast v timu se lahko razvije, če je med člani tima enotnost občutkov glede predmeta timske podjetniške strasti. Koncept timske podjetniške strasti lahko ponazorimo na primeru ustanoviteljev podjetja Yahoo! – Davida Fila in Jerryja Yanga. Podjetnika sta zelo kmalu spoznala, da imata strast za razvoj tehnologije in produkta, vendar pa jima primanjkuje strasti za poslovne vidike razvoja posla, kar je postalo problematično za prihodnji razvoj podjetja, saj ju je skrb za ta del defokusirala od osnovnega razvoja. Na ta način je njuna strast celo negativno vplivala na prihodnji poslovni razvoj posla. V nadaljevanju se je ustanoviteljski tim Yahoo razširil z dvema članoma, ki sta prevzela razvoj tržnih vidikov posla in operativno vodenje.

Praktične naloge: Najdite svojo strast

Richard Branson, ustanovitelj podjetja Virgin Group, pravi takole, ko razmišlja o strasti: »Če radi kajtate in želite postati podjetnik, potem poiščite podjetniško priložnost v kajtanju. Če boste delali v povezavi z aktivnostjo, ki jo imate res radi, bo življenje zanimivejše. Več boste delali in verjetno vložili tudi več napora kot sicer. Če delate stvari, ki vas v življenju veselijo, bo strast prišla sama po sebi.«

Aktivnosti, ki pripomorejo pri iskanju strasti:

1. Izgradite portfelj. Če boste iskali eno in edino strast, vas bo to paraliziralo, pravi legendarni podjetnik in investitor Randy Komisar. Namesto tega izgradite portfelj aktivnosti, ki jih imate radi, in pustite, da vas strast vodi.
2. Naredite tri sezname. Na prvi seznam zapišite vse aktivnosti, ki jih znate dobro delati, na drugi seznam zapišite vse aktivnosti, v katerih uživate, in na tretji seznam aktivnosti, ki vam prinašajo smisel v življenju. Potem s seznamov poiščite skupne teme.
3. Spomnite se stanj, ko ste v preteklosti doživeli zanos. Katere so aktivnosti, v katerih tako uživate, da ob njih izgubite občutek za čas in prostor? Razmislite, pobrskajte po spominu, kaj ste najraje počeli v otroštvu.
4. Raziščite štiri cilje v življenju. Budisti pravijo, da so v življenju štirje cilji: (1) fizično zdravje in zadovoljstvo, (2) materialne stvari in družina, (3) postati perfektna oseba in (4) najti svoj višji smisel. Katere so aktivnosti v povezavi z zgornjimi področji, ki vas veselijo?
5. Vprašajte se. Ko ste popolnoma sproščeni, se vprašajte, kaj so vaše globoke želje, in prisluhnite iskrenemu odgovoru.
6. Ustvarite prostor za razmišljanje. Ustvarite si osebni prostor, ko lahko razmišljate, ne da bi vas ob tem kdo motil. Ali je ta prostor, preden greste spat, ali vstajate bolj zgodaj, da imate čas za meditacijo in razmišljanja? Ali si vzamete čas med vikendi?

7. Pišite, dokler ne boste zajokali. Razmišljajte o svojem poslanstvu v življenju in ga zapisujte. Pišite, dokler ne boste zajokali. To je vaše resnično poslanstvo.
8. Predstavljajte si svoj pogreb. Kaj si želite, da v eulogiji drugi povedo o vas? Kaj so vaši življenjski dosežki, s čim ste prispevali v življenju? Koliko teh stvari počnete zdaj?
9. Berite in širite obzorja. Avtobiografije, biografije oseb na področjih, ki vas zanimajo, so izvrsten izvor navdiha, kako so drugi našli in živeli svojo strast.
10. Odstranite razlog. Vprašajte se, kaj bi želeli delati, če vam ne bi bilo treba nič dokazati in nič doseči, če bi imeli vse, kar potrebujete.

Delno povzeto po: <https://www.fastcompany.com/3001583/fast-exercises-find-your-purpose-and-passion-work>

OPTIMIZEM

Optimizem lahko opredelimo kot čustveno stanje, povezano s pozitivnimi pričakovanji glede prihodnosti (Tiger, 1979). Optimizem po eni strani pomeni relativno stabilno osebnostno dispozicijo, po drugi strani pa označuje duševno stanje, ki se spreminja glede na situacijske oziroma kontekstualne dejavnike (Kluemper, Little in DeGroot, 2009).

Raziskave kažejo, da podjetniki v povprečju poročajo o visokih ravneh optimizma (Trevelyan, 2008), znatno višjih od zaposlenih in managerjev (Koudstaal, Sloof in Van Praag, 2015). Optimisti se nesorazmerno osredotočajo na pričakovane dobitke oziroma donose v primerjavi s tveganji (Segerstrom, 2001; Trevelyan, 2008), zato se pogosteje odločajo za tvegano podjetniško pot (Bernoster, Rietveld, Thurik in Torrès, 2018). Poleg tega optimizem pomaga podjetnikom vztrajati na podjetniški poti. Optimisti ambiciozne cilje vidijo kot dosegljive in jih zasledujejo kljub izzivom, s katerimi so soočeni, saj ovire in neuspehe pogosteje pripišejo zunanjim in nestabilnim dejavnikom kot notranjim, stabilnim značilnostim, tj. osebnostnim značilnostim (Carver, Scheier in Segerstrom, 2010; Kluemper et al., 2009).

Kljub temu da je v splošni populaciji optimizem povezan s številnimi pozitivnimi individualnimi izidi, raziskave kažejo, da je odnos med optimizmom in posameznikovo uspešnostjo kompleksen. Srednje visoke ravni optimizma se pozitivno povezujejo z uspešnostjo, medtem ko so zelo visoke ravni optimizma negativno povezane z uspešnostjo (Croom in Bono, 2015). Razlog za ta odnos je motivirajoči učinek pozitivnih pričakovanj, zaradi katerega so optimisti vztrajnejši, vendar pa so hkrati tudi manj pozorni in odzivni na negativne povratne informacije, se iz njih slabše učijo (Croom in Bono, 2015; Kelberer, Kraines in Wells, 2018) ter odločitve pogosteje sprejemajo na podlagi intuicije in močno omejenih informacij (Langabeer in DelliFraine, 2011).

Visoke ravni optimizma imajo torej negativen učinek na presojo in odločanje, saj optimistični posamezniki netočno zaznavajo značilnosti okolja, v katerem delujejo. Zaradi tega se visoke ravni optimizma negativno povezujejo s podjetniškim uspehom še zlasti v razmerah visoke nepredvidljivosti in dinamičnosti poslovnega okolja (Hmieleski in Baron, 2009). To kaže na pomembnost ravnovesja med optimizmom in realizmom pri podjetnikih (podjetniških timih) oziroma pomen regulacije visokih ravni optimizma, sicer značilnih za podjetnike.

Optimizem in pretirana samozavest

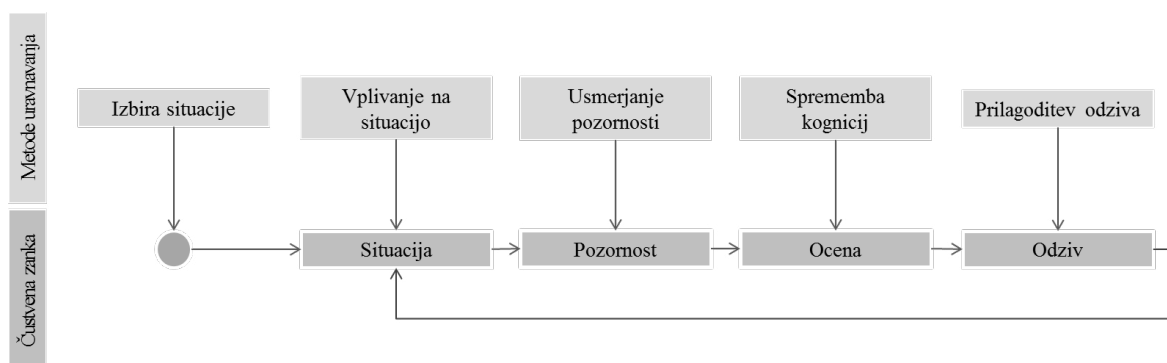
Tako optimizem kot pretirana samozavest se povezuje s podjetniškimi ambicijami, vendar so med njima pomembne konceptualne razlike. Optimizem označuje čustveno stanje, ki odraža pozitivna pričakovanja glede prihodnosti. Pretirana samozavest označuje kognitivno pristranskost, ki se kaže v posameznikovi pretirano pozitivni oceni pričakovane uspešnosti in v močni zaverovanosti v lastno presojo (Bernoster et al., 2018). Pretirana samozavest je neposredno povezana s posameznikovimi prepričanji glede lastnih sposobnosti, kar ne velja nujno za optimizem. Optimizem namreč zajema tudi prepričanja o ugodnih značilnostih (poslovnega) okolja v prihodnosti. Macko in Tyszka (Macko in Tyszka 2009) zato razliko med optimizmom in pretirano samozavestjo razlagata na naslednji način: »Precenjevanje verjetnosti pozitivnih izidov v situacijah, kjer posameznik nad izidom nima nadzora, odraža posameznikovo optimističnost; precenjevanje verjetnosti pozitivnih izidov v situacijah, kjer posameznik ima vsaj določeno mero nadzora nad izidom, je posledica posameznikovih prepričanj o svojih sposobnostih in kazalec visoke samozavesti oziroma visoke samoučinkovitosti«.

POMEN URAVNAVANJA ČUSTEV

Podjetniška pot je čustveno zahtevna. Podjetniki poročajo tako o višjih ravneh zaznanih negativnih čustev kot tudi o višjih ravneh pozitivnih čustev (De Cock, Denoo in Clarysse, 2020; Grégoire, Cornelissen, Dimov in Van Burg, 2015), čustveno nihanje pa negativno vpliva na podjetnikovo blagostanje in uspešnost (Uy, Sun in Foo, 2017). Poleg tega raziskovalci ugotavljajo, da tako visoke ravni negativnih čustev in nizke ravni pozitivnih čustev kot tudi nizke ravni negativnih čustev in visoke ravni pozitivnih čustev negativno vplivajo na uspešnost podjetnikov (Hmieleski in Baron, 2009; Pierce in Aguinis, 2013; Uppal, 2017), kar kaže na zelo pomembno vlogo uravnavanja čustev v podjetništvu.

Uravnavanje čustev je proces vplivanja na izkušena čustva, vključno z vsebino, časovno umeščenostjo in načinom doživljanja in izražanja pozitivnih in negativnih čustev (Gross, 2013). Slika 5 prikazuje krožni model čustvovanja in povezane strategije uravnavanja čustev, ki vključujejo izbiro okoliščin, vplivanje na okoliščine, selektivno usmerjanje pozornosti, uravnavanje kognitivnih procesov in uravnavanje vedenjskih odzivov. Najbolj uveljavljeni strategiji upravljanja s čustvi sta sprememba mišljenja oziroma kognicij (sprememba kognitivne ocene o pomenu in pomembnosti zaznane situacije, angl. *cognitive reappraisal*) in prilagoditev odziva (zaviranje izražanja čustev, angl. *expressive suppression*), pri čemer se uravnavanje kognitivnih ocen povezuje s pozitivnimi izidi, prilagajanje odzivov pa z negativnimi izidi za posameznika, ki strategijo uporabi (Gross, 2013).

Slika 5: Procesni model uravnavanja čustev (Gross in Thompson, 2007)



Interpretacije stresnih situacij kot priložnosti (namesto kot grožnje – kognitivna ocena situacije) so med podjetniki pogostejše (Yang, Ramsay, Schultheiss in Pang, 2015), zato ti kljub višjim ravnomu stresu doživljajo razmeroma visoko blagostanje (Baron et al., 2016), ni pa povsem jasno, ali (sicer učinkovite) kognitivne strategije upravljanja s čustvi pozitivno vplivajo tudi na podjetniške rezultate. De Cock in sodelavci (2020) poročajo o negativnih učinkih strategij upravljanja s čustvi na preživetje mladih podjetij. Te rezultate razlagajo s potencialno negativnimi vplivi kognitivnega preokvirjanja situacij na podjetniško odločanje, ki zahteva čim bolj točno oceno situacije. Nasprotno, Fang He in sodelavci (Fang He, Sirén, Singh, Solomon in von Krogh, 2018) ugotavljajo, da podjetnikove zmožnosti upravljanja s čustvi močno prispevajo k zmožnostim učenja iz podjetniškega neuspeha, čeprav je podjetniški neuspeh sicer povezan z intenzivnimi negativnimi čustvi in upadom motivacije.

Raziskave v zadnjih letih so pokazale, da so čustva v podjetništvu izjemnega pomena, med njimi pa ima vodilno vlogo podjetniška strast, saj pozitivno vpliva na ključna obnašanja podjetnikov, kot sta vztrajnost in zastavljanje ciljev, in prek teh na podjetniški uspeh. Upoštevajoč kritičen pomen čustev v podjetništvu za mišljenje podjetnikov in osebno motivacijo za čas in napor, vložen v podjetništvo, je pomembno tudi posameznikovo razumevanje pomena reguliranja čustev. Nепреpoznana in neregulirana čustva so najpogostejši razlog za sprejemanje napačnih odločitev, ki jih podjetnik v stabilnih čustvenih okoliščinah sicer ne bi sprejel.

Vprašanja za ponavljanje

1. Kaj je čustvo? Ponazorite s praktičnim primerom.
2. Zakaj so čustva v podjetništvu pomembna? Razmislite o vidikih podjetniškega procesa, na katere vplivajo čustva.
3. Kaj je strast v podjetništvu in kako se razvije?
4. Zakaj je strast v podjetništvu pomembna?
5. Kaj razumete kot podjetniško identiteto? Zakaj je podjetniška identiteta pomembna? Navedite primer.
6. Kako se čustva oblikujejo v podjetniških timih? Na kaj morajo biti timi pozorni?
7. Kaj je optimizem?
8. Kako se med seboj razlikujejo podjetniška strast, optimizem in samozavest?

Literatura in viri

- Baron, R. A. (2008). The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of Management Review*, 33(2), 328–340.
- Baron, R. A., Franklin, R. J. & Hmieleski, K. M. (2016). Why entrepreneurs often experience low, not high, levels of stress: The joint effects of selection and psychological capital. *Journal of Management*, 42(3), 742–768.
- Bernoster, I., Rietveld, C. A., Thurik, A. R. & Torrès, O. (2018). Overconfidence, optimism and entrepreneurship. *Sustainability*, 10(7), 1–14.
- Breugst, N., Domurath, A., Patzelt, H. & Klaukien, A. (2012). Perceptions of entrepreneurial passion and employees' commitment to entrepreneurial ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 171–192.
- Burke, P. J. & Reitzes, D. C. (1981). The link between identity and role performance. *Social Psychology Quarterly*, 44(2), 83–92.
- Cardon, M. S., Glauser, M. & Murnieks, C. Y. (2017). Passion for what? Expanding the domains of entrepreneurial passion. *Journal of Business Venturing Insights*, 8, 24–32.
- Cardon, M. S. & Kirk, C. (2015). Entrepreneurial passion as mediator of the self-efficacy to persistence relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(5).
- Cardon, M. S., Post, C. & Forster, W. R. (2017). Team entrepreneurial passion: Its emergence and influence in new venture teams. *Academy of Management Review*, 42(2), 283–305.
- Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J. & Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of Management Review*, 34(3), 511–532.

- Cardon, M. S., Zietsma, C., Saporito, P., Matherne, B. & Davis, C. (2005). A tale of passion: New insights into entrepreneurship from a parenthood metaphor. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 23–45.
- Carver, C. S., Scheier, M. F. & Segerstrom, S. C. (2010). Optimism. *Clinical psychology review*, 30(7), 879–889.
- Chen, X., Yao, X. & Kotha, S. (2009). Entrepreneur passion and preparedness in business plan presentations: a persuasion analysis of venture capitalists' funding decisions. *Academy of Management Journal*, 52(1), 199–214.
- Croom, R. & Bono, J. E. (2015). *Great Expectations-Really! The Curvilinear Relationship Between Optimism and Performance*.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life*. Philadelphia: HarperCollins Publishers.
- Damasio, A. R. (2000). A second chance for emotion. *Cognitive neuroscience of emotion*, 12–23.
- De Cock, R., Denoo, L., & Clarysse, B. (2020). Surviving the emotional rollercoaster called entrepreneurship: The role of emotion regulation. *Journal of Business Venturing*, 35(2), 105936.
- Drnovsek, M., Cardon, M. S. & Patel, P. C. (2016). Direct and indirect effects of passion on growing technology ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10(2), 194–213.
- Ekman, P. E. & Davidson, R. J. (1994). *The nature of emotion: Fundamental questions*. Oxford: Oxford University Press.
- Fang He, V., Sirén, C., Singh, S., Solomon, G. & von Krogh, G. (2018). Keep calm and carry on: emotion regulation in entrepreneurs' learning from failure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(2), 605–630.
- Grégoire, D. A., Cornelissen, J., Dimov, D. & Van Burg, E. (2015). The mind in the middle: Taking stock of affect and cognition research in entrepreneurship. *International Journal of Management Reviews*, 17(2), 125–142.
- Gross, J. J. (2013). Emotion regulation: Taking stock and moving forward. *Emotion*, 13(3), 359–365.
- Hayton, J. C. & Cholakova, M. (2012). The role of affect in the creation and intentional pursuit of entrepreneurial ideas. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 41–67.
- Hmieleski, K. M. & Baron, R. A. (2009). Entrepreneurs' optimism and new venture performance: A social cognitive perspective. *Academy of Management Journal*, 52(3), 473–488.
- Ho, V. T. & Pollack, J. M. (2014). Passion isn't always a good thing: Examining entrepreneurs' network centrality and financial performance with a dualistic model of passion. *Journal of Management Studies* 51(3), 433–459.
- Kelberer, L. J., Kraines, M. A. & Wells, T. T. (2018). Optimism, hope, and attention for emotional stimuli. *Personality and Individual Differences*, 124, 84–90.
- Klotz, A. C., Hmieleski, K. M., Bradley, B. H. & Busenitz, L. W. (2014). New venture teams: A review of the literature and roadmap for future research. *Journal of Management*, 40(1), 226–255.
- Kluemper, D. H., Little, L. M. & DeGroot, T. (2009). State or trait: effects of state optimism on job-related outcomes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(2), 209–231.
- Koudstaal, M., Sloof, R. & Van Praag, M. (2015). Are Entrepreneurs more Optimistic and Overconfident than Managers and Employees? *Accessible at SSRN št. 2687101*.
- Langabeer, J. R. & DelliFraine, J. (2011). Does CEO optimism affect strategic process? *Management Research Review*, 34(8), 857–868.
- Macko, A. & Tyszka, T. (2009). Entrepreneurship and risk taking. *Applied psychology*, 58(3), 469–487.
- Mill, J. S. (1836). On the definition of political economy; and on the method of investigation proper to it. *London and Westminster Review*, 4, 120–164.
- Mittens, C., Sudek, R. & Cardon, M. (2012). Angel investor characteristics that determine whether perceived passion leads to higher evaluations of funding potential. 27(5), 592–606.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., Schindehutte, M. & Spivack, A. J. (2012). Framing the entrepreneurial experience. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 11–40.
- Murnieks, C. Y., Mosakowski, E. & Cardon, M. S. (2014). Pathways of passion: Identity centrality, passion, and behavior among entrepreneurs. *Journal of Management*, 40(6), 1583–1606.
- Pierce, J. R. & Aguinis, H. (2013). The too-much-of-a-good-thing effect in management. *Journal of Management*, 39(2), 313–338.
- Russell, J. A. (2003). Core affect and the psychological construction of emotion. *Psychological Review*, 110, 145–172.

- Schindehutte, M., Morris, M. & Allen, J. (2006). Beyond achievement: Entrepreneurship as extreme experience. *Small Business Economics*, 27(4-5), 349-368.
- Seegerstrom, S. C. (2001). Optimism and attentional bias for negative and positive stimuli. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(10), 1334-1343.
- Shepherd, D. A. (2009). Grief recovery from the loss of a family business: A multi- and meso-level theory. *Journal of Business Venturing*, 24(1), 16.
- Shepherd, D. A., Wiklund, J. & Haynie, M. (2009). Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of business failure. *Journal of business venturing* 24(2), 134-148.
- Stenholm, P. & Renko, M. (2016). Passionate bricoleurs and new venture survival. *Journal of business Venturing*, 31(5), 595-611.
- Tiger, L. (1979). *Optimism: The biology of hope*. New York: Simon & Schuster.
- Trevelyan, R. (2008). Optimism, overconfidence and entrepreneurial activity. *Management Decision*, 46(7), 986-1001.
- Uppal, N. (2017). Moderation effects of perceived organisational support on curvilinear relationship between neuroticism and job performance. *Personality and Individual Differences*, 105, 47-53.
- Uy, M. A., Sun, S. & Foo, M. D. (2017). Affect spin, entrepreneurs' well-being, and venture goal progress: The moderating role of goal orientation. *Journal of Business Venturing*, 32(4), 443-460.
- Watson, D., Clark, L. A. & Carey, G. (1988). Positive and negative affectivity and their relation to anxiety and depressive disorders. *Journal of Abnormal Psychology*, 97(3), 346-353.
- Welp, I. M., Spörrle, M., Grichnik, D., Michl, T. & Audretsch, D. B. (2012). Emotions and opportunities: The interplay of opportunity evaluation, fear, joy, and anger as antecedent of entrepreneurial exploitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 69-96.
- Yang, F., Ramsay, J. E., Schultheiss, O. C. & Pang, J. S. (2015). Need for achievement moderates the effect of motive-relevant challenge on salivary cortisol changes. *Motivation and emotion*, 39(3), 321-334.

5 TVEGANJE IN NEGOTOVOST V PODJETNIŠTVU

Mojca Svetek

Podjetništvo se pojavlja v mnogoterih oblikah. Lahko je inovativno ali imitativno, neprofitno ali profitno, motivirano iz priložnosti ali iz nuje, enkratno ali serijsko, neodvisno ali notranje, samostojno ali inkorporirano, različnim oblikam podjetništva pa je skupno (Wennekers in van Stel, 2017):

- › prevzemanje tveganja in obvladovanje negotovosti ter
- › presojanje in odločanje glede podjetniških priložnosti.

Za izjemen teoretski prispevek k razumevanju tveganja in negotovosti v podjetništvu je zaslužen predvsem čikaški ekonomist Frank H. Knight (1885–1972) s svojim delom *Tveganje, negotovost in dobiček* (Risk, Uncertainty, and Profit, 1921). Knight je konceptualno razmejil tveganje od negotovosti. Tveganje je mogoče opredeliti z oceno verjetnosti izida, medtem ko pravo negotovost opredeljuje nezmožnost napovedovanja izidov. Tveganje, s katerim se podjetnik sooča, je torej možno zmanjšati in se pred njim zavarovati z upoštevanjem matematične verjetnosti oziroma napovedovanjem na podlagi zgodovinskih podatkov, napovedovanje negotovih dogodkov pa temelji na subjektivnih prepričanjih in nepreverljivih predpostavkah.

Ponazoritev tveganja in negotovosti

Primer tveganja (znana verjetnost dogodka)

Na voljo imamo tri mete kocke in cilj, da vržemo šestico. Pri enkratnem metu kocke je verjetnost, da pade šestica, enaka $P(A) = 1/6 = 16,7\%$. Če kocko vržemo trikrat, je verjetnost, da bo padla vsaj ena šestica, $P(A) = 1 - P(A') = 1 - (5/6)^3 = 91/216 = 42,1\%$.

Primer negotovosti (neznana verjetnost dogodka)

Imamo cilj vreči šestico, ni pa znano, koliko metov kocke imamo na voljo. Če ne dobimo na voljo nobenega meta, verjetnosti, da bo padla šestica, sploh ni, če pa imamo na voljo 25 metov, je verjetnost, da bo vsaj enkrat padla šestica, zelo visoka (99 %). Ker število metov ni znano vnaprej, ne moremo določiti verjetnosti izida.

Ker se podjetnik sooča z nepopolno informiranostjo, omejeno racionalnostjo in nepreglednostjo trgov, bodo njegove odločitve vedno v določeni meri temeljile na subjektivnih prepričanjih, kar pomeni, da se podjetnik ne more izogniti negotovosti (Brooke, 2019). S pridobivanjem in uporabo ustreznih informacij torej lahko zmanjša tveganje svojih poslovnih odločitev, ne more pa se izogniti negotovosti.

PREVZEMANJE NEGOTOVOSTI IN SOOČANJE S TVEGANJEM

V podjetniški literaturi je podjetnik predstavljen kot nosilec ekonomskega tveganja in negotovosti. V primerjavi z zaposlenimi, ki za svoje delo prejmejo vnaprej dogovorjeno plačilo, in investitorji, ki lahko učinkovito razpršijo svoje naložbe, podjetnik prevzame nase negotovost prihodnjega povpraševanja (in s tem svojih prihodkov) ob vnaprej znanih stroških proizvodnih sredstev, surovin in dela.

Podjetnik v razmerah negotovosti sprejema poslovne odločitve in prevzema nase posledice teh odločitev. Sooča se z dvema viroma negotovosti, in sicer z (Wu in Knott, 2006):

- › negotovostjo glede prihodnjega povpraševanja ter z
- › negotovostjo glede lastnih podjetniških zmožnosti.

Podjetnik se sooča z dvema vrstama tveganja, in sicer s (Dickson in Giglierano, 1986):

- › tveganjem podjetniškega neuspeha in s
- › tveganjem prezrtja oziroma izgube podjetniške priložnosti.

Prvi tip tveganja se nanaša na *verjetnost*, da podjetje ne bo doseglo zastavljenih kazalnikov uspešnosti (»tveganje tonečega čolna«, angl. *sinking-the-boat risk*). Drugi tip tveganja se nanaša na verjetnost nezasedovanja privlačne podjetniške priložnosti ("tveganje zamujenega čolna", angl. *missing-the-boat risk*). Poleg tega se tveganja razlikujejo tudi v nevarnosti, in sicer v velikosti izgube ("velikost potopljenega čolna") ter velikosti zamujene priložnosti ("velikost zamujenega čolna"). Raziskave kažejo, da večina podjetnikov pri odločanju o podjetniški priložnosti daje večjo težo verjetnosti (ne) uspeha kot velikosti uspeha ali neuspeha (Mullins in Forlani, 2005).

Trije dejavniki, ki povečujejo podjetniško tveganje, so (Dickson in Giglierano, 1986):

- › slabo poznavanje in nerazumevanje poslovnega okolja podjetja (nepoznavanje vremenskih razmer),
- › izbira neustrezne poslovne strategije (neustrezen izbor čolna) in
- › nezadovoljiva izvedba poslovne strategije (slabo krmarjenje).

Glede na naravo podjetništva se zdi torej smiselno, da se v podjetništvo samoselekcionirajo posamezniki, ki so prepričani, da so sposobni uspešno obvladovati tveganje in imajo visoko toleranco do negotovosti (Brooke, 2019).

Za uspešno obvladovanje tveganja in prevzemanje negotovosti je podjetnik upravičen do dobička. Iz definicije tveganja in negotovosti torej sledi, da je dobiček rezultat podjetnikove zmožnosti pridobivanja in uporabe informacij (rezultat spoprijemanja s tveganjem) ter sreče (rezultat soočanja z negotovostjo).

NAGNJENOST K TVEGANJU, ZAZNAVANJE TVEGANJA IN VLOGA PODJETNIŠKE SAMOUČINKOVITOSTI

Zaradi prisotnosti tveganja in negotovosti v podjetništvu ni presenetljivo, da se je uveljavilo stališče, da se v podjetništvo samoselekcionirajo posamezniki z višjimi ravnmi *nagnjenosti k tveganju* (angl. *risk propensity*). Visoka nagnjenost k tveganju se izraža v težnji po prevzemanju tveganja, nizka nagnjenost k tveganju pa v težnji po izogibanju tveganja (Sitkin in Pablo, 1992).

Lestvica nagnjenosti k tveganju (Mullins in Forlani, 2005)

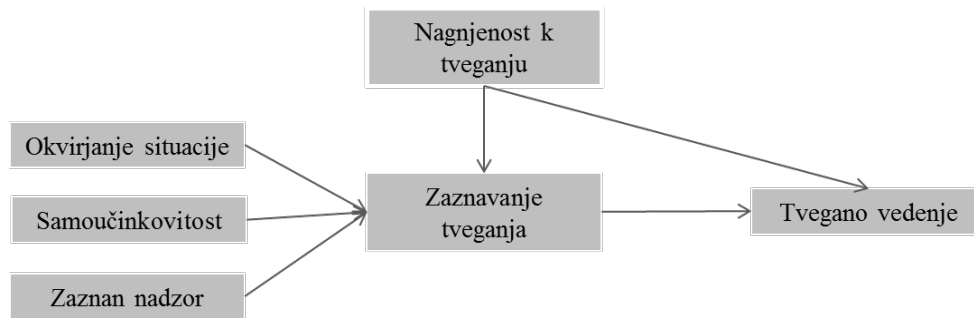
Prosimo, označite tisto možnost v paru, za katero bi se vi osebno odločili, če bi bili soočeni z izbiro med njima.

- 1 a) 80-odstotna verjetnost dobitka v vrednosti 400 €
b) zagotovljen prejemek v višini 350 €
- 2 a) zagotovljen prejemek v višini 300 €
b) 20-odstotna verjetnost dobitka v vrednosti 1500 €
- 3 a) 90-odstotna verjetnost dobitka v vrednosti 200 €
b) zagotovljen prejemek v višini 180 €
- 4 a) zagotovljen prejemek v višini 160 €
b) 10-odstotna verjetnost dobitka v vrednosti 1600 €
- 5 a) 50-odstotna verjetnost dobitka v vrednosti 500 €
b) zagotovljen prejemek v višini 250 €

Navedena lestvica se uporablja za ugotavljanje nagnjenosti k prevzemanju finančnih tveganj. Posamezniki, ki imajo manj zadržkov do tveganja, se pogosteje odločajo za tvegan, a višji enkratni prejemek, kot za zagotovljen, a nižji enkratni prejemek.

Metaanalize (raziskave, ki analizirajo rezultate večjega števila neodvisnih raziskav z istega področja) načeloma kažejo na majhne razlike med podjetniki in managerji v nagnjenosti k tveganju (Brandstätter, 2011). Podjetniki so bolj nagnjeni k tveganju predvsem v tistih situacijah, kjer je izid (vsaj deloma) odvisen od njihovih podjetniških zmožnosti (Macko in Tyszka, 2009). Podjetniki se torej od zaposlenih in managerjev ne razlikujejo po izogibanju tveganja ali po zaznavanju poslovnih tveganj, ki so posledica negotovega povpraševanja, temveč po prepričanju o lastnih zmožnostih uspešnega spoprijemanja s podjetniškimi nalogami (Wu in Knott, 2006). Posamezniki, ki zaupajo v svoje podjetniške zmožnosti (imajo visoko izraženo *podjetniško samoučinkovitost*, angl. *entrepreneurial self-efficacy*), iste situacije zaznavajo kot manj tvegane. Ti posamezniki se s temi situacijami tudi bolj aktivno spoprijemajo, vključno z načrtnim pridobivanjem tržnih informacij in s testiranjem trga (Schmitt, Rosing, Zhang in Leatherbee, 2018).

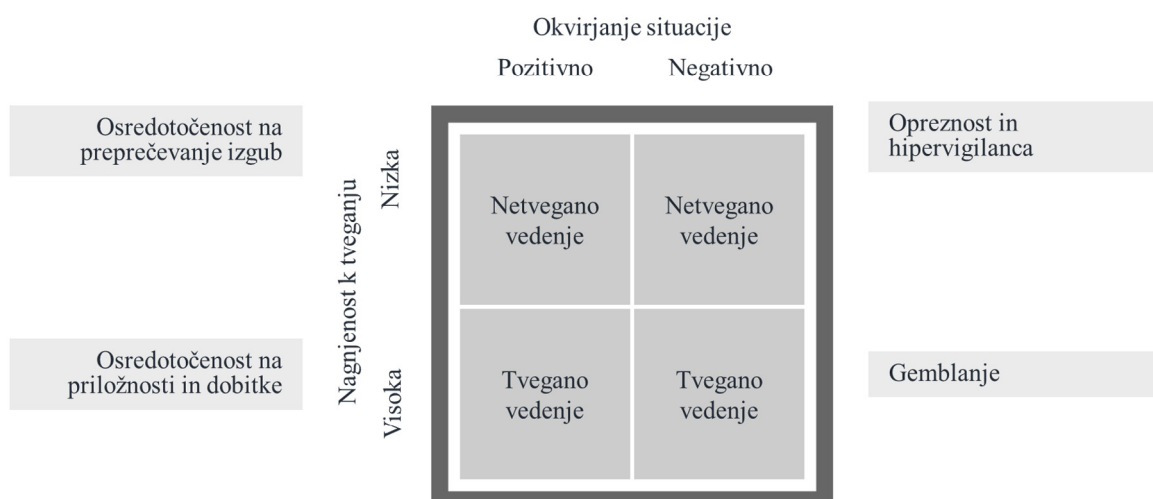
Slika 6: Odnos med nagnjenostjo k tveganju, zaznavanjem tveganja in tveganim vedenjem



Zaznavanje tveganja (angl. *risk perception*) se nanaša na posameznikovo oceno tveganja v dani situaciji. Posamezniki, ki težijo k izogibanju tveganja, so bolj pozorni na potencialne izgube, medtem ko so posamezniki z večjo težnjo po tveganju bolj osredotočeni na potencialne dobitke (Sitkin in Pablo, 1992). Raziskave kažejo, da se podjetniki v primerjavi z managerji in zaposlenimi manj osredotočajo na izgube (Koudstaal, Sloof in Van Praag, 2015), kar vpliva na njihovo vedenje v tveganih situacijah. Na zaznavo tveganja učinkujeta tudi zaznan nadzor nad situacijo in zaupanje v lastne zmožnosti (Hamid, 2020), ki sta bolj izražena pri podjetnikih kot nepodjetnikih (Brandstätter, 2011).

Zaznave tveganja so pod močnim vplivom učinka okvirjanja (angl. *framing effect*) in podvržene kognitivnim pristranskostim (angl. *cognitive bias*). V negativnih situacijah (zaznana grožnja) so vedenja določevalcev bolj tvegana, medtem ko so v pozitivnih situacijah vedenja določevalcev netvegana in usmerjena v ohranjanje virov (Holmes, Bromiley, Devers, Holcomb in McGuire, 2011). Prav tako so v vsakdanjem življenju zaznave tveganja vedno kontekstualizirane. V hierarhično-birokratskih organizacijah je pričakovati večjo zadržanost do tveganja in osredotočenost na potencialne izgube, v adhokratsko-podjetniških organizacijah pa osredotočenost na podjetniške priložnosti in z njimi povezane dobitke.

Slika 7: Odnos med nagnjenostjo k tveganju, zaznanimi situacijskimi značilnostmi in tveganim vedenjem (prirejeno po Sitkin in Pablo, 1992)



Pojasnitev učinka okvirjanja

Učinek okvirjanja pojasnjuje razlike v odločitvah posameznikov, ki so posledica načina predstavitve problema. Značilnost učinka okvirjanja je, da so objektivne značilnosti problema identične, prav tako je identičen nabor možnih odločitev, vendar prihaja med odločevalci do sistematičnih razlik v odločanju kot posledica tega, kako je problem predstavljen. V podjetništvu pozitivno okvirjanje usmeri odločevalčev pozornost na priložnosti poslovne situacije, medtem ko negativno okvirjanje izpostavi tveganje poslovne situacije. Podjetnik se npr. odloča o razvoju novega izdelka. Na podlagi tržnih testov sklepa, da je 30 % potencialnih uporabnikov zainteresiranih za nakup takšnega izdelka (pozitiven okvir). Po drugi strani lahko na podlagi istih tržnih testov sklepa, da je 70 % potencialnih uporabnikov nezainteresiranih za nakup takšnega izdelka (negativen okvir). Podjetnikova odločitev o nadaljevanju razvoja izdelka bo torej odvisna tudi od okvira, skozi katerega mu je predstavljen poslovni problem.

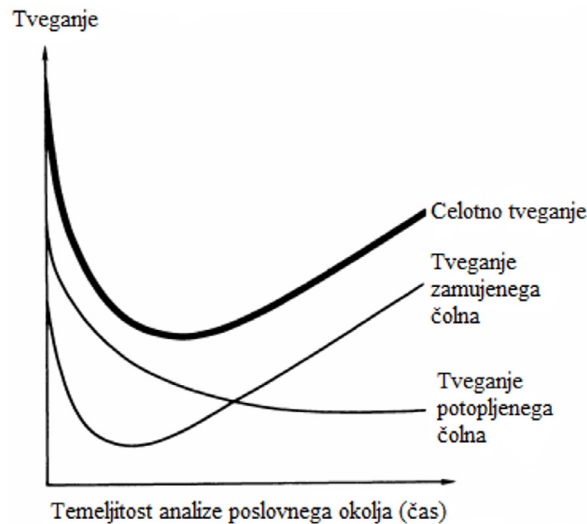
Zdi se torej, da se podjetniki od nepodjetnikov ne razlikujejo v nagnjenosti k tveganju, temveč v zaznavi tveganja kot posledici višje samoučinkovitosti, iluzije nadzora in osredotočenosti na priložnosti. Pomembno je poudariti, da se v primeru zaznave visokega tveganja podjetniki manj pogosto odločajo zasledovati podjetniške priložnosti (Keh, Foo in Lim, 2002), kar kaže na to, da podjetniki ne iščejo tveganja, ampak se mu poskušajo izogniti, če niso prepričani, da ga lahko obvladajo.

Nagnjenost k tveganju prav tako ni povezana s podjetniškim uspehom (Zhao, Seibert, & Lumpkin, 2010). Za uspeh v podjetništvu je potrebno preudarno odločanje navzlic negotovosti, ne pa sprejemanje tveganih odločitev samih po sebi oziroma sprejemanje odločitev v tveganih situacijah. V podjetništvu namreč odnos med tveganjem in donosom ni premo sorazmeren (Hughes & Morgan, 2007; Kreiser, Marino, Kuratko in Weaver, 2013). Stroški, povezani s tveganimi odločitvami, so navadno visoki in sprejemanje tveganih poslovnih odločitev povečuje možnosti podjetniškega neuspeha.

STRATEGIJE ZA ZMANJŠEVANJE TVEGANJA IN SPORIJEVANJE Z NEGOTOVOSTJO V PODJETNIŠTVU

Uspešni podjetniki uporabljajo učinkovite metode za zmanjševanje tveganja in spoprijemanje z negotovostjo. V situacijah visoke negotovosti samoučinkoviti podjetniki uporabljajo metode, s katerimi minimizirajo tveganje (Schmitt, Rosing, Zhang in Leatherbee, 2018). Pridobivanje relevantnih informacij o poslovnem okolju (kupcih, konkurenci, panogi in makrookolju) je temelj zmanjševanja poslovnega tveganja, vendar je za zmanjševanje tveganja v podjetništvu pomembna tudi hitrost sprejemanja odločitev na podlagi informacij, saj se s časom povečuje tveganje zamujene priložnosti zaradi konkurenčnih pritiskov (Dickson in Giglierano, 1986; glej sliko 8). Uspešno podjetniško odločanje v razmerah tveganja in negotovosti torej vključuje presojo o zadostnosti pridobljenih tržnih informacij, upoštevajoč raven podjetniških in organizacijskih zmožnosti. Nižja raven podjetniških zmožnosti povečuje tveganje podjetniškega neuspeha (tveganje potopljenega čolna), zato je smiselno več časa nameniti pridobivanju dodatnih informacij tudi na račun tega, da bi zamudili privlačno podjetniško priložnost.

Slika 8: Odnos med temeljitostjo analize poslovnega okolja in informirano odločitvijo o strateški usmeritvi ter podjetniškim tveganjem (prirejeno po Dickson in Giglierano, 1986)

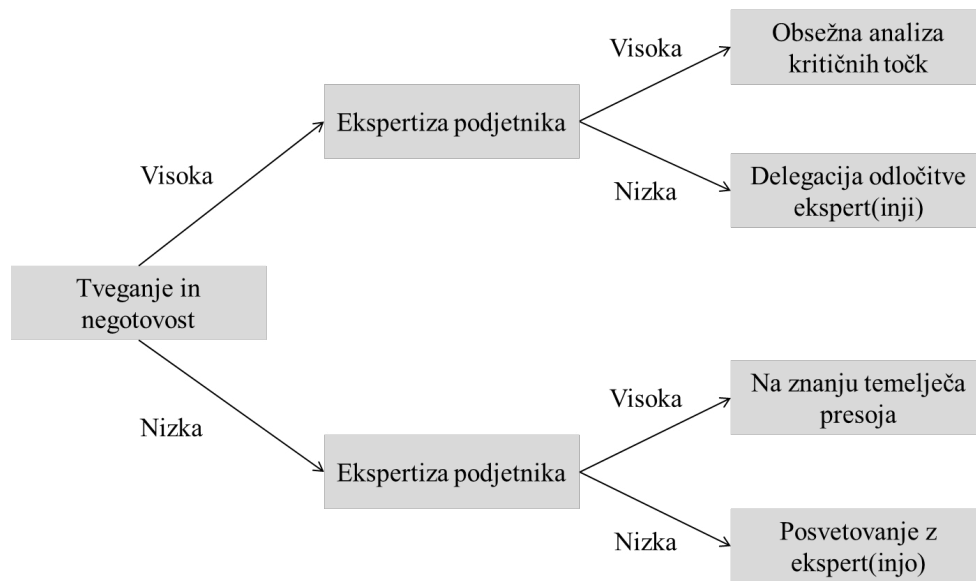


Izziv, s katerim se sooča podjetnik, je torej ekonomizacija procesa odločanja, ne da bi pri tem ogrozil kakovost poslovne odločitve (Murmman in Sardana, 2013). Povedano drugače, podjetnikov cilj je v procesu odločanja porabiti kar najmanj časa in drugih virov, a hkrati dovolj, da pride do odločitve, ki bo vodila k podjetniškemu uspehu.

Čas in količina virov, ki jih mora podjetnik investirati v proces odločanja, sta odvisna od ravni negotovosti in tveganja ter njegove ekspertize na dotičnem področju. Podjetniške priložnosti se razlikujejo v ravni negotovosti in tveganja. Npr. posnemovalne (imitativne) podjetniške priložnosti označujeta nižje tveganje in negotovost kot inovativne podjetniške priložnosti, prav tako se z vsako naslednjo fazo razvoja ideje tveganje in negotovost zmanjšujeta, saj je na voljo vedno več povratnih informacij, vezanih na izdelek ali storitev. Podobno predhodne izkušnje v panogi in poznavanje panoge podjetniku omogočajo boljše napovedovanje povpraševanja kljub nepopolnim informacijam in tako zmanjšujejo tveganje in negotovost, ki sta povezana s podjetniško idejo.

Murmman in Sardana (2013) menita, da v razmerah visokega tveganja in negotovosti uspešni podjetniki sistematično zberejo relevantne informacije in na njihovi podlagi sprejmejo informirane poslovne odločitve. V primeru, da podjetnik nima ustrezne ravni ekspertize na področju odločanja, je pomembno, da v procesu odločanja sodeluje s tistimi, ki jo imajo (glej sliko 9).

Slika 9: Priporočeni slogi odločanja glede na raven tveganja in negotovosti ter raven ekspertize podjetnika (Murmam in Sardana, 2013)



Podjetniški svetovalci so izvedenci za različna področja podjetniškega delovanja, kot npr. za računovodstvo, gospodarsko pravo, razvoj izdelkov in storitev, management rastočih podjetij, internacionalizacijo podjetij, pridobivanje investicij in podobno. S podjetnikom so lahko tudi v neformalnem odnosu kot osebni mentorji in prijatelji. Njihova vloga je predvsem v zapiranju vrzeli, povezanih s podjetnikovim znanjem in informacijami, s tem pa želijo zmanjšati tveganje, ki izhaja iz podjetnikovih omejitev in nepreglednosti trgov. Podjetniški svetovalci so zato še posebno koristni, ko je podjetnik relativno neizkušen in podjetniška rešitev relativno kompleksna (Lahti, 2014).

V situacijah visokega tveganja in negotovosti so običajni procesi poslovnega načrtovanja in klasične metode upravljanja s tveganjem nezadostni (Sommer, Loch in Dong, 2009), zato morajo podjetniki v takšnih razmerah uporabljati drugačne pristope k zmanjševanju tveganja. Pri tem je ključno pridobivanje kakovostnih informacij ter ohranjanje prožnosti in agilnosti odzivanja na pridobljene informacije. *Učenje po principu poskusov in napak* (angl. *trial-and-error learning*) vključuje aktivno iskanje povratnih informacij v procesu razvoja rešitve in aktivno odzivanje na pridobljene negativne povratne informacije s spremembo relevantnih elementov rešitve oziroma poslovnega modela. Uspešnost rešitve, razvite po principu poskusov in napak, je odvisna od kakovosti informacij, zbranih v procesu razvoja rešitve, ter hitrosti zbiranja in uporabe pridobljenih informacij. *Selekcijski preizkusi* (angl. *selectionist trials*) zajemajo vzporeden razvoj več rešitev in omogočajo sočasno testiranje različnih rešitev na trgu. Prednost selekcijskih preizkusov je v tem, da omogočajo pridobivanje zelo kakovostnih tržnih informacij tudi v situacijah visoke negotovosti in kompleksnosti podjetniške rešitve (ko je npr. možnih veliko različnih konfiguracij) (glej sliko 10), vendar pa ta pristop zahteva investicijo v razvoj večjega števila rešitev.

Slika 10: Učenje po principu poskusov in napak ter uporaba selekcijskih preizkusov

		Kompleksnost rešitve	
		Nizka	Visoka
Negotovost	Visoka	Učenje s poskusi in napakami: preizkušanje in izboljševanje rešitve na podlagi novih informacij	Selekcijski preizkusi: vzporedno preizkušanje različnih rešitev in izbira najboljše
	Nizka	Načrtovanje, identifikacija in management tveganj	Načrtovanje, identifikacija in management tveganj

Poleg pridobivanja informacij s pomočjo lastnega eksperimentiranja in izvajanja tržnih testov se lahko podjetniki učijo od drugih podjetij, kar je še zlasti pomembno pri kompleksnih podjetniških idejah. Formalno (npr. strateška zaveznitva in skupne naložbe) in neformalno sodelovanje z drugimi organizacijami v panogi lahko znatno pripomoreta k zmanjševanju tržnih in finančnih tveganj ter k preživetju in uspešnosti novih in majhnih podjetij na trgu (Kim in Vonortas, 2014; Schoonjans, Van Cauwenberge in Vander Bauwhede, 2013).

Za zmanjševanje tveganja in spoprijemanje z negotovostjo je torej ključno pridobivanje ustreznih informacij in njihova uspešna uporaba pri odločanju. Ker se podjetniki poleg tveganj soočajo tudi z visokimi ravnmi negotovosti, so klasični pristopi za obvladovanje tveganja, kot je ekstenzivno načrtovanje, nezadostni. V tem primeru je primerneje, da podjetnik uporabi različne metode eksperimentiranja in ponavljalnega učenja ter ohranja prožnost in agilnost pri odzivanju na pridobljene informacije (Honig in Hopp, 2016), učenje pa lahko pospeši tudi z mreženjem s posamezniki in organizacijami z višjo ravnjo ekspertize na izbranem področju.

Podjetniški primer: Richard Branson

Richard Branson je serijski podjetnik, ustanovitelj podjetja Virgin Group, ki deluje v vrsti dejavnosti, vključujoč medije, turizem, prevoznitvo, šport, bančništvo in finance, telekomunikacije in celo vesoljski turizem. V Bransonovi podjetniški karieri ne manjka podjetniških uspehov (npr. Virgin Records in Virgin Atlantic), prav tako pa ni brez vrste podjetniških neuspehov. Branson pravi, da ni bil nikoli zares prepričan o uspehu katerega koli posla v okviru znamke Virgin, a se je bil z izzivom vedno pripravljen spoprijeti¹. To pojasni število in raznolikost njegovih podjetij, prav gotovo pa ga ni zavarovalo pred vrsto podjetniških neuspehov.

Kot svoj največji poslovni neuspeh Branson omenja podjetje Virgin Cola, ki je poskušalo vstopiti na trg gaziranih pijač, ki ga obvladujeta Coca-Cola in Pepsi. Tveganje, ki se je realiziralo v primeru podjetja Virgin Cole, je povezano z močnim odzivom ustaljenih podjetij, ki so finančno in marketinško močna ter imajo močna partnerstva z distributerji in trgovci. Poleg tega Coca-Cola in Pepsi s svojimi izdelki in cenovno strategijo uspešno zadovoljujeta potrebe svojih uporabnikov, kar pomeni majhne možnosti za diferenciacijo.

Prepričan, da je prihodnost avtomobilske panoge spletna prodaja, je Branson z lanom Lancasterjem nekaj let kasneje ustanovil podjetje Virgin Cars. Branson je napovedal prodajo 24.000 avtomobilov v prvem letu poslovanja, a je bilo v tem času realiziranih le 2000 nakupov, v celotnem obdobju poslovanja pa 12.000². Distrupcija v avtomobilski panogi se namreč ni zgodila na področju prodajnih kanalov, temveč na področju avtomobilske tehnologije (napajanja) in (so)uporabe avtomobilov.

Branson se zaveda, da je vsaka poslovna odločitev tvegana in da brez sprejemanja tveganja uspeh ni mogoč. Zase prizna, da je nagnjen k prevzemanju poslovnih tveganj, vendar pa močno zagovarja sprejemanje preračunanih tveganj, zavarovanje pred izgubo in izogibanje nepotrebneemu poslovnemu tveganju³.

Vprašanja

1. S kakšnim tipom tveganja se je soočil Branson v primeru podjetij Virgin Cola in Virgin Cars?
2. Kateri dejavniki so prispevali k tveganosti podjetja Virgin Cola?
3. Kateri dejavniki so prispevali k tveganosti podjetja Virgin Cars?
4. Kakšne strategije za zmanjševanje tveganja in za spoprijemanje z negotovostjo bi uporabili vi na Bransonovem mestu?

¹ Coleman, A. (2015, 3. december). The Lessons Richard Branson Learned From Business Failure. *Forbes*.

² Russell, M. (2012, 21. april). Richard Branson's Fails: 14 Virgin Companies That Went Bust. *Business Insider*.

³ Kurtz, R. (2012, 17. december). Richard Branson on Being Richard Branson. *Entrepreneur*.

Vprašanja za ponavljanje

1. Pojasnite razliko med tveganjem in negotovostjo po Knightu (1921).
2. Opišite ekonomsko funkcijo podjetnika z vidika prevzemanja tveganja in negotovosti.
3. Kakšna je vloga podjetniške samoučinkovitosti pri odločanju v tveganih razmerah?
4. Pojasnite razliko med tveganjem tonečega čolna in tveganjem zamujenega čolna.
5. Razložite, kako lahko podjetniki zmanjšujejo tveganje, s katerim se soočajo pri zasledovanju identificiranih podjetniških priložnosti.

Literatura in viri

Brandstätter, H. (2011). Personality aspects of entrepreneurship: A look at five meta-analyses. *Personality and Individual Differences*, 51(3), 222–230.

Brooke, G. T. (2010). Uncertainty, profit and entrepreneurial action: Frank Knight's contribution reconsidered. *Journal of the History of Economic Thought*, 32(2), 221–235.

Butler, T. (2017). Hiring an entrepreneurial leader. *Harvard Business Review*, 95(2), 84–94.

Densberger, K. (2014). The self-efficacy and risk-propensity of entrepreneurs. *Journal of Enterprising Culture*, 22(04), 437–462.

Dickson, P. R. in Giglierano, J. J. (1986). Missing the boat and sinking the boat: A conceptual model of entrepreneurial risk. *Journal of marketing*, 50(3), 58–70.

Georgalos, K. (2019). Entrepreneurship under risk and uncertainty: A review of the experimental evidence. V A. Tur Porcar in D. Riberiro Soriano (ur.), *Inside the mind of the entrepreneur* (str. 59–74). Cham: Springer.

Hamid, F. S. (2020). The relationship between risk propensity, risk perception and risk-taking behaviour in an emerging market. *International Journal of Banking and Finance*, 10(1), 134–146.

Holmes Jr, R. M., Bromiley, P., Devers, C. E., Holcomb, T. R. in McGuire, J. B. (2011). Management theory applications of prospect theory: Accomplishments, challenges, and opportunities. *Journal of Management*, 37(4), 1069–1107.

Honig, B. and Hopp, C. (2016). New venture planning and lean start-up activities: A longitudinal empirical study of entrepreneurial success, founder preferences and venture context". V J. A. Katz in A. C. Corbett (ur.), *Models of Start-up Thinking and Action: Theoretical, Empirical and Pedagogical Approaches (Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth)* (str. 57–108). Emerald Group Publishing.

- Hughes, M. in Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651-661.
- Keh, H. T., Der Foo, M. in Lim, B. C. (2002). Opportunity evaluation under risky conditions: The cognitive processes of entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 125-148.
- Kihlstrom, R. E. in Laffont, J. J. (1979). A general equilibrium entrepreneurial theory of firm formation based on risk aversion. *Journal of Political Economy*, 87(4), 719-748.
- Kim, Y. & Vonortas, N. S. (2014). Managing risk in the formative years: Evidence from Koudstaal, M., Sloof, R. in Van Praag, M. (2015). Risk, uncertainty, and entrepreneurship: Evidence from a lab-young enterprises in Europe. *Technovation*, 34(8), 454-465.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty, and profit*. New York: Harper.
- in-the-field experiment. *Management Science*, 62(10), 2897-2915.
- Kreiser, P. M., Marino, L. D., Kuratko, D. F. in Weaver, K. M. (2013). Disaggregating entrepreneurial orientation: the non-linear impact of innovativeness, proactiveness and risk-taking on SME performance. *Small Business Economics*, 40(2), 273-291.
- Macko, A. in Tyszka, T. (2009). Entrepreneurship and risk taking. *Applied Psychology*, 58(3), 469-487.
- Mullins, J. W. in Forlani, D. (2005). Missing the boat or sinking the boat: A study of new venture decision making. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 47-69.
- Murmann, J. P. in Sardana, D. (2013). Successful entrepreneurs minimize risk. *Australian Journal of Management*, 38(1), 191-215.
- Pines, A. M., Dvir, D. in Sadeh, A. (2012). Dispositional antecedents, job correlates and performance outcomes of entrepreneurs' risk taking. *International Journal of Entrepreneurship*, 16, 95-112.
- Pride, J. (2018). *Unicorn tears: Why startups fail and how to avoid it*. Melbourne: John Wiley & Sons.
- Schmitt, A., Rosing, K., Zhang, S. X. in Leatherbee, M. (2018). A dynamic model of entrepreneurial uncertainty and business opportunity identification: exploration as a mediator and entrepreneurial self-efficacy as a moderator. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(6), 835-859.
- Schoonjans, B., Van Cauwenberge, P. in Vander Bauwhede, H. (2013). Formal business networking and SME growth. *Small Business Economics*, 41(1), 169-181.
- Sitkin, S. B. in Pablo, A. L. (1992). Reconceptualizing the determinants of risk behavior. *Academy of Management Review*, 17(1), 9-38.
- Sommer, S. C., Loch, C. H. & Dong, J. (2009). Managing complexity and unforeseeable uncertainty in startup companies: An empirical study. *Organization Science*, 20(1), 118-133.
- Wennekers, S. in van Stel, A. (2017). Types and roles of productive entrepreneurship: A conceptual study. V G. Ahmetoglu, T. Chamorro-Premuzic, B. Klinger, in T. Karcisky, *The Wiley handbook of entrepreneurship* (str. 37-70). John Wiley & Sons.
- Wu, B. in Knott, A. M. (2006). Entrepreneurial risk and market entry. *Management Science*, 52(9), 1315-1330.
- Zhao, H., Seibert, S. E. in Hills, G. E. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1265-1272.
- Zhao, H., Seibert, S. E. in Lumpkin, G. T. (2010). The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(2), 381-404.

6 PODJETNIŠKE MREŽE

Tina Bratkovič Kregar, Boštjan Antončič

Proučevanje podjetniškega vedenja se je v preteklosti pogosto osredotočalo bodisi na osebne lastnosti podjetnikov bodisi na sociološke dejavnike, ki vplivajo na odločitev posameznika za podjetništvo, a številni kritiki so dolgo trdili, da oba pristopa ne moreta v celoti pojasniti podjetniškega vedenja, ki je vpeto v mreže družbenih odnosov (Aldrich in Zimmer, 1986).

V podjetništvu so tako kot v katerem koli drugem družbenem procesu ljudje osrednjega pomena. Posamezniki prepoznajo priložnosti, ustvarjajo nove izdelke in storitve, spodbujajo spremembe in prek soočanja z izzivi prispevajo k blagostanju družbe. Podjetniki v času ustanavljanja in rasti podjetja zbirajo številna sredstva in informacije, potrebne za rast in razvoj podjetja, zato so odvisni od oseb, ki so sestavni del njihovega družbenega okolja. Podjetnikov uspeh je tako odvisen od pripravljenosti in zmožnosti oseb iz družbenega okolja, da v podjetniški proces vložijo svoja znanja in veščine. Poslovna uspešnost podjetij je torej v veliki meri odvisna od ljudi, ki podjetnika obdajajo, in od sposobnosti samega podjetnika, da optimalno izkoristi sredstva in informacije, ki so vpete v povezave znotraj njegove osebne mreže. Skladno s tem se je sredi 80. let prejšnjega stoletja začela razvijati nova veja proučevanja podjetništva, in sicer z vidika *podjetniških mrež*. Med najbolj prepoznavne raziskovalce te veje proučevanja podjetništva sodijo H. Aldrich, S. Birley in B. Johannisson. Z raziskavami jim je uspelo potrditi, da so podjetniške mreže pomembno orodje za podjetnike, s katerim lahko vplivajo na ustanovitev, razvoj in rast podjetja (npr. Aldrich in Zimmer, 1986; Birley, 1985; Brown in Butler, 1995; Chell in Baines, 2000; Das in Goswami, 2019; Jarillo, 1989; Johannisson, 1986; Johannisson, 1996). Čeprav velja splošno prepričanje, da so podjetniki na svoji podjetniški poti samostojni in neodvisni, je njihov uspeh v veliki meri odvisen od povezav in odnosov, ki jih gojijo z drugimi osebami.

Teorija socialnih mrež v podjetništvu (angl. *Social network perspective on entrepreneurship*) temelji na dveh predpostavkah. Prva predvideva pripravljenost podjetnikov na nove priložnosti. Podjetniki so pogosto označeni kot osebe, ki pravočasno zaznajo in izkoristijo poslovno priložnost, s čimer ustvarjajo vrednost zase in za celotno družbo. Ko identificirajo priložnost, potrebujejo finančna sredstva, informacije, nasvete in moralno podporo, da bi uspešno zapolnili identificirano vrzel na trgu. Druga temeljna predpostavka, na kateri temelji teorija socialnih mrež v podjetništvu, zajema vir sredstev, ki jih podjetniki potrebujejo za zagon podjetja. Pretekle raziskave so namreč pokazale, da večino sredstev, ki jih podjetniki potrebujejo za ustanovitev in nadaljnji razvoj podjetja, pridobijo skozi osebne in poslovne povezave, ki sestavljajo njihove osebne mreže (Aldrich, Rosen in Woodward, 1987; Anderson, Jack in Drakopoulou Dodd, 2005; Tuli, 2006). Temeljna teza teorije tako predpostavlja, da družbene mreže pozitivno vplivajo na rast in razvoj podjetništva.

Eden od temeljnih namenov proučevanja podjetništva z vidika povezovanja in vzpostavljanja podjetniških mrež je ugotoviti, kakšen vpliv ima podpora podjetnika na podjetniški proces ter ali lahko oblika in stopnja podpore, ki jo podjetnik prejema od svoje okolice, vplivata na podjetniške rezultate. V okviru tega se nekatere raziskave osredotočajo na osebne povezave podjetnikov, druge pa na medorganizacijske mreže. Ne glede na vrsto mreže pa velja, da se povezovanje vedno odvija na ravni posameznikov tako v primeru osebnih kot tudi medorganizacijskih mrež.

Podjetnika ni mogoče obravnavati kot racionalnega odločevalca, izoliranega od drugih akterjev na trgu. Pri doseganju osebnih in poslovnih ciljev nanj močno vpliva okolje, v katerega je vpel. Podjetnik je namreč družbeno bitje, ki je v nenehni interakciji s svojimi sorodniki, prijatelji, zaposlenimi,

poslovnimi partnerji, svetovalci itd. Ti ljudje tvorijo podjetnikovo osebno mrežo, ki velja za enega najpomembnejših virov podjetnika. Prek osebne mreže ima podjetnik dostop do številnih virov (materialnih, finančnih, človeških), informacij, nasvetov in moralne podpore.

Iz dosedanjih raziskav izhaja, da lahko podjetniške mreže pozitivno prispevajo k delovanju podjetnikov ali zavirajo njihovo delovanje. Skladno s tem postaja spoznanje, da lahko mreže prek načrtnega upravljanja osebnih in poslovnih odnosov postanejo učinkovito orodje podjetnika pri doseganju boljših poslovnih rezultatov, vse pomembnejše.

V nadaljevanju so podjetniške mreže in njihov vpliv na poslovne rezultate podjetij podrobneje predstavljeni.

OPREDELITEV PODJETNIŠKIH MREŽ

Burt (1992, 1997) je socialne mreže (angl. *Social networks*) opredelil kot *obliko socialnega kapitala*, ki je povezan s človeškim kapitalom. Socialni kapital lahko razumemo kot skupek odnosov in povezav, ki jih je posameznik razvil skozi čas in so zanj dragocen vir informacij, nasvetov in čustvene podpore (Meyerson, 2000). Glede na identiteto članov mreže in vsebino izmenjave med njimi avtorji socialne mreže poimenujejo na različne načine (npr. podjetniške mreže, strateške mreže, informacijske mreže, grozdi itn.). Aldrich in Zimmer (1986) sta mrežo opredelila kot *skupek oseb, ki jih povezujejo različni odnosi*. Dubini in Aldrich (1991) pravita, da je mreža skupek odnosov med udeleženci, ki so lahko posamezniki, skupine ali organizacije. Skladno s tem sta avtorja podjetnikovo osebno mrežo opredelila kot skupno vsoto vseh ljudi, s katerimi je podjetnik v neposrednih odnosih. Mreže sta nato razvrstila na osebne (angl. *Personal networks*) in razširjene mreže (angl. *Extended networks*). V prvem primeru gre za egocentrične osebne mreže, ki zajemajo neposredne povezave izbranega, fokalnega akterja (npr. podjetnika). Egocentrična mreža zajema zgolj posameznike in povezave med njimi, ki jih fokalni akter prepozna kot prisotne v svoji mreži. Nasprotno pa so razširjene mreže rezultat več medsebojno povezanih osebnih mrež. Nadalje je Larson (1991) mreže opredelil kot partnerska omrežja, ki so za podjetja pomembna alternativa vertikalnemu povezovanju. Posamezniki oblikujejo mreže, da si z drugimi člani delijo koristne informacije in znanje, dosežejo medsebojno razumevanje in nadalje razvijajo osnovo za medsebojno zaupanje. Slednje sčasoma privede do medsebojnega sodelovanja, ki omogoča lažje doseganje tako posameznikovih ciljev kot ciljev mreže kot celote (Kumon, 1992).

Socialne mreže so sestavljene iz *neposrednih in posrednih povezav*, pri čemer sta za podjetnika pomembni obe vrsti povezav (Dubini in Aldrich, 1991). Medtem ko neposredne povezave omogočajo podjetniku neposreden stik z virom informacij in nasvetov, omogočajo posredne povezave tudi dostop do informacij in drugih virov zunaj njegove osebne mreže prek neposrednih stikov njegovih poznanstev. Slednje podjetniku omogoča dostop do večje količine informacij in virov, kot bi bili na voljo zgolj prek njihovih neposrednih povezav.

Po Das and Goswami (2019) izraz podjetniška mreža označuje podjetnike, ki so *formalno ali neformalno povezani* za povečanje učinkovitosti svojih poslovnih dejavnosti. Povezovanje je za podjetnike dejavnost, s katero pridobivajo informacije o novih podjetniških idejah in priložnostih. Številni so mnenja, da so mreže danes enako pomembne kot kapital, zemlja ali delovna sila, saj podjetnikom omogočajo dostop do informacij, virov, trgov in tehnologij. Dosedanje raziskave so pokazale, da podjetja, ki v začetnih fazah razvoja svoje dobavitelje in kupce obravnavajo kot vir podpore, rastejo hitreje in so uspešnejša.

Podjetniško sodelovanje in povezovanje postaja vse pomembnejši element gospodarskega razvoja. Z vključevanjem podjetij v mrežo postajajo podjetja močnejša in konkurenčnejša, obenem pa ohranijo svojo neodvisnost. Tako so lahko hkrati deležna prednosti, ki so značilne za velike korporacije, ter prednosti, ki so značilne za majhna podjetja. Številna podjetja so v povezovanju videla priložnost za izboljšanje svojega konkurenčnega položaja na trgu, saj so mreže kot del podjetnikovega socialnega kapitala eden od pomembnih virov dolgoročne konkurenčne prednosti podjetja. Podjetniki, ki imajo iz različnih razlogov manj razvejane socialne mreže, razpolagajo z manjšim obsegom virov kot podjetniki z večjim številom povezav, zato je pomembno spoznanje, da se je treba razvijanja osebnih mrež lotiti premišljeno in sistematično ter v odnose vlagati dovolj časa. Mreženje je namreč dinamičen proces, v okviru katerega se med posamezniki vzpostavljajo nove povezave, a se hkrati tudi prekinjajo (Casson in Giusta, 2007).

Podjetniki se povezujejo in vzpostavljajo stike iz številnih razlogov, predvsem pa zaradi potrebe po kompenziranju sredstev, ki jim jih primanjkuje. V fazi ustanavljanja podjetja potrebujejo podporni sistem, ki jim omogoča dostop do informacij, nasvetov ter potrebnih virov (človeških, finančnih in materialnih). Zaradi tega se povezujejo s številnimi osebami in organizacijami, ki jim pri tem lahko pomagajo. Podporni sistemi so pomembni tako v začetnih fazah ustanavljanja podjetja kot tudi v kasnejših, ko se podjetje razvija in potrebuje nov kapital. Mreženje je zaradi svojega ključnega pomena v podjetniškem procesu vseskozi prisotno.

Začetne osebne vezi podjetnika se začnejo postopoma širiti in razvijati v podjetniško mrežo. Znotraj mreže se oblikujejo osebne in medorganizacijske povezave, ki se razlikujejo glede na recipročnost razmerja ter intenzivnost izmenjave virov in informacij. Na podlagi tega lahko podjetniške mreže delimo na *osebne mreže podjetnikov* ter *medorganizacijske mreže* (Johannison, 1998). Osebne mreže podjetnikov vključujejo osebe, s katerimi ima podjetnik vzpostavljene stike, in mu služijo kot podporni sistem. Po drugi strani medorganizacijske mreže zajemajo podjetja z različnimi ali sorodnimi dejavnostmi, ki so se zavezala k dolgoročnemu sodelovanju, da bi izkoriščala sinergije, ki izhajajo iz medsebojnega sodelovanja. V obeh primerih člani mreže posredno ali neposredno vplivajo na poslovanje podjetja, zato mora podjetnik načrtno in premišljeno graditi svojo mrežo. Širše gledano so tudi odnosi med organizacijami znotraj medorganizacijskih mrež odnosi med posamezniki, zato je pomembno, da podjetnik odnose vzdržuje, razvija ter vzpostavlja nove povezave.

Osebne mreže podjetnikov

Podjetnikovo osebno mrežo tvorijo *posamezniki*, s katerimi ima podjetnik neposredne stike. Ker je takšna mreža običajno oblikovana z vidika izbranega podjetnika, jo uvrščamo med egocentrične mreže (Aldrich in Zimmer, 1986; Dubini in Aldrich, 1991).

Podjetniki z vzpostavljanjem stikov tako v zasebnem kot v poslovnem življenju (npr. udeležba na družabnih dogodkih, konferencah, sestankih ipd.) razvijajo in širijo svoje osebne mreže (Aldrich idr., 1987). Ugotovljeno je bilo, da zlasti v procesu ustanavljanja novega podjetja podjetniki proaktivno razvijajo povezave z drugimi osebami, da bi kompenzirali pomanjkljivosti, ki izhajajo iz pomanjkanja preteklih izkušenj (Smith in Lohrke, 2008). Izsledki ene od prvih raziskav s področja podjetniških mrež so potrdili, da podjetniki med procesom ustanavljanja novega podjetja namenijo kar polovico svojega časa razvijanju povezav (Aldrich idr., 1986). Glede na ugotovljeno je pomembno, da se čas, ki ga podjetniki namenijo procesu mreženja, čim učinkoviteje izrabi.

Ker se podjetniki pri pridobivanju virov, potrebnih za ustanovitev in rast podjetja, zanašajo na svoje osebne in poslovne stike, so neprestano v interakciji s svojimi družinami, prijatelji, dobavitelji, kupci in drugimi poslovnimi partnerji. Ugotovljeno je bilo namreč, da so osebne mreže podjetnikov mešanica sorodstvenih, poslovnih in prijateljskih vezi (Anderson idr., 2005).

Osebne mreže na enem mestu združujejo različna znanja, informacije in vire ter s tem omogočijo podjetju konkurenčnejši nastop na trgu, zato je podjetnikova osebna mreža eden od ključnih in neprecenljivih virov za podjetje (Johannison, 1986). Pretekle raziskave so potrdile, da socialne interakcije podjetnika pozitivno prispevajo k zaznavanju poslovnih priložnosti v okolju (Anderson in Miller, 2003). Ker ima osebna mreža podjetnika torej pomembno vlogo pri zaznavanju priložnosti in kompenziranju sredstev in znanj, ki jih podjetniku primanjkuje, je zelo pomembno, koga ima podjetnik v svoji osebni mreži. Povezava med značilnostmi osebne mreže podjetnika (kot npr. velikost mreže, gostota mreže, raznolikost mreže, moč povezav ipd.) in rezultati podjetja je že dlje časa vsebina številnih raziskav (npr. Aldrich, Rosen in Woodward, 1987; Antončič, Ruzzier in Bratkovič, 2007; Hansen, 1995). Med drugim je bilo z raziskavami ugotovljeno, da *gostota mreže* ter *intenzivnost izmenjave virov* znotraj mreže pozitivno vplivata na poslovanje podjetij, obenem pa je podjetnikova osebna mreža eden od *glavnih virov poslovnih zamisli*.

Osebne mreže podjetnikov lahko glede na vrsto povezav znotraj mreže delimo na *formalne* in *neformalne*. Člani formalne mreže podjetnika so njegovi dobavitelji, kupci, člani distribucijskih kanalov, svetovalci, investitorji in drugi podjetnikovi poslovni partnerji, medtem ko so člani neformalne mreže podjetnika njegovi družinski člani, sorodniki, prijatelji in znanci. Mreži se med seboj razlikujeta tudi po vlogi, ki jo imata v podjetniškem procesu. Ugotovljeno je bilo, da imajo podjetja v svojem življenjskem ciklusu različne potrebe po virih, zato se morajo osebne mreže, ki podjetnikom in njihovim podjetjem zagotavljajo podporo, prilagajati spreminjajočim se potrebam (Hite, 1998). Podjetniki pri ustanavljanju podjetja najpogosteje zbirajo informacije in vire od ljudi, ki so jih poznali že pred ustanovitvijo lastnega podjetja, zato so v *začetnih fazah podjetniškega procesa* vezi z družino, prijatelji in sorodniki ključnega pomena za uspeh podjetja. Neformalni stiki (družina, sorodniki, prijatelji) so namreč za podjetnika v začetnih fazah podjetniškega procesa, ko podjetnik šele vstopa na trg, dostopnejši kot formalni stiki. V *kasnejših fazah podjetniškega procesa*, ko postaja poslovanje podjetja vse bolj kompleksno in podjetniki iščejo nove vire za nadaljnji razvoj podjetja, pa pride v ospredje podpora podjetnikove formalne osebne mreže podjetnika (npr. kupci, dobavitelji, investitorji). Ta lahko namreč podjetnikom nudi bolj specifično podporo, ki je prilagojena zahtevnim potrebam rastočega podjetja. Skladno s tem se spreminjajo tudi odnosi znotraj podjetnikove osebne mreže in njena struktura v smeri večje raznolikosti in kompleksnosti. Podjetnikovi odnosi začnejo prevzemati različne razsežnosti in vsebine izmenjave (Birley, 1985, Dyer in Handler, 1995; Klyver, 2007, Partanen, Moller, Westerlund, Rajala in Rajala, 2008).

Izmenjava med osebami podjetnikove osebne mreže ima lahko različno vsebino, na podlagi te pa lahko opredelimo različne vrste *podrejenih mrež (podmreže)*. V procesu ustanavljanja podjetja podjetniki namreč potrebujejo informacije o tem, kaj je na voljo, nasvete, kako delovati, kapital za financiranje zagona podjetja ter moralno podporo za premagovanje številnih ovir (Aldrich idr., 1986; Birley, 1985; Johannison, 1986; Koka in Prescott, 2008; Partanen idr., 2008; Shaw, 2006). Opredelitve podmrež se med raziskovalci podjetništva sicer razlikujejo, vendar večina opredelitev zajema predvsem naslednje vrste podmrež:

- › mrežo za pridobivanje virov (materialni, človeški in finančni viri),
- › mrežo za pridobivanje informacij in nasvetov ter

- › mrežo za pridobivanje moralne podpore (večina podjetnikov se strinja, da zahteva vodenje podjetja številna odrekanja, zato sta podpora in razumevanje družinskih članov in prijateljev izrednega pomena).

Podmreže se med seboj ne izključujejo, temveč se po vsebini izmenjave dopolnjujejo in tvorijo za podjetnika neprecenljivo celoto virov. V praksi se zelo pogosto dogaja, da podjetniki prejemajo od ene osebe različne kombinacije virov, kar pomeni, da je ta oseba prisotna v različnih podjetniških podmrežah. Poleg prepletanja vsebine izmenjave prihaja tudi do prepletanja različnih vlog znotraj mreže. Npr. prijateljska vez med podjetnikom in določeno osebo iz njegove osebne mreže se lahko skozi čas razvije v poslovno povezavo in obratno (Aldrich in Zimmer, 1986; Aldrich idr., 1986; Larson in Star, 1993; Lin, 2001). Pojavu, ki označuje prepletanje vsebin izmenjave in vlog posameznih članov mreže, pravimo *multipleksnost podjetniških mrež*. V dosedanjih raziskavah je bila multipleksnost prepoznana kot pomembna lastnost podjetniških mrež, ki pozitivno vpliva na rast podjetij.

Podjetnik mora čas, ki ga posveča vzdrževanju stikov, optimalno porazdeliti med posamezne člane osebne mreže, zato mora biti sposoben prepoznati *osrednjega (najpomembnejšega) člana mreže* ter vlagati zlasti v odnos z njim ter ga nadalje razvijati, saj bo s tem povečeval učinkovitost svoje mreže. Za osrednjega člana mreže namreč velja, da nudi podjetniku največ raznolikih virov in informacij, saj ima veliko povezav in dobro razvito lastno osebno mrežo. Eden od načinov, s katerim lahko prepoznamo najpomembnejše osebe znotraj podjetnikove osebne mreže, je *analiza strukture socialne mreže*. Med najpogosteje analizirane značilnosti socialnih mrež podjetnika so velikost mreže, gostota mreže, raznolikost mreže, moč vezi, centralnost (osrednja lega) in pogostost interakcije (Wasserman in Faust, 1994). Analiza strukture podjetniške mreže je obenem pomembna tudi za sprejemanje strateških odločitev glede vključevanja posameznika v mreže. Npr. s poznavanjem strukture podjetnikove osebne mreže lahko odgovorimo na vprašanje, kam naj se podjetnik pozicionira znotraj mreže, da bo z vidika učinkovitosti pridobivanja virov in informacij dosegel optimalen rezultat. Analiza socialnih mrež ponuja številne odgovore na vprašanja, povezana z vedenjem posameznikov in s sprejemanjem odločitev, zato je to področje vzbudilo veliko zanimanja med domačimi in tujimi raziskovalci (npr. Batagelj in Mrvar, 1998; Batagelj in Mrvar, 1998a; Doreian, Batagelj in Ferligoj, 2005; Ehrlich in Carboni, 2006; Hanneman, 2006; Hlebec in Kogovsek, 2006; Mrvar, 2001; Scott, 1991; Wasserman in Faust, 1994). Strukturne značilnosti podjetnikove osebne mreže so podrobneje predstavljene v podpoglavju Vpliv podjetniških mrež na poslovne rezultate podjetij.

Medorganizacijske mreže

Globalizacija že dlje časa sili podjetja, da iščejo nove rešitve, kako v teh razmerah uspešno konkurirati in si zagotoviti pogoje za uspešno pozicioniranje na trgu. Podjetja si poleg zmanjševanja stroškov prizadevajo za hiter razvoj novih izdelkov, inovativno reševanje problemov ter za visoko odzivnost na potrebe kupcev. Zaradi tega so začela sodelovati s svojimi kupci, dobavitelji, distributerji in drugimi poslovnimi partnerji in se povezovati v medorganizacijske mreže. Zavedajo se namreč, da je *strateško partnerstvo* med podjetji eden od načinov za povečevanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. *Medorganizacijske mreže* vključujejo različna podjetja, ki se povezujejo, da bi lažje in bolje dosegala skupne cilje. Zlasti za mlada podjetja, ki so v večini primerov tudi mala, je povezovanje na medorganizacijski ravni ključnega pomena zaradi njihove neizkušenosti in pomanjkanja sredstev. Podjetja si s povezovanjem v mreže izboljšujejo svoj strateški položaj na trgu in zagotavljajo preživetje, zato so medorganizacijske mreže pomemben element strategije vsakega podjetja.

Člani medorganizacijskih mrež so podjetja iz sorodnih ali različnih dejavnosti, njihovi dobavitelji, finančne organizacije, svetovalne organizacije, državne institucije in drugi poslovni partnerji. Mreže zagotavljajo podjetjem podporno okolje, večjo prilagodljivost tržnim razmeram, dostop do

specializiranih informacij in novih tehnologij ter prenos znanja. Podjetja, vključena v mrežo, lahko določene aktivnosti izvajajo skupaj, kot npr. trženje in raziskave in razvoj, na drugih področjih pa si konkurirajo. Pomembno je, da se med člani mreže vzpostavi tok informacij in visoka stopnja zaupanja, saj to omogoča učinkovit prenos virov in znanj. Znotraj mreže se razvijajo različni tipi odnosov, ki večinoma temeljijo na pogodbi. Pogodbe lahko vključujejo strateško sodelovanje podjetij, zunanje izvajanje določenih aktivnosti, licenciranje, združitve, skupne naložbe itd. Na konkurenčnost mreže ima velik vpliv tudi dinamika okolja, v katero je mreža vpeta, saj hitreje kot se spreminja lokalno okolje, hitreje se morajo odzivati organizacije znotraj mreže.

Glede na smer povezave med podjetji ločimo vertikalne, horizontalne in konglomeratske povezave (Dubrovski, 2004). Pri *vertikalnih* povezavah gre za sodelovanje navzgor ali navzdol. Pri sodelovanju navzgor se podjetja povezujejo s svojimi dobavitelji, medtem ko prihaja pri povezovanju navzdol do povezovanja z odjemalci (končni porabniki ali organizacije). Pri *horizontalnih* povezavah gre za sodelovanje med konkurenti. V takšnih primerih prihaja do hkratnega sodelovanja in konkuriranja med povezanimi podjetji. Čeprav si konkurirajo, lahko podjetja na določenih področjih, kjer imajo skupne interese, sodelujejo (npr. gradnja infrastrukture). O *konglomeratskem* povezovanju govorimo, ko se povezujejo podjetja v različnih smereh oziroma podjetja, ki opravljajo dopolnilne dejavnosti. Ena od oblik konglomeratnega povezovanja so grozdi, katerih namen je ponuditi porabnikom celovite rešitve (Dubrovski, 2004).

Grozdi predstavljajo geografsko koncentracijo podjetij iz sorodnih in različnih dejavnosti, nosilcev znanja (raziskovalne in izobraževalne institucije ter tehnološki parki), državnih institucij ter drugih organizacij, ki zagotavljajo vire, sredstva in znanje (dobavitelji, odjemalci, distributerji). OECD (2005) grozde definira kot *lokalne koncentracije vodoravno ali navpično povezanih podjetij*, ki so skupaj s podpornimi organizacijami specializirana za opravljanje sorodnih dejavnosti. Znotraj grozdov se razvija unikatno znanje, ki ga je težko posnemati, zato to podjetjem znotraj grozda zagotavlja dolgoročno konkurenčno prednost. Med ključne prednosti grozdov prištevamo (Porter, 1998):

- › prenos znanja med člani grozda,
- › boljši dostop do specializiranih informacij,
- › boljši dostop do delovne sile,
- › izkoriščanje sinergičnih učinkov,
- › povečano produktivnost in organiziranost podjetij,
- › več inovacij ter poslovnih priložnosti.

Z globalizacijo je prišlo v ospredje, da lahko lokalno izkoriščanje virov ter povezovanje podjetij znotraj nekega geografskega območja prispeva tako h konkurenčnosti posameznih podjetij kot tudi regij (Porter, 1998). Povezovanje podjetij nastaja praviloma znotraj nekega geografskega območja in s povečevanjem produktivnosti lokalnih podjetij prispeva k boljši konkurenčnosti narodnega gospodarstva, zato so številne države po svetu med prioritete svoje industrijske politike uvrstile tudi *aktivno spodbujanje mrežnega sodelovanja oziroma grozdenja med podjetji*.

Eden od bolj prepoznavnih grozdov v svetu je *Silicijeva dolina* v Združenih državah Amerike, ki je eno od najpomembnejših središč visokih tehnologij. V Evropi je aktivnih 2000 grozdov, pri čemer jih ima približno 150 vodilno vlogo tudi v svetovnem merilu (Spirit podjetniški portal, 2019).

V Sloveniji je zanimanje za grozde začelo naraščati proti koncu 90. let prejšnjega stoletja, saj je produktivnost slovenskega gospodarstva zaostajala za povprečjem Evropske unije. Zaradi slednjega se je država odločila uvesti sistematičen in celovit pristop k razvijanju grozdov, ki temelji na pristopu "dinamičnih koncentričnih krogov". Ta spodbuja povezovanje malih in srednje velikih podjetij okrog velikega vodilnega podjetja. Grozdi so s tem postali osrednji del proaktivne industrijske politike v državi. V letu 2003 je s tem pristopom spodbudila nastanek 11 institucionaliziranih grozdov, v katerih je bilo vključenih 700 podjetij, ki so sodelovala na več kot 150 različnih projektih (trženje, proizvodnja, raziskave in razvoj ter internacionalizacija). Praksa sicer kaže, da je delovanje grozdov še vedno razmeroma oteženo zaradi pomanjkanja zaupanja med velikimi in malimi podjetji (OECD, 2005). Med bolj prepoznavne slovenske grozde sodijo Slovenski gradbeni grozd, Grozd Plasttehnika, Lesarski grozd, GIZ ACS Slovenski avtomobilski grozd, TECOS – Orodjarski grozd, TECES – Tehnološki center za električne stroje in Tehnološka mreža IKT (Spirit podjetniški portal, 2019).

Člani grozda so deležni sinergičnih učinkov, ki so posledica izvajanja skupnih projektov, kot so npr. skupno trženje, izobraževanje, skupna vlaganja v raziskave in razvoj ter infrastrukturo, razvijanje skupnih izdelkov in programov, izboljšave na področju tehnoloških procesov itd. Grozdi omogočajo hkratno sodelovanje in konkuriranje podjetij (angl. *Coopetition*), ki so vključena vanje. Ugotovljeno je bilo, da v začetnih fazah razvoja grozda člani najpogosteje sodelujejo pri izgradnji infrastrukture ter skupnih izobraževanjih, saj ta področja niso občutljiva z vidika medsebojnega konkuriranja. Iz tega izhajajo prvi pozitivni učinki medsebojnega sodelovanja, kar člane grozda motivira k nadaljnjemu sodelovanju. V kasnejših fazah, ko se podjetja med seboj že poznajo in imajo vzpostavljen odnos zaupanja, pričnejo sodelovati na zahtevnejših skupnih projektih, kot je npr. razvoj novih proizvodov ali storitev (Jaklič idr., 2004). Mala in srednja podjetja postajajo z vključevanjem v grozde močnejša, saj lahko izkoriščajo prednosti, ki so jih deležne velike korporacije, obenem pa izkoriščajo prednosti majhnih podjetij (prilagodljivost, hitra odzivnost itd.). Podjetja znotraj grozda namreč ohranijo svojo neodvisnost ter fleksibilnost.

Ena od uveljavljenih oblik medorganizacijskega sodelovanja je tudi japonski način mreženja, t. i. "*keiretsu*". Japonska dolgoročna partnerstva temeljijo na skupnih vrednotah, in sicer so to medsebojno spoštovanje, lojalnost, zaupanje in spoštovanje hierarhije. V praksi se keiretsu deli na *vertikalnega* in *horizontalnega*. V slednjem so vključena večja japonska podjetja in skupna banka. Banka ima v mreži osrednjo vlogo, nadzoruje procese znotraj sistema ter je pomemben vir informacij za vsa podjetja. Osrednja banka je obenem tudi delničar podjetij znotraj mreže, kar ji omogoča večji nadzor ter boljšo informiranost. Nasprotno vertikalni keiretsu vključuje eno večje ter številna manjša podjetja, ki služijo osrednjemu podjetju kot podporni sistem (npr. dobavitelji, distributerji, zunanji izvajalci itd.). Japonski način mreženja je v 80. letih prejšnjega stoletja postavil zahodna podjetja pred nove izzive, kako bi lahko izboljševala učinkovitost poslovanja, saj so bila izpostavljena hudim konkurenčnim pritiskom japonskih podjetij.

S potrebo po premagovanju velikih geografskih razdalj v globalnem poslovanju so postale *logistične verige* ena od pomembnejših oblik medorganizacijskega sodelovanja. Logistične verige vključujejo proizvodna in storitvena podjetja, ponudnike logističnih storitev, prevoznike, skladiščnike, finančne institucije, državne organizacije, pristanišča, končne odjemalce itd. S kombiniranjem podjetij iz različnih panog, načinov prevoza in skladiščnih zmogljivosti se zagotavlja neprekinjen dvosmerni tok surovin, materiala, proizvodov, ljudi, kapitala in informacij med virom in končnim porabnikom. Z večanjem števila podjetij, ki so vključena v logistično verigo, postaja ta bolj kompleksna in zahtevna za vodenje, zato je treba določiti koordinatorja in nadzornika celotnega poteka posla od dobave surovin do dostave izdelka končnemu porabniku. Ker so izhodni elementi prvega člana logistične verige vhodni elementi naslednjega člana, je treba zagotoviti visoko stopnjo koordinacije in zaupanja ter omogočiti pravočasno izmenjavo informacij med udeleženci verige (Veselko, 2007).

Ne glede na obliko sodelovanja znotraj medorganizacijskih mrež so te eden od ključnih načinov povečevanja konkurenčnosti podjetij tako na domačih kot tudi na mednarodnih trgih. Kljub temu da so mreže kompleksni sistemi, ki vključujejo številne povezave med organizacijami, morajo delovati kot celota fleksibilno in biti sposobni hitrega odzivanja na tržne spremembe.

VPLIV PODJETNIŠKIH MREŽ NA POSLOVNE REZULTATE PODJETIJ

Socialne mreže kot okolje, v katero so podjetniki vpeti, omogočajo podjetnikom dostop do številnih priložnosti, zato so zanje in za njihova podjetja izrednega pomena. Socialne mreže prek zagotavljanja podpore podjetnikom in njihovim podjetjem vplivajo na različne vidike podjetništva, npr. na namero o ustanovitvi podjetja, na zaznavanje poslovnih priložnosti, rast podjetja, internacionalizacijo podjetja itd. Izsledki dosedanjih raziskav kažejo, da so zaradi zagotavljanja informacij o okolju socialne mreže pomemben vir podpore v času ustanavljanja novega podjetja in bistveno povečajo ustvarjalnost podjetnika (npr. Anderson in Jack, 2002; Batjargal, 2006; Hoang in Antončič, 2003; Klyver in Schott, 2008; Lee in Tsang 2001; Licht in Siegel, 2006; Partanen idr., 2008; Rush, Graham in Long, 1987; Singh idr. 2000).

Izsledki številnih raziskav s tega področja so privedli do spoznanja, da lahko značilnosti strukture podjetniške mreže (kot npr. velikost mreže, gostota mreže, moč povezav) določijo, kako učinkovita in uspešna bo mreža pri podpiranju podjetnika. Slednje pomeni, da lahko mreža in njene značilnosti vplivajo na podjetnikov proces pridobivanja podpore od njegove osebne mreže in s tem posredno na poslovno uspešnost podjetja.

Vrednost mreže lahko opredelimo s pomočjo treh dejavnikov: 1) strukture mreže, 2) vsebine izmenjave znotraj mreže in 3) procesa pridobivanja virov znotraj mreže (Noble, 2011). To pomeni, da se koristi, ki izhajajo iz podjetnikove osebne mreže, razlikujejo glede na omenjene tri dejavnike. Če želimo torej analizirati dejansko vrednost podjetnikove osebne mreže, moramo k analizi pristopiti celovito in zajeti vanjo tako odnose, ki tvorijo podjetnikovo mrežo, vsebino, ki si jo člani mreže izmenjujejo, in proces izmenjave virov. V nadaljevanju je podrobneje predstavljen raziskovalni pristop, s katerim analiziramo strukturo socialne mreže.

Analiza strukture podjetnikove osebne mreže

Analiza socialnih omrežij (angl. *Social network analysis*) zajema skupek metod za proučevanje strukture socialnih mrež, pri čemer je poudarek na analizi povezav med posameznimi subjekti mreže. V njej so lahko posamezniki, družine, podjetja, oddelki, skupine ipd. V podjetništvu je analiza socialnih omrežij pomembno raziskovalno orodje, saj raziskovalcem omogoča, da spoznajo strukturo podjetnikove osebne mreže, značilnosti odnosov med člani mreže ter pojasnijo poslovno uspešnost podjetja, ki je rezultat medsebojnih odnosov in interakcij v podjetnikovi osebni mreži (Ehrlich in Carboni, 2006; Martino in Spoto, 2006).

Odnose med posameznimi subjekti mreže lahko opredelimo kot povezave, ki so osnova analize socialnih omrežij. Povezave v mreži so lahko različne narave, in sicer afektivne, ekonomske, politične, verske ipd. Nanje lahko gledamo kot na kanale, po katerih se pretakajo informacije, nasveti, podpora in drugi viri (Wasserman in Faust, 1994).

Posamezne povezave lahko opredelimo glede na njihovo *moč* (angl. *Strength*), *recipročnost* (angl. *Reciprocity*) in *neposrednost* (angl. *Directness*). Glede na moč lahko povezave delimo na *močne ali šibke*. Močne vezi temeljijo na pogostejših interakcijah med dvema osebam, navadno so afektivne narave, vključujejo višjo stopnjo zaupanja in zajemajo različne vrste odnosov. Močnejša kot je povezava, večja

sta vložek in napor, ki ga mora posameznik vložiti za ohranjanje te povezave. Slednje je razlog, da ima lahko posameznik zgolj manjše število močnih vezi v svoji osebni mreži. Šibke vezi po drugi strani zagotavljajo dostop do novih informacij, saj se osebi, ki imata zgolj občasne stike, gibljeta v različnih okoljih in imata dostop do različnih informacij in virov. Vzpostavljanje in ohranjanje šibkih vezi zahteva od posameznika manj napora v primerjavi z močnimi vezmi, zato si jih posamezniki lahko privoščijo več. Močne vezi torej nudijo podjetniku največ podpore, a v nasprotju s šibkimi vezmi ponujajo manj raznolikih in novih informacij. Ker imajo tako močne kot šibke vezi svoje prednosti, je ključnega pomena, da podjetnik ohranja ustrezno ravnotežje med obema vrstama povezav. Glede na recipročnost lahko povezave delimo na *vzajemne ali enostranske*. Vzajemne povezave so tiste, v katerih je odnos med dvema osebam recipročen (npr. zakonski par). Običajno so vzajemne povezave močnejše od enostranskih, saj pri slednjih odnos ni vzajemen (poteka zgolj v eno smer). Glede na neposrednost lahko povezave delimo na *neposredne ali posredne*. V prvem primeru sta osebi neposredno povezani, kar pomeni, da si lahko informacije izmenjujeta neodvisno od drugih članov mreže. V drugem primeru sta osebi povezani prek tretjega člana mreže, kar pomeni, da lahko med njima pride do interakcije zgolj, če pri tem posreduje tretja oseba znotraj mreže (posrednik). Slednji lahko torej zaradi svojega položaja posrednika vpliva na pretok informacij in drugih virov v mreži (Ehrlich in Carboni, 2006).

Podjetniki lahko prek poznavanja strukture svoje osebne mreže identificirajo osebe, ki so znotraj njihove osebne mreže najpomembnejše z vidika pridobivanja virov in informacij. Na podlagi tega lahko sprejmejo odločitve glede vzdrževanja, razvijanja ter vzpostavljanja novih stikov. Predpostavlja se, da imajo osebe, ki imajo veliko število povezav znotraj mreže in imajo dobro razvito tudi lastno osebno mrežo, osrednji položaj znotraj podjetnikove osebne mreže in so za zanj najpomembnejše. Podjetnik mora tem osebam posvečati več časa in energije, saj mu prinašajo več virov in informacij.

Strukturo podjetnikove osebne mreže lahko analiziramo prek izračunavanja različnih mrežnih spremenljivk. Med najpomembnejše mrežne spremenljivke prištevamo (Wasserman in Faust, 1994):

- › velikost mreže (angl. *Network size*),
- › gostoto mreže (angl. *Network density*),
- › raznolikost mreže (angl. *Network diversity*)
- › centralnost (angl. *Centrality*),
- › dosegljivost (angl. *Reachability*),
- › število klik (angl. *Number of cliques*) in
- › multipleksnost povezav (angl. *Tie multiplexity*).

Velikost mreže lahko opredelimo kot število oseb, s katerimi je podjetnik povezan, zato je ta spremenljivka neposredno povezana s številom povezav, ki so prisotne v podjetnikovi osebni mreži. Večje kot je število povezav v mreži, boljši dostop do informacij in virov ima podjetnik. Zaradi slednjega se je v preteklih raziskavah izkazalo, da je velikost mreže pozitivno povezana s podjetniško namero, zaznavanjem poslovnih priložnosti in rastjo podjetja. Poleg neposrednih vezi, ki so prisotne v podjetnikovi osebni mreži, so z vidika pridobivanja virov in informacij za podjetnika pomembne tudi posredne vezi, ki mu omogočajo dostop do dodatnih informacij. Podjetniki si morajo zato prizadevati za širjenje svojih osebnih mrež in se ne smejo omejevati zgolj na lokalne stike, saj jim bo to omogočilo dostop do večjega in bolj raznolikega obsega virov.

Gostota mreže je naslednja pomembna mrežna spremenljivka in predstavlja stopnjo povezanosti znotraj mreže. Gostota se izračuna kot razmerje med dejanskim številom povezav v mreži ter številom vseh možnih povezav. V primeru, da so vsi člani mreže povezani med sabo, je gostota enaka ena. Vsak član mreže lahko doseže druge člane mreže v enem samem koraku. Večja kot je gostota mreže, torej močnejša kot je povezanost med člani podjetnikove osebne mreže, večja je verjetnost, da bo podjetnik pravočasno prejel virov in informacije, ki jih potrebuje. Dobra povezanost znotraj mreže omogoča neprekinjen tok virov in informacij, kar povečuje učinkovitost mreže, zato je prisotnost posrednih povezav v mreži ključnega pomena. Mreža, katere člani se ne morejo povezovati in komunicirati med sabo, podjetniku ni v veliko korist pri pridobivanju virov, pomembnih za rast podjetja. Zaradi slednjega se pri analizi gostote v egocentričnih mrežah pogosto prezrejo neposredne povezave fokalnega akterja in se namesto tega osredotoči na povezave med ostalimi člani mreže. Poleg gostote je za učinkovitost mreže pomembna tudi intenzivnost izmenjave virov in informacij.

Raznolikost mreže se nanaša na raznolikost članov podjetnikove osebne mreže, in sicer glede na njihov spol, starost, narodnost, izkušnje, vloge v podjetnikovi osebni mreži in vrste podpore, ki jo zagotavljajo podjetniku. Raznolikost članov zagotavlja podjetniku večji in bolj raznolik obseg potencialnih virov, ki so pomembni za uspešno rast podjetja.

Naslednja mrežna spremenljivka, s katero analiziramo strukturo podjetnikove osebne mreže, je *centralnost*. Z izračunavanjem centralnosti analiziramo položaje posameznih članov znotraj mreže, kar nam omogoča identificirati najpomembnejše člane mreže. Drži namreč, da ima centralni član mreže osrednji položaj v podjetnikovi osebni mreži, kar izhaja iz večjega števila povezav v primerjavi z drugimi člani mreže in hitreje dosega druge člane mreže, kar povečuje učinkovitost komunikacijskega procesa ter prejema informacije iz različnih virov. S podjetnikovega vidika je ta oseba dragocen vir za pridobivanje raznovrstnih sredstev in informacij.

Pri proučevanju *dosegljivosti* posameznih članov podjetnikove osebne mreže ugotavljamo, ali obstaja med dvema izbranimi članoma mreže niz povezav, prek katerih lahko pridemo od enega do drugega akterja. Analiza dosegljivosti poda informacijo o povezanosti med člani podjetnikove osebne mreže in lahko nakazuje obstoj podskupin (klik).

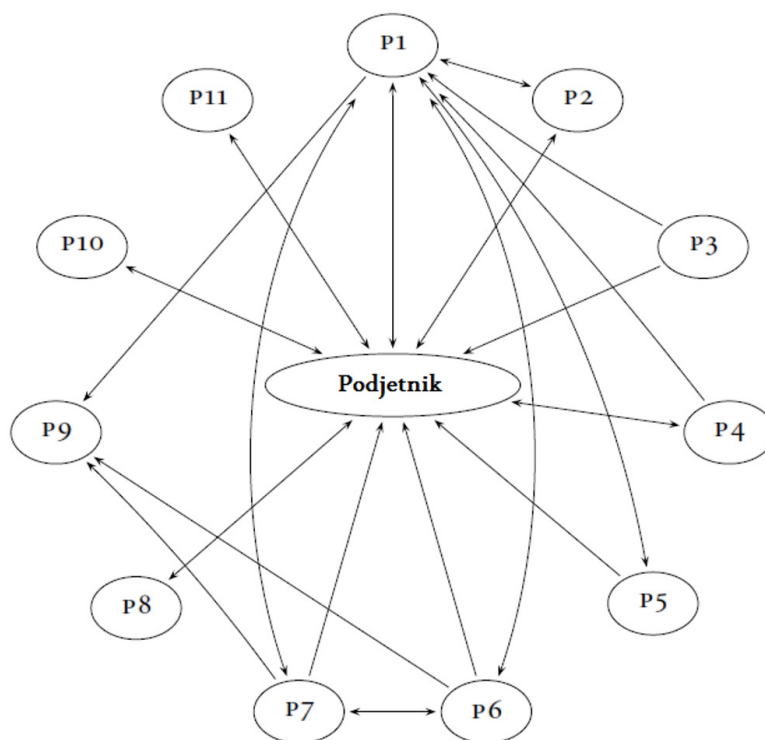
Klike so podskupine, ki se oblikujejo znotraj mreže in v katerih je vsak član podskupine neposredno povezan z vsemi drugimi člani, zato velja recipročnost povezav. Gostota klike je torej enaka ena. Osebe znotraj klike so močno povezane, si izmenjujejo informacije in laže vplivajo na proces odločanja znotraj mreže. Z vidika posameznika je članstvo v kliku pozitivno (Hanneman, 2006; Wasserman in Faust).

Ena od pomembnejših strukturnih značilnosti podjetnikove osebne mreže, s katero lahko bolje razumemo dinamiko odnosov in izmenjave virov znotraj mreže, je tudi *multipleksnost povezav*, ki nakazuje stopnjo prepletanja povezav znotraj mreže (Scott, 1991). Koncept multipleksnosti povezav je bil prvotno uveden na področju socialne antropologije. Kmalu po začetku oblikovanja teorije družbenih mrež v 50. letih prejšnjega stoletja so socialni antropologi začeli proučevati strukturo socialnih mrež in s tem tudi pomen multipleksnih povezav (npr. Barnes, 1972; Krohn, Masse in Zielinski 1988; Verbrugge, 1979). Povezave, ki temeljijo le na eni družbeni vlogi, so poimenovali unipleksne povezave, medtem ko so povezave, ki temeljijo na dveh ali več povezavah, poimenovali multipleksne povezave (Barnes, 1972). Kapferer (1969) je dodatno vpeljal še koncept *multipleksnosti izmenjave*, ki se nanaša na prepletanje različnih vsebin izmenjave in aktivnosti znotraj ene posamezne družbene povezave. Multipleksne povezave med podjetniki in člani njihove osebne mreže prispevajo k večji pripadnosti in spoštovanju znotraj odnosa. Multipleksnost prav tako pozitivno vpliva na zaznavanje kakovosti odnosa. Ker je v multipleksnih povezavah prisotno večje zaupanje in s tem tudi boljše poznavanje

potreb posameznih članov mreže, so te povezave učinkovitejše in uspešnejše pri zadovoljevanju podjetnikovih potreb. Nadalje, z zagotavljanjem instrumentalne, afektivne in normativne vrednosti podjetniku multipleksne povezave pozitivno prispevajo k uspešnosti podjetja (Jack idr., 2004; Shaw, 2006). Poleg večje stopnje zaupanja, ki je značilna za multipleksne povezave, multipleksnost omogoča tudi multiple osnove za interakcijo. To prispeva k boljšemu pretoku informacij in sredstev znotraj mreže, kar je neposredno povezano s količino virov, ki jih podjetnik pridobiva iz svoje osebne mreže. Danes so multipleksne povezave med raziskovalci socialnih mrež uveljavljene kot močne in vplivne povezave, v katerih imajo osebe visoko raven medsebojnega poznavanja potreb in so okarakterizirane z multiplimi osnovami za medsebojno interakcijo. Prisotnost multipleksnih povezav znotraj podjetnikove osebne mreže je zato koristna za podjetnika in rast njegovega podjetja.

Na sliki 11 je prikazan *primer podjetnikove osebne mreže*. Mreža vsebuje enajst oseb, s katerimi ima podjetnik neposredne stike. S slike lahko razberemo, da obstajajo neposredne povezave tudi med posameznimi osebami v podjetnikovi mreži, a niso vse osebe recipročno povezane, kar pomeni, da tok informacij oziroma virov ne poteka dvosmerno. Smer pretoka informacij in virov je v grafu prikazana s smerjo puščice.

Slika 11: Primer prikaza podjetnikove osebne mreže



Vir: Bratkovič, Antončič in Ruzzier, 2009.

Osebne mreže kot pomembno sestavino socialnega kapitala podjetnikov tvorijo odnosi med posameznimi člani podjetnikove mreže, zato je pomembno, da podjetnik posveča dovolj pozornosti ohranjanju obstoječih odnosov ter razvijanju novih, saj je to pogoj za učinkovito delovanje osebne mreže. Pretekle raziskave so pokazale, da vse povezave znotraj podjetnikove osebne mreže niso enako pomembne za poslovno uspešnost podjetja, zato je treba temeljito proučiti mikro raven povezovanja podjetnika in vlogo posameznih vezi znotraj njegove osebne mreže. Podjetnik si mora prizadevati ohranjati ustrezno ravnotežje med močnimi in šibkimi vezmi v svoji osebni mreži, saj mu bo le

ustrezna kombinacija obeh vrst povezav omogočala črpati optimalno podporo pri razvijanju poslovne ideje in kasneje podjetja. Po eni strani si mora podjetnik prizadevati negovati močne vezi, ki temeljijo na visoki ravni medsebojnega zaupanja, po drugi strani pa tudi pridobivati nove, šibke vezi, ki zagotavljajo dostop do novih informacij in priložnosti.

Vprašanja za ponovitev in diskusijo

1. Kako lahko opredelimo podjetniške mreže? Pojasnite razliko med osebnimi in medorganizacijskimi mrežami.
2. Pojasnite, kakšno vlogo imajo podjetniške mreže v posameznih fazah podjetniškega procesa.
3. Utemeljite, zakaj je analiza socialnih omrežij v podjetništvu pomembna.
4. Pojasnite, kakšno vlogo ima struktura podjetnikove osebne mreže pri njenem delovanju, in navedite najpomembnejše spremenljivke, s katerimi analiziramo strukturo mreže.
5. Pojasnite, kako posamezne značilnosti podjetnikove osebne mreže (npr. velikost mreže, gostota mreže ipd.) vplivajo na uspešnost podjetja.
6. Opredelite medorganizacijske mreže in predstavite koristi, ki so jih deležna podjetja, vključena v grozd.

Literatura in viri

Aldrich, H., Rosen, B. in Woodward, W. (1986). Social behavior and entrepreneurial networks. V R. Ronstadt, J. A. Hornaday, R. Peterson in K. H. Vesper (ur.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (239–240). Babson Park: Center for Entrepreneurial Studies.

Aldrich, H. in Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. V D.L. Sexton in R. W. Smilor (ur.), *The Art and Science of Entrepreneurship* (3–23). Cambridge: Ballinger Publishing Company.

Aldrich, H., Rosen, B. in Woodward, W. (1987). The impact of social networks on business foundings and profit: A longitudinal study. V N. S. Churchill idr. (ur.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (154–168). Wellesley: Center for Entrepreneurial Studies.

Allen, E., Elam, A., Langowitz, N. in Dean, M. (2007). *Global Entrepreneurship Monitor (GEM). 2007 Report on women and entrepreneurship*. Babson: The center for women's leadership at Babson college.

Allport, G. W. in Odbert, H. S. (1936). Trait names: A psycholexical study. *Psychological Monographs*, 47 (Whole No. 211).

Anderson, A. R. in Miller C. J. (2003). Class matters: Human and social capital in the entrepreneurial process. *The Journal of Socioeconomics*, 32 (1), 17–36.

Anderson, A. R., Jack, S. L. in Drakopoulou Dodd, S. (2005). The role of family members in entrepreneurial networks: Beyond the boundaries of the family firm. *Family Business Review*, 18 (2), 135–54.

Antončič, B., Bratkovič, T., Singh, G. in De Noble, A. F. (2008). *The Big Five Personality Factors, Gender, and Entrepreneurship: Evidence from Slovenia*. Academy of Management Conference, 2008 Annual Meeting, Anaheim, Kalifornija, ZDA, 8. –13. 8. 2008.

Antončič, B., Ruzzier, M. in Bratkovič, T. (2007). *Podjetniške mreže in rast. The Personal Resource-Acquisition Network of the Entrepreneur and Small Firm Growth*. Koper: Društvo za aplikativne in akademske raziskave.

Ardichvili, A., Cardozo R. in Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18 (1), 105–123.

Barnes, J. (1972). *Social Networks*. Reading: Addison-Wesley.

Batagelj, V. in Mrvar, A. (1998). Analiza velikih omrežij s programom Pajek. *Uporabna informatika*, 6 (3), 25–31.

Batagelj, V. in Mrvar, A. (1998a). Pajek-a program for large network analysis. *Connections*, 21 (2), 47–57.

Batjargal B. 2006. The dynamics of entrepreneurs networks in a transitioning economy: The case of Russia. *Entrepreneurship & Regional Development*, 18 (4), 305–320.

Birley, S. (1985). The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 1 (1), 107–117.

Bratkovič, T., Antončič, B. in Ruzzier, M. (2009). *Osebne mreže podjetnikov = Social network analysis of Slovenian entrepreneurs' personal networks*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.

Brockhaus, R. H. (1980). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23, 509–520.

- Brown, B. in Butler, J. E. (1995). Competitors as allies: A study of entrepreneurial networks in the U. S. wine industry. *Journal of Small Business Management* 33 (3), 57-66.
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Burt, R. S. (1997). A note on social capital and network content. *Social networks*, 19, 355-373.
- Casson, M. in Della Giusta, M. (2007). Entrepreneurship and social capital: Analysing the impact of social networks on entrepreneurial activity from a rational action perspective. *International Small Business Journal* 25 (3), 220-244.
- Cattell, R. B. (1945). The description of personality: Principles and findings in a factor analysis. *American Journal of Psychology*, 58, 69-90.
- Chell, E. in Baines, S. (2000). Networking, entrepreneurship and microbusiness behaviour. *Entrepreneurship and Regional Development* 12 (3), 196-215.
- Das, M. in Goswami, N. (2019). Effect of entrepreneurial networks on small firm performance in Kamrup, a district of Assam. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9:7.
- Doreian, P., Batagelj, V. in Ferligoj, A. (2005). *Generalized Blockmodeling*. New York: Cambridge University Press.
- Dubini, P. in Aldrich, H. (1991). Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 6, 305-313.
- Dubrovski, D. (2004). *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Dyer, W. G. in Handler, W. (1994). Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. *Entrepreneurship Theory & Practice* 19 (1), 71-83.
- Ehrlich, K. in Carboni, I. (2006). *Inside Social Network Analysis*. Boston College: IBM T. J. Watson Research.
- Goldberg, L. R. (1981). Language and individual differences: The search for universals in personality lexicons. V L. Wheeler (ur.), *Review of Personality and Social Psychology*, 2: 141-165. Beverly Hills, CA: Sage.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality": The big five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216-1229.
- Hanneman, R. (2006). *Introduction to Social Network Methods*. Riverside: University of California.
- Hansen, E. L. (1995). Entrepreneurial Networks and New Organization Growth. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 19 (4), 7-19.
- Hite, M. J. (1998). *The Influence of the Firm Life Cycle on the Evolution of Entrepreneurial Dyadic Network Ties*. Academy of Management Proceedings 1998.
- Hlebec, V. in Kogovsek, T. (2006). *Merjenje socialnih omrežij*. Ljubljana: Študentska založba.
- Hoang, H. in Antončič, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of Business Venturing*, 18 (2), 165-187.
- Jaklič, M., Cotič Svetina, A. in Zagoršek, H. (2004). *Zaključno poročilo: Evalvacija ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov v Sloveniji v obdobju 2001-2003*. Ljubljana: Inštitut za konkurenco in sodelovanje.
- Jarillo, I. C. (1989). Entrepreneurship and growth: The strategic use of external resource. *Journal of Business Venturing*, 4, 133-147.
- Johannisson, B. (1986). New venture creation - A network approach. V R. Ronstadt et al. (ur.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (236-238). Babson Park: Center for Entrepreneurial Studies.
- Johannisson, B. (1996). The Dynamics of Entrepreneurial Networks. V P. D. Reynolds, W. D. Bygrave, S. Manigart, C. M. Mason, G. D. Meyere, H. J. Spapienza in K. S. Shaver (ur.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (253-267). Babson Park: Center for Entrepreneurial Studies.
- Kets de Vries, M. F. R. (1985). The dark side of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63 (6), 160-167.
- Klyver, K. (2007). Shifting family involvement during the entrepreneurial process. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13 (5), 258-277.
- Klyver, K. in Schött, T. (2008). *Who Will Develop Entrepreneurial Intentions? How Social Network Structure Shapes Entrepreneurial Intentions*. Proceedings. International Council for Small Business World Conference 2008.
- Koka, B. R. in Prescott, J. E. (2008). Designing alliance networks: The influence of network position, environmental change, and strategy on firm performance. *Strategic Management Journal* 29, 639-661.
- Krohn, M. D., Massey, J. L. in Zielinski, M. (1988). Role overlap, network multiplexity, and adolescent deviant behavior. *Social Psychology Quarterly*, 51 (4), 346-356.

- Larson, A. (1991). Partner networks: Leveraging external ties to improve entrepreneurial performance. *Journal of Business Venturing*, 6, 173-188.
- Larson, A. in Starr, J. A. (1993). A network model of organization formation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(2), 5-15.
- Lee, D. Y. in Tsang, E. W. K. (2002). The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth. *Journal of Management Studies*, 38 (4), 583-602.
- Lin, N. (2001). *Social Capital - A Theory of Social Structure and Action*. New York: Cambridge University Press.
- Lumpkin, G. T., Hills, G. E., in Shrader, R. C. (2004). Opportunity recognition. V H. L. Welsch, (ur.), *Entrepreneurship: The road ahead* (73-90). London: Routledge.
- Martino, F. in Spoto, A. (2006). Social network analysis: A brief theoretical review and further perspectives in the study of information technology. *PsychNology Journal*, 4 (1), 53-86.
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. New York, NY: D. Van Nostrand & Co.
- Meyerson, E. (2000). Human capital, social capital and the compensation: The contribution of social contacts to managers' incomes. V E. Lesser (ur.), *Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications* (287-311). Boston: Butterworth-Heinemann.
- Mrvar, A. (2001). Analiza velikih socialnih omrežij. *Družboslovne razprave*, XVII (2001), 36, 9-22.
- Noble, D. (2011). *An Examination of the Role of Social Networks in the Commercialization of Entrepreneurial Innovations*. Doctoral dissertation, University of Alabama.
- Norman, W. T. (1967). *2,800 Personality Trait Descriptors: Normative Operating Characteristics for a University Population*. Ann Arbor, MI: Department of Psychology, University of Michigan.
- OECD (2005). *Business clusters: Promoting enterprise in central and Eastern Europe*. OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Programme.
- Palich, L. E., in Bagby, D. R. (1995). Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: Challenging conventional wisdom. *Journal of Business Venturing*, 10, 425-438.
- Partanen, J., Moller, K., Westerlund, M., Rajala, R. in Rajala, A. (2008). Social capital in the growth of science and technology-based SMEs. *Industrial Marketing Management*, 37 (2008), 513-522.
- Pech, R. J. in Cameron, A. (2006). An entrepreneurial decision process model describing opportunity recognition. *European Journal of Innovation Management*, 9 (1), 61-78.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76 (6), 77-90.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies of internal versus external control of reinforcements. *Psychological Monographs*, 80 (609).
- Rush, B. L., Graham J. B. in Long, W. A. (1987). The Use of Peer Networks in the Start-Up Process. V N. S. Churchill, J. A. Hornaday, B. A. Kerchhoff, O. J. Kranser in K. H. Vesper (ur.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (169-183). Babson Park: Center for Entrepreneurial Studies.
- Ryckman, R. M. (2000). *Theories of personality*. (7th ed.). Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning.
- Scott, J. (1991). *Social Network Analysis: A Handbook*. London: Sage Publications.
- Shaw, E. (2006). Small firm networking. An insight into contents and motivating factors. *International Small Business Journal*, 24 (1), 5-29.
- Singh, R., Hybels, R. in Hills, G. (2000). Examining the role of social network size and structural holes. *New England Journal of Entrepreneurship* 3 (2), 47-59.
- Tuli, K. R. (2006). *Relationship Multiplexity: Effects on Sales Growth and Volatility from a Customer*. Doctoral Dissertation, Emory University.
- Verbrugge, L. M. (1979). Multiplexity in adult friendship. *Social Force*, 57 (24), 1286-1309.
- Veselko, G. (2007). *Upravljanje logističnih verig v globalnem okolju*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Wasserman, S. in Faust, K. (1994). *Social Network Analysis, Methods and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wu, B. in Knott, A. M. (2005). *Entrepreneurial Risk and Market Entry*. Working paper. Small business research summary, št. 249.

7 SOCIALNO PODJETNIŠTVO

Alenka Slavec Gomezel

Predstavljajte si starejšo gospo, ki se v svoji delovni dobi ni srečala z računalnikom, po televiziji pa jo vabijo, da naj obiše spletno stran za več informacij o novih naravnih kapsulah za boljše spanje. Četudi se sliši preprosto, je to za določen del populacije težka naloga, saj se lahko ne znajde pri delu z računalnikom, še manj pa pri brskanju po spletu. Za tovrstne izzive obstajajo organizacije, ki rešujejo težavo slabše računalniške in internetne pismenosti starejših z medgeneracijskih sodelovanjem, kjer mlajša generacija poučuje starejšo, hkrati pa ima starejša generacija priložnost za druženje in deljenje modrosti in izkušenj. Ena takih organizacij v Sloveniji je Simbioza Genesis, ki ima status socialnega podjetja in je skozi leta svojo dejavnost razširila tudi na druga področja znotraj medgeneracijskega sodelovanja in skrbi za starejše (npr. "Simbioza giba" za povezovanje generacij prek športa in "Pametni s pametnimi" za učenje starejših ljudi, kako uporabljati pametne telefone in tablične računalnike). Dejstvo namreč je, da se svetovno prebivalstvo, prebivalstvo v Evropski uniji in tudi v Sloveniji stara. Kljub temu da obstajajo javne ustanove, zasebna podjetja in neprofitne organizacije, ki na različne načine skrbijo za starejše državljane, ostajajo nekatere potrebe in želje nezadovoljene, nanje pa se lahko odzovejo socialna podjetja.

Poleg staranja prebivalstva so danes v svetu opazni tudi drugi trendi, kot so globalizacija in antiglobalizacijska prizadevanja, naraščajoča neenakost med državami ter med revnimi in bogatimi, podnebne spremembe in vremenske ujme, pomanjkanje pitne vode, zdravil in izobraževanja, pojavi nalezljivih bolezni, trgovinski spori, vojne, migracije in družba znanja. Ti ekonomski, demografski in okoljski trendi narekujejo tako spremembe v načinih upravljanja organizacij in odnosov v družbi ter večjo skrb za okolje kot tudi nov način reševanja problemov in izzivov, ki jih trendi prinašajo s seboj. Pomembno vlogo pri prepoznavanju in zadovoljevanju novih, drugačnih potreb družbe in okolja imajo tudi socialna podjetja.

Socialna podjetja so organizacije, ki se od drugih javnih, zasebnih in neprofitnih organizacij ločijo po svoji izraziti dualnosti v poslanstvu, saj iščejo ravnotežje med finančno stabilnostjo in uresničevanjem družbenih in okoljskih ciljev (Doherty, Haugh & Lyon, 2014). To je vse prej kot lahka naloga, saj si ti dve poslanstvi včasih nasprotujeta. Prav zato je za socialna podjetja značilno, da profitni motiv ni v ospredju ciljev, temveč je poglobitveni cilj ustvarjanje družbenih in okoljskih učinkov. Finančna stabilnost, dolgoročno rentabilno poslovanje ter uspešno vodenje pa so prav tako pomembni dejavniki preživetja, rasti in razvoja socialnih podjetij.

ORIS SOCIALNEGA PODJETNIŠTVA IN SOCIALNE EKONOMIJE

Socialno podjetništvo je oblika podjetništva, ki s podjetniškim pristopom inovativno rešuje družbene in okoljske probleme. Za socialna podjetja ustvarjanje dobička ni primarni cilj poslovanja, primarni cilj je ustvarjanje pozitivnih družbenih in okoljskih učinkov in s tem pomoč ciljnim skupinam, katerih potreb javni, zasebni in neprofitni sektor ne zadovoljujejo dovolj. Lotevajo se jih posamezniki in skupine znotraj socialnopoljetniških iniciativ, ki konkurirajo na prostem trgu z drugimi organizacijami. Za svoj obstoj na trgu morajo vseeno skrbeti za rentabilno poslovanje in del ali celoten prihodek ustvariti na trgu s prodajo blaga ali storitev. Glavni elementi socialnega podjetništva so torej primarna osredotočenost na družbo in okolje, inovativnost v izvajanju dejavnosti ter tržna usmerjenost.

Po besedah Mair and Marti (2006) je socialno podjetništvo proces ustvarjanja vrednosti s kombiniranjem sredstev na nov način, kar pomeni, da morajo biti socialni podjetniki inovativni in s sredstvi, ki so jim na voljo, poiskati in izkoristiti priložnosti, da ustvarijo novo vrednost za družbo in okolje. Na ta način prispevajo k družbenim spremembam na bolje in k zadovoljevanju neizpoljenih potreb družbe in okolja. Socialno podjetništvo zato lahko pomeni ponujanje proizvodov in storitev ali pa nastajanje novih organizacij, pri čemer lahko poudarimo, da socialnopodjetniške iniciative lahko privedejo do nastanka novih organizacij ali pa se zgodijo znotraj obstoječih, običajno večjih organizacij in jim rečemo socialno notranje podjetništvo (angl. *social intrapreneurship*). Lahko pa nastanejo tudi s povezovanjem med obstoječimi podjetji in takrat tovrstne aktivnosti imenujemo medpodjetniško socialno podjetništvo (angl. *social extrapreneurship*) (Technopolis group, 2018).

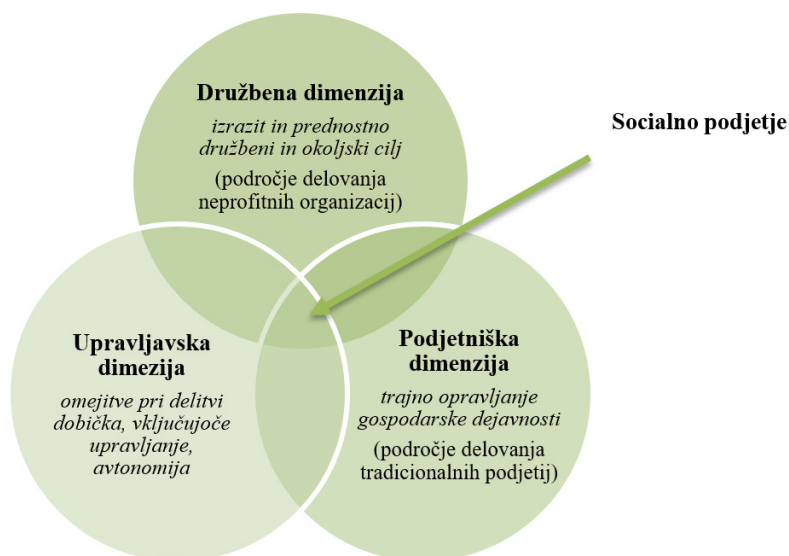
Na ravni Evropske unije velja definicija socialnega podjetja, kot je opredeljena v Iniciativi socialnega podjetništva Evropske komisije (European commission, 2011), in sicer za socialno podjetje velja troje:

- › primarni cilj poslovanja je doseganje družbenih učinkov in ne generiranje dobička za lastnike in delničarje;
- › presežke iz poslovanja uporabi predvsem za doseganje teh družbenih ciljev;
- › upravlja se odgovorno, pregledno in inovativno z vključevanjem delavcev, kupcev in deležnikov, na katere vpliva njegovo poslovanje.

Iz tega sledi, da za socialna podjetja veljajo tri dimenzije (European commission, 2011, 2015), ki so prikazane na sliki 12:

- › podjetniška dimenzija, ki se nanaša na dolgoročno opravljanje gospodarske dejavnosti proizvodnje in prodaje blaga in opravljanje storitev z zasledovanjem družbenih in okoljskih ciljev in generiranjem vsaj dela prihodkov na trgu;
- › socialna/družbena dimenzija, ki se nanaša na ustvarjanje družbenih učinkov kot primarnim in eksplicitnim ciljem ustanovitve socialnega podjetja, zato se omeji deljenje dobička in sredstev, da se daje prednost družbenemu cilju pred ciljem ustvarjanja dobička za lastnike in potencialne delničarje;
- › upravljavna dimenzija, ki želi še dodatno ločiti socialna podjetja od drugih tradicionalnih podjetij in tradicionalnih neprofitnih organizacij ter drugih organizacij socialne ekonomije z dvema določiloma: a) socialno podjetje mora biti neodvisno od državnih ali tradicionalnih profitno orientiranih organizacij ter b) mora imeti vključujoče upravljanje s poudarkom na vključevanju deležnikov in na demokratičnem odločanju.

Slika 12: Tri dimenzije socialnega podjetja



Vir: *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe, 2015, str. vi.*

Socialno podjetništvo moramo ločiti od socialne ekonomije. Socialna ekonomija je širši pojem, ki vključuje tudi socialno podjetništvo, poleg slednjega pa v socialno ekonomijo uvrščamo še zadruge, neprofitne organizacije, vzajemne družbe, invalidska podjetja, zaposlitvene centre, fundacije in druge organizacije, ki imajo skupne cilje in vrednote: pomagati družbi in okolju transparentno in pošteno, ustanovljene niso z izključnim namenom ustvarjanja dobička, delujejo v korist svojih članov, uporabnikov ali skupnosti ter ponujajo tržne in netržne proizvode in storitve (Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o socialnem podjetništvu (ZSocP-A), 2018).

Poudariti je treba, da je socialno podjetje status, ki ga organizacija lahko pridobi, če izpolnjuje pogoje, ki jih narekuje zakonodaja na področju socialnega podjetništva in pravno-organizacijske oblike, ki jo podjetje ima. Torej, socialno podjetje ni pravno-organizacijska oblika, kot so to npr. družbe z omejeno odgovornostjo, društva in zadruge, temveč gre za status, za katerega lahko organizacija zaprosi in se ji ob izpolnitvi pogojev pripiše dostavek so. p., ki pomeni socialno podjetje. Tako imamo npr. ekološko kmetijo Brinjevka, d. o. o., so. p., ki je družba z omejeno odgovornostjo in statusom socialnega podjetja, ter zadrugo za povezovanje skozi ponovno uporabo Stara roba, nova raba, z. b. o., so. p., ki je zadruga brez odgovornosti s statusom socialnega podjetja.

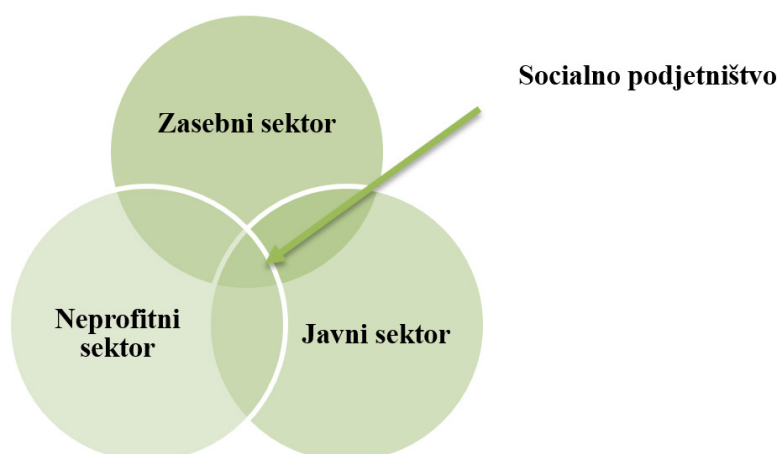
Na ravni Evropske unije organizacije znotraj socialne ekonomije zaposlujejo približno 6,5 % ljudi in ustvarijo približno 7 % BDP, medtem ko je v Sloveniji odstotek zaposlenih v socialni ekonomiji nižji in znaša okrog 2 % (European Economic and Social Committee, 2017). Delež socialnih podjetij znotraj sektorja socialne ekonomije raste relativno hitro predvsem na račun doregistracije zadrug in društev v socialna podjetja. Socialna podjetja prispevajo k večji zaposlenosti še zlasti pri zaposlovanju ranljivih skupin na trgu dela. Med te štejemo tudi invalide, starejše od 55 let, bivše odvisnike od prepovedanih substanc, bivše prestopnike in predstavnike manjšin.

V Sloveniji je bilo na dan 31. 12. 2019 registriranih 261 delujočih socialnih podjetij. Večina jih je delovala v vzhodni Sloveniji (179 socialnih podjetij oziroma 69 %), v osrednji Sloveniji jih je delovalo 18 % (tj. 48 socialnih podjetij), v zahodni Sloveniji pa 13 % (tj. 34 socialnih podjetij). Socialna podjetja se ukvarjajo z različnimi dejavnostmi, npr. s strokovnimi, znanstvenimi in tehničnimi dejavnostmi,

z izobraževanjem, zdravstvenim in socialnim varstvom, trgovino, ekološkim kmetijstvom, trajnostjo mobilnostjo in drugimi dejavnostmi. Največ socialnih podjetij v Sloveniji je registriranih kot zavodi (36 %), nato kot zadruga (26 %) in društva ter zveze društev (26 %), 12 % je družb z omejeno odgovornostjo, imamo tudi 2 inštituta in eno fundacijo, registrirano kot socialno podjetje (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2019).

Socialna podjetja so hibridne organizacije, saj imajo nekatere značilnosti organizacij, ki delujejo v zasebnem, javnem in neprofitnem sektorju (Doherty et al., 2014), vendar jih ne moremo kategorizirati striktno v samo enega od teh treh sektorjev, temveč delujejo na njihovem preseku. Prav zaradi mešanice nekaterih značilnosti iz teh treh sektorjev jih obravnavamo kot hibridne organizacije, ki se znajdejo pred preizkušnjo kombiniranja družbenega poslanstva s hkratnim delovanjem na prostem trgu (Battilana & Dorado, 2010; Pache & Santos, 2013). Za organizacije v zasebnem sektorju je značilno maksimiranje dobičkov s prodajo blaga in storitev na trgu, organizacije pa so v lasti delničarjev oziroma zasebnih lastnikov, pri čemer je moč pri upravljanju organizacij porazdeljena v skladu z velikostjo vplačanega deleža. Organizacije v javnem sektorju so vzpostavljene za delovanje v javno korist in so v lasti države ali državljanov ter financirane iz pobranih davkov. Organizacije iz neprofitnega sektorja si prizadevajo ustvariti pozitivne družbene in okoljske učinke, so v lasti članov in jih vodijo izvoljeni predstavniki članov, v njih delujejo tako zaposleni kot prostovoljci ter ustvarjajo prihodke iz članarin, donacij, subvencij ter na druge načine, npr. tudi s prodajo blaga in storitev (Billis, 2010). Mesto socialnega podjetništva med omenjenimi tremi sektorji je prikazano na sliki 13.

Slika 13: Socialno podjetništvo ter zasebni, javni in neprofitni sektor

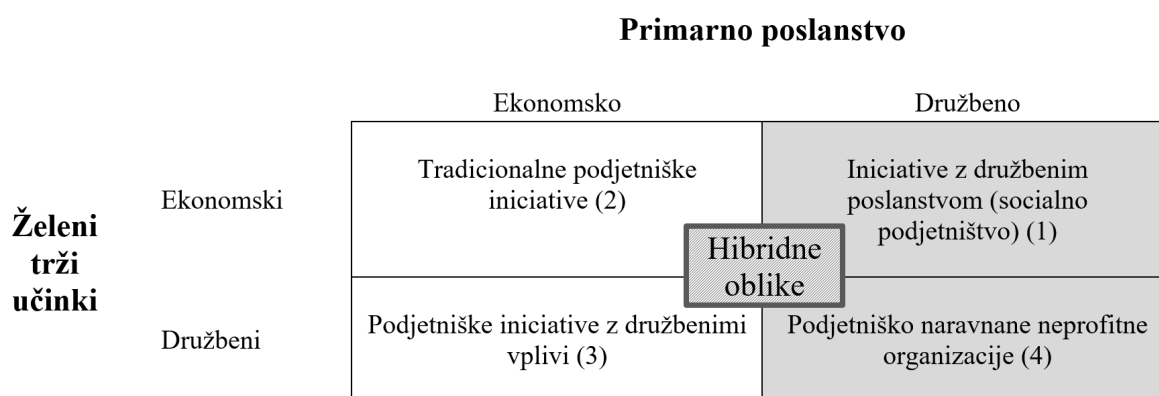


Vir: Lasten prikaz.

V želji po pregledu podjetniških iniciativ, ki bi jih lahko opredelili kot socialnopodjetniške, so Neck, Brush in Allen (2009) predlagali kategorizacijo podjetniških iniciativ v štiri ločene skupine in eno hibridno, ki ima določene značilnosti vsake od štirih skupin. Kategorizacija glede na primarno poslanstvo podjetniške iniciative in zelene učinke podjetniškega udejstvovanja je predstavljena na sliki 14. V kvadrantu 1 so iniciative z družbenim poslanstvom, ki so ustanovljene na podlagi družbenega problema, ki ga je treba rešiti, organizacija pa je profitno naravnana in deluje na trgu s prodajo proizvodov in storitev. To je polje socialnega podjetništva. Tradicionalne podjetniške iniciative so v kvadrantu 2, zanje sta značilna tržna naravnost in ekonomsko poslanstvo, kar pomeni, da je finančna uspešnost najpomembnejši cilj poslovanja. Taka podjetja nimajo neposrednega družbenega poslanstva, družbeno naravnana so samo z vidika opravljanja dobrega posla, ki je hkrati donosen. Podjetja z družbenimi vplivi iz tretjega kvadranta so podobna tradicionalnim tržnim podjetniškim

inicijativam, od njih pa se ločijo predvsem po tem, da imajo določena njihova ravnanja izrazite družbeno koristne posledice, četudi ti družbeni rezultati niso v njihovem primarnem poslanstvu, ki je bolj ekonomsko naravnano. V to kategorijo sodijo družbeno odgovorna podjetja. Četrty tip so podjetniško naravnane neprofitne organizacije, ki se nahajajo v kvadrantu 4. Te generirajo prihodke tudi iz tržnih aktivnosti, kjer delujejo po podjetniških načelih, sledijo rasti in ekonomski vzdržnosti na dolgi rok in jih lahko financirajo filantropi. Na sredini prikaza na sliki 14 se nahajajo hibridne oblike, ki imajo določene značilnosti več tipov podjetniških iniciativ. Socialnopodjetniške iniciative ali bolje rečeno iniciative socialne ekonomije so glede na avtorje te tipologije iniciative z družbenim poslanstvom, podjetniško naravnane neprofitne organizacije ter del hibridnih organizacij.

Slika 14: Tipologija podjetniških iniciativ



Vir: Neck, H., Brush, C. & Allen, E. (2009). *The landscape of social entrepreneurship*. *Business Horizons*, 52(1), 13–19.

TIPOLOGIJA SOCIALNIH PODJETIJ

Socialno podjetništvo lahko zavzame različne oblike delovanja, ki so odvisne od družbenega poslanstva, ki mu tako podjetništvo sledi, ter od načina generiranja prihodkov, rezultat pa je heterogenost različnih tipov delovanja socialnih podjetij. Saebi, Foss in Linder (2019) so tako identificirali 4 različne modele delovanja socialnih podjetij in jih glede na dve dimenziji (družbeno poslanstvo in ekonomsko poslanstvo) razvrstili v matriko 2 x 2, ki je prikazana na sliki 15. Matrika razlikuje socialna podjetja glede na vrsto družbenega poslanstva, ki se uresničuje na dva načina, in sicer v obliki ustvarjanja vrednosti za uporabnike ali ustvarjanja vrednosti z uporabniki ter glede na gospodarsko aktivnost, ki je lahko integrirana v družbeno poslanstvo ali pa ločena oziroma diferencirana od družbenega poslanstva. V nadaljevanju so te štiri tipologije delovanja socialnih podjetij podrobneje razložene.

Ko socialno podjetje sledi svojemu družbenemu poslanstvu, ga lahko uresničuje tako, da v svoje delovanje vključuje ciljno skupino, ki ji je proizvod ali storitev namenjena (temu rečemo družbeno poslanstvo s ciljno skupino), ali pa ciljni skupini nameni proizvod ali storitev (temu rečemo družbeno poslanstvo za ciljno skupino). Primer družbenega poslanstva za ciljno skupino je računalniško opismenjevanje starejše generacije, kot to počne Simbioza Genesis, primer družbenega poslanstva s ciljno skupino pa je zaposlovanje ljudi s posebnimi potrebami na ekološki kmetiji, kot to počnejo pri Brinjevki. Dimenzijo ekonomskega poslanstva pa lahko socialna podjetja uresničujejo z navzkrižnim subvencioniranjem, kot je npr. model "kupi enega, podari enega", ki ga izvaja podjetje, ki tržne prihodke ustvari s prodajo proizvodov ali storitev običajnim kupcem in s temi prihodki pokrije družbeno poslanstvo, za katero uporabnikom ali ciljni skupini ne zaračuna. Takemu ekonomskemu

poslanstvu rečemo diferencirano od družbenega poslanstva in ga npr. izvaja projekt Treecleet, kjer za vsako prodano zapestnico, izdelano iz lesa, posadijo nova drevesa. Nazadnje pa lahko samo gospodarsko delovanje neke organizacije povzroča družbeno korist, kot je npr. delovanje Banke Grameen Nobelovega nagrajenca za mir, profesorja Muhammada Yunusa, ki ponuja mikrokredite brez hipotek ali drugih (niti pisnih) garancij za vračilo kredita. Kredite samo z ustnim dogovorom ponuja najrevnejšim v Bangladešu, pretežno ženskam, ki postanejo solastnice banke.

Če še nekoliko podrobneje pogledamo sliko 15, ugotovimo, da obstajajo štiri modeli družbenega in ekonomskega poslanstva. V kvadrantu A je dvotirni model ustvarjanja vrednosti, kjer dovolj velik delež običajnih kupcev subvencionira družbeno poslanstvo organizacije, ciljna skupina socialnega podjetja pa je pri tem samo prejemnik proizvoda ali storitve. Sem lahko umestimo iniciativo Treecleet. V kvadrantu B imamo tržno naravnan delovni model, ki predvideva zaposlovanje ciljne skupine za proizvodnjo in prodajo proizvodov in storitev, katerih prihodki od prodaje služijo za poplačilo dela ciljne skupine. Sem lahko uvrstimo zaposlovanje invalidov v socialnih podjetjih ali pa migrantov v Skuhni, v še enem socialnem podjetju, ki omogoča delovno integracijo migrantov v Sloveniji. V kvadrantu C imamo enotirni model ustvarjanja vrednosti, kjer je ekonomsko poslanstvo integrirano z družbenim, kar pomeni, da z ekonomskim delovanjem na trgu hkrati socialno podjetje uresničuje svoje družbeno poslanstvo. Tak model običajno najdemo v razvijajočem se svetu, kjer podjetja poskušajo s stroškovno učinkovitostjo znižati prodajno ceno proizvodov in storitev, namenjenih ciljni skupini. Primer tega je mikrokreditiranje Banke Grameen ali pa pravična trgovina, v kateri finančno šibkejši posamezniki, ki težko dobijo službo, kupujejo po zmernih cenah. V kvadrantu D je družbeno naravnan delovni model, kjer ciljna skupina ni samo končni kupec kot v primeru kvadranta C, temveč pridobi tudi zaposlitev v tem socialnem podjetju. Primer tovrstnega modela najdemo v pravičnih trgovinah, ki zaposlitev nudijo težje zaposljivim skupinam, kot so starejši ali pa dolgotrajno brezposelni ljudje.

Slika 15: Tipologija socialnih podjetij

		Družbeno poslanstvo	
		Za ciljno skupino (ciljna skupina je edini prejemnik)	S ciljno skupino (ciljna skupina je deležnik v ustvarjanju verige vrednosti)
Gospodarsko poslanstvo	Diferencirano (tržni prihodki navzkrižno subvencionirajo družbeno poslanstvo)	Dvotirni model ustvarjanja vrednosti (kvadrant A)	Tržno naravnan delovni model (kvadrant B)
	Integrirano (ciljna skupina plača)	Enotirni model ustvarjanja vrednosti (kvadrant C)	Družbeno naravnan delovni model (kvadrant D)

Vir: Saebi, T., Foss, N. J. & Linder, S. (2019). *Social Entrepreneurship Research: Past Achievements and Future Promises. Journal of Management, 45(1), 70–95.*

PROFIL SOCIALNEGA PODJETNIKA

Osebnost socialnih podjetnikov je mešanica podjetniške in izrazito socialne naravnosti. Light (2011) je zapisal, da imajo socialni podjetniki podjetniško miselnost in ravnaajo podobno kot visoko motivirani in uspeha željni podjetniki, od tradicionalnih podjetnikov pa se razlikujejo po tem, da so globoko zavezani družbi in želijo pomagati pri reševanju perečih družbenih in okoljskih problemov, ki se jih drugi ne lotevajo dovolj ali pravilno. So torej nekakšni aktivisti in poslovneži hkrati.

Podjetniška naravnost socialnih podjetnikov se običajno kaže v sprejemanju tveganja, v kreativnosti, inovativnosti, v potrebi po dosežkih in želji po samostojnosti, proaktivnosti, visoki motiviranosti in samoučinkovitosti (zaupanje v lastne sposobnosti), podjetniki čutijo podjetniško strast in so odprti do novosti. Za socialne podjetnike je značilna podjetniška miselnost, ki probleme vidi kot izzive in priložnosti, zato poiščejo nove načine reševanja teh izzivov in se odzivajo na potrebe družbe in okolja. Podjetniki so notranje motivirani, da razrešijo probleme, ustvarjajo spremembe in inovativno kombinirajo dane resurse.

Socialne podjetnike pa v socialno podjetništvo vodijo predvsem njihova socialna naravnost, njihov izjemen čut odgovornosti do družbe in okolja, strast do reševanja problemov in nesebična pomoč drugim. Bolj kot običajni podjetniki naj bi socialni podjetniki občutili težo krivic in težkih situacij, v katerih se znajdejo posamezniki, družba, okolje in živali (Volkman, Tokarski & Ernst, 2012). Taki osebnostni naravnosti rečemo prosocialna nagnjenost. Penner and Finkelstein (1998) sta jo opredelila kot nagnjenost k razmišljanju o blaginji in pravicah drugih ljudi, občutek za skrb in empatijo do drugih ter ravnanje na način, ki drugim koristi in jim pomaga. Prosocialna naravnost socialnih podjetnikov se torej kaže v empatiji in čutu za družbeno odgovornost ter se izraža kot želja pomagati drugim za njihovo korist. Prosocialna motivacija vodi posameznike k vztrajnosti, večji produktivnosti in uspešnosti, še zlasti ko so posamezniki notranje motivirani in jih ne vodi neka zunanja motivacija (Grant, 2008). Empatija je sposobnost posameznika, da se vživi v situacije drugih, da razume njihove občutke in razpoloženja oziroma da zna stopiti v čevlje drugih. Empatija je ključnega pomena za podjetništvo in socialno podjetništvo, saj podjetnikom pomaga pri prepoznavanju poslovnih priložnosti in torej izzivov, s katerimi se soočajo njihovi potencialni uporabniki.

Socialni podjetniki se torej od običajnih podjetnikov ločijo predvsem po tem, da jih zanimajo izzivi, ki se jih drugi neradi lotevajo, ker običajno niso povezani z visokimi donosi ali pa zadevajo manjšo skupino posameznikov. Pogosto delujejo na področjih, kot so zmanjševanje revščine, opismenjevanje in izobraževanje, oskrba s pitno vodo in hrano, zdravje, človekove in delavske pravice ter varstvo okolja, običajno delujejo bolj lokalno in želijo pomagati na dolgi rok na način, da posameznike naučijo novih stvari, raje kot da jim stvari le dajejo. Pomoč ljudem pri izhodu iz začaranega kroga revščine je npr. veliko težje in resno breme za razreševanje, kot je npr. pomoč pri čiščenju stanovanja z novodobnim robotskim sesalnikom, ki je sicer zelo koristen, vendar ne posega na področje socialnega podjetništva. Povzetek podjetniške in socialne naravnosti socialnih podjetnikov je prikazana na sliki 16.

Slika 16: Podjetniška in socialna naravnost socialnih podjetnikov



Vir: Lasten prikaz, povzet po Ernst, K. (2012). *Social Entrepreneurs and their Personality*. In C. K. Volkmann, K. O. Tokarski & K. Ernst (Eds.), *Social Entrepreneurship and Social Business: An Introduction and Discussion with Case Studies* (pp. 51–64). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Glede na raziskavo GEM iz leta 2015 (Global Entrepreneurship Monitor, 2016), ki je vključevala 176.000 posameznikov iz 58 držav, je bilo v povprečju 3,2 % posameznikov, ki so na začetku socialnopodjetniške poti. Največ jih je v ZDA, Avstraliji, v zahodni Evropi in Afriki, v Sloveniji je ta delež 1,7 %, na Hrvaškem 6,1 %, v Italiji pa 2,3 %. Po demografskih značilnostih se bistveno ne razlikujejo od povprečja splošnega prebivalstva, saj imajo različne stopnje izobrazbe – od nizke do doktorske in prihajajo iz različnih etničnih skupin. Četudi je med socialnimi podjetniki nekoliko več moških (55 %) kot žensk (45 %), je razlika med odstotkom moških in žensk bistveno nižja kot pri splošni podjetniški aktivnosti. Zanimiv je tudi podatek, da je v večini preučevanih držav med mladimi v starostni skupini od 18 do 34 let več socialnih kot običajnih podjetnikov.

DRUŽBENI VPLIVI IN NJIHOVO MERJENJE

Uspešnost delovanja socialnih podjetij se meri drugače kot uspešnost delovanja tradicionalnih komercialnih podjetij, kjer nas običajno zanima, koliko prihodkov od prodaje je ustvarilo tradicionalno podjetje, kolikšen je bil dobiček, kolikšne so bile rasti prihodkov, dobička in števila zaposlenih, kolikšna je bila marža, za koliko se je povečal tržni delež podjetja, kolikšne so bile donosnosti naložb, kapitala in sredstev ter podobno. Pri socialnih podjetjih so v ospredju drugačna merila uspeha, npr. kako se je spremenil življenjski standard v neki lokalni skupnosti ali življenjski slog mladostnikov. To pa je vse prej kot lahko oceniti. Izmeriti moramo namreč družbeni vpliv neke iniciative, delovanja podjetja ali investicije ob izključitvi drugih dejavnikov, ki bi lahko vplivali na spremembe, ter upoštevati dejstvo, da veliko kategorij nima neposrednih številskih vrednosti.

Družbeni vplivi so družbene in okoljske spremembe, ki so posledica dejavnosti socialnih podjetij ali investorjev, katerih cilj so družbeni vplivi. Gre za kombinacijo sredstev, vložkov, procesov ali politik, ki se zgodijo zaradi posredne ali neposredne prisotnosti ali dejavnosti posameznikov, ki si

prizadevajo uresničiti družbene in okoljske spremembe. S temi dejanji se namerno ali nenamerno vpliva (pozitivno in/ali negativno, kratkoročno in/ali dolgoročno) na družbo in okolje (Epstein & Yuthas, 2014).

Merjenje družbenih vplivov zato ni preprosto in zahteva veliko časa in premisleka, zahteva pregled in oceno številnih pokazateljev, veliko od njih je precej posrednih in neeksplicitnih. Načrt merjenja družbenih vplivov, ki je prikazan na sliki 17, je sestavljen iz petih korakov (European Commission, 2014). Najprej pripravimo osnovo za merjenje z opredelitvijo pričakovanih vplivov intervencije za deležnike in za aktivnosti, ki se merijo. V drugem koraku opredelimo deležnike, ki so pomembni za aktivnost, kaj ti dajo, kaj pridobijo in kako. V tretjem koraku pripravimo merski instrument, ki bo opredelil aktivnosti organizacije ter kako aktivnosti dosežejo rezultate, učinke in vplive. Četrty korak je namenjen merjenju in analiziranju podatkov, pri čemer pregledamo, ali so bili cilji doseženi in ali deležniki čutijo njihove vplive. V zadnjem koraku poročamo deležnikom o rezultatih, se učimo in izboljšujemo na način, da v prihodnje predvidimo posodobitev aktivnosti, ki jih bomo udeležili za izboljšanje vplivov intervencije.

Slika 17: Načrt merjenja družbenih vplivov



Vir: Lasten prikaz, povzet po European Commission. (2014). *Proposed Approaches to Social Impact Measurement in European Commission legislation and in practice relating to: EuSEFs and the EaSI* Retrieved from <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/0c0b5d38-4ac8-43d1-a7af-32f7b6fcf1cc>, str. 8.

Za popolno razumevanje koncepta vpliva je potreben preskok miselnosti iz perspektive rezultata (angl. *output*) v perspektivo učinkov (angl. *outcome*) in vplivov (angl. *impact*). Rezultati so izidi, ki jih organizacija izmeri neposredno kot oprijemljive izide svojih aktivnosti (npr. število ljudi, ki so se udeležili izobraževanja, odstotek novozaposlenih invalidov, število razdeljenih obrokov hrane brezdomcem, število razdeljenih mrež proti komarjem), medtem ko so učinki širšega dometa in predstavljajo večje spremembe, dobrobiti in znanje, ki jih želijo doseči v svetu ali v neki manjši lokalni skupnosti na srednji in dolgi rok (npr. zmanjšanje socialne izključenosti, delovna integracija ranljivih skupin, zmanjšanje neenakosti, revščine, malarije ali nalezljivih bolezni). Ker se učinki nanašajo na spremembe v družbi ali okolju, so rezultat delovanja več dejavnikov in deležnikov hkrati. Vpliv organizacije zato ne sme biti precenjen, saj se določeni učinki zgodijo brez posredovanja organizacije, določeni pa se zgodijo s kombinacijo drugih deležnikov, ne samo zaradi organizacije same. Posledično se družbeni vplivi nanašajo na izide, ki se zgodijo zaradi posredovanja organizacije, pri tem pa se izloči vpliv drugih dejavnikov ali deležnikov oziroma tistega, kar bi se zgodilo v vsakem primeru in brez posredovanja organizacije (Grieco, 2015).

Kazalniki uspešnosti so za različna socialna podjetja lahko različni in so odvisni od dejavnosti, s katero se socialno podjetje ukvarja. Četudi merjenje družbenih vplivov ni enoznačno, obstaja več metod, ki ocenjujejo družbene vplive. Med pogosteje uporabljenimi je metoda SROI (angl. *social return on investment*), ki pomeni družbeno povračilo investicije in izraža celotno koristnost, ki ni vezana samo na finančne koristi družbenega vpliva. SROI meri spremembe, ki se zgodijo vsem deležnikom, tako ljudem in organizacijam, ki k spremembi prispevajo, kot tudi tistim, na katere sprememba vpliva. Preko SROI izmerimo posredne družbene, okoljske in ekonomske izide ustvarjene spremembe in

jih ovrednotimo v denarnih zneskih, da so kazalniki SROI primerljivi med sabo in da tudi družbeni vplivi dobijo svojo denarno ovrednotenje. SROI lahko predstavimo z razmerjem, npr. razmerje 4 : 1 pove, da je investicija enega evra dala štiri evre družbene koristi.

Pri ovrednotenju kazalnika SROI moramo upoštevati naslednjih sedem načel (Grieco, 2015; Hrast, Kojc & Mulej, 2014):

1. vključiti vse relevantne deležnike, da razumemo njihova pričakovanja in potrebe ter da ugotovimo, ali bo informacija o ovrednotenju vplivov zanje res relevantna;
2. razumeti, kaj se spreminja prek primerjave stanja pred aktivnostjo in po aktivnosti;
3. izmeriti vse pomembne vplive, ki so neposredno povezani z udejanjanjem aktivnosti, torej tako pozitivne kot negativne vplive, ovrednotiti tudi nefinančne kategorije;
4. vključiti samo vplive, ki jih lahko pripišemo aktivnosti, da se njen vpliv ne bi napihoval;
5. izključiti vplive, ki bi se v vsakem primeru zgodili ali pa so posledica drugih dejavnikov;
6. zagotoviti preglednost in verodostojnost podatkov;
7. redno spremljati in nepristransko preverjati rezultate.

Merjenje družbenih vplivov s pomočjo metode SROI izvedemo v šestih korakih (Hrast et al., 2014; Nicholls, Lawlor, Neitzert & Goodspeed, 2012), pri čemer moramo:

1. opredeliti, kaj bomo zajeli v analizo, kako bomo to zajeli, ter preučiti pomembne deležnike (to so skupine, ki so relevantne za naš projekt in ki imajo nanj vpliv, kot tudi skupine, na katere naš projekt vpliva);
2. pripraviti načrt merjenja družbenih vplivov, ki bo prikazal povezave med vložki, rezultati, učinki in vplivi, tudi posrednimi, ki kažejo na spremembe;
3. zbrati podatke o učinkih, ki so se zgodili, in jih ovrednotiti;
4. ugotoviti vpliv naših aktivnosti in izločiti vplive, ki bi se zgodili v vsakem primeru ali pa so posledica drugih dejavnikov;
5. izračunati kazalnik SROI, pri čemer je treba upoštevati vse koristi, odšteti vse negativne vplive in primerjati izid z investicijo;
6. poročati o izidih deležnikom in z novimi znanji nadaljevati dobro delo.

Veriga vrednosti družbenega vpliva predstavlja sosledje korakov na poti ovrednotenja družbenega vpliva in je za metodo SROI prikazana na sliki 18.

Slika 18: Veriga vrednosti družbenega vpliva po metodi SROI

Korak 1: Opredelitev deležnikov	Korak 2: Merjenje rezultatov		Korak 3: Preverjanje in vrednotenje vplivov		
Deležniki	Vložki	Rezultati	Učinki	Kazalniki	Finančni približek
Na koga bo vplivala aktivnost? Kdo vpliva na aktivnost?	Katera sredstva bodo investirana v aktivnost (kapital, človeški viri)?	Evidenca vseh akcij aktivnosti	Kako lahko opišemo spremembo za ciljno populacijo?	Kako lahko izmerimo spremembo?	Kako finančno ovrednotiti vrednost spremembe?

Korak 4: Opazovanje in poročanje				Korak 5: Izračun SROI				
Spremembe brez aktivnosti (%)	Prispevek drugih (%)	Upad vpliva (%)	Vpliv (v EUR)	SROI				
Kaj bi se zgodilo v vsakem primeru, tudi brez načrtovane aktivnosti?	Kdo vse in kako je vplival na spremembo?	Kolikšen bo upad vpliva z leti?	Kolikšen je znesek vpliva ob odštetju spremembe brez vpliva in prispevka drugih?	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4	Leto 5
				Neto sedanja vrednost				
Družbena donosnost (SROI)								
Vrednost povračila na investiran znesek 1 EUR								

Vir: Grieco, C. (2015). *Assessing Social Impact of Social Enterprises Does One Size Really Fit All?* Hiedelberg, Germany: Springer International Publishing, str. 69.

ZAKONODAJA NA PODROČJU SO. P. IN PRIDOBITEV STATUSA SO. P.

V Sloveniji področje socialnega podjetništva urejata Zakon o socialnem podjetništvu – ZSocP in Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o socialnem podjetništvu – ZSocP-A. Prvi Zakon o socialnem podjetništvu smo v Sloveniji začeli uporabljati 1. 1. 2012, njegove spremembe in dopolnitve pa 15. 3. 2018. Zakon o socialnem podjetništvu (2011) opredeljuje socialno podjetništvo kot »trajno opravljanje podjetniške dejavnosti s proizvodnjo in prodajo proizvodov ali opravljanjem storitev na trgu, kjer ustvarjanje dobička ni glavni cilj podjetniške aktivnosti, temveč glavni cilj predstavlja doseganje socialnih oziroma družbenih učinkov«.

Zakon tudi podrobno opredeli, kaj je socialno podjetje, in sicer: »Socialno podjetje je nepridobitna pravna oseba, ki pridobi status socialnega podjetja in je lahko društvo, zavod, ustanova, gospodarska družba, zadruga, evropska zadruga ali druga pravna oseba zasebnega prava, ki ni ustanovljena izključno z namenom pridobivanja dobička ter premoženja ne deli, prav tako ne deli ustvarjenega presežka prihodkov nad odhodki« (Zakon o socialnem podjetništvu (ZSocP), 2011).

Za pridobitev statusa socialnega podjetja morajo pobudniki najprej ustanoviti eno od nepridobitnih pravnih oseb, npr. zadrugo, društvo ali gospodarsko družbo, kot je družba z omejeno odgovornostjo. Nato oddajo vlogo za registracijo nepridobitne pravne osebe kot socialno podjetje na pristojni registrski organ. Registrski organ je odvisen od pravno-organizacijske oblike podjetja, ki želi poslovati kot socialno podjetje. Za zadruge, zavode in gospodarske družbe so to okrožna sodišča oziroma sodni registri, za društva pa so to upravne enote. Če imajo pobudniki nepridobitno pravno osebo že ustanovljeno, jo lahko doregistrirajo v socialno podjetje z oddajo prej omenjene vloge. Status socialnega podjetja lahko pridobijo samo pravne osebe, medtem ko fizične osebe, kot sta samostojni podjetnik in kmet, statusa socialnega podjetja ne morejo pridobiti. Organizacije morajo izpolnjevati pogoje, ki jih določa Zakon o socialnem podjetništvu ter zakonska podlaga posamezne pravno-organizacijske oblike. V naslednjem koraku pobudniki napišejo Akt o ustanovitvi socialnega podjetja, ki je temeljni akt bodočega socialnega podjetja. Ta mora vsebovati (Zakon o socialnem podjetništvu (ZSocP), 2011):

- › vsebino, ki jo določa zakon, ki ureja posamezno vrsto nepridobitne pravne osebe;
- › opredelitev nepridobitnega namena ustanovitve nepridobitne pravne osebe;
- › način uresničevanja 11 načel socialnega podjetništva, ki jih predvideva zakon;
- › opredelitev oseb, ki bodo odgovorne za poslovanje socialnega podjetja, ter način in pogoje za njihovo imenovanje kot tudi odgovornosti, ki jih bodo imele;
- › opredelitev načina upravljanja socialnega podjetja, ki bo upoštevalo načelo enakopravnosti;
- › imenovanje nadzornega organa, njegove pristojnosti, pooblastila in odgovornosti, način izvolitve članov ter njihovo mandatno obdobje;
- › določbo, ali bo socialno podjetje v svoje delo vključevalo tudi prostovoljce;
- › določbo, kako bo socialno podjetje vključilo deležnike v upravljanje;
- › pravila o računovodstvu socialnega podjetja ter
- › pogoje statusnega preoblikovanja socialnega podjetja in razpolaganje z njegovim premoženjem po prenehanju.

Ob ustanovitvi socialnega podjetja je treba pripraviti še sklep ustanoviteljev ali pristojnega organa nepridobitne pravne osebe, da namerava poslovati kot socialno podjetje, predložiti podatke o osebah, ki bodo imele pooblastilo za zastopanje socialnega podjetja, ter dokazilo o višini morebitnih sredstev za začetek dela oziroma dokazilo o vrednosti premoženja. Treba je še opomniti, da morajo zastopniki socialnega podjetja eno leto po pridobitvi statusa socialnega podjetja Ministrstvu za gospodarski razvoj in tehnologijo posredovati dokazila o začetku opravljanja dejavnosti.

V Zakonu o socialnem podjetništvu je zapisanih 11 načel, ki jih morajo socialna podjetja izpolnjevati in s katerimi izkazujejo svoj socialni značaj. Ta načela so (Zakon o socialnem podjetništvu (ZSocP), 2011):

- › avtonomna pobuda: socialna podjetja se ustanovijo po prostovoljni odločitvi ustanoviteljev;
- › nepridobitnost: socialna podjetja se ne ustanovijo z izključnim namenom pridobivanja dobička, premoženje in ustvarjen presežek se reinvestirata v socialno podjetje, delitev ustvarjenega presežka pa ni mogoča;
- › opravljanje dejavnosti v javnem interesu: socialno podjetje se ustanovi z namenom trajnega opravljanja dejavnosti in lahko tudi z namenom zaposlovanja ranljivih skupin na trgu dela;
- › prostovoljno delovanje: v socialnem podjetju člani delujejo prostovoljno;

- › neodvisnost: socialna podjetja so pri opravljanju dejavnosti samostojna;
- › tržna naravnost: socialna podjetja poslujejo po tržnih zakonitostih in prodajajo blago in storitve na trgu;
- › vključevanje prostovoljskega dela: če želijo, lahko socialna podjetja v svoje dejavnosti vključujejo prostovoljce;
- › enakopravnost članstva: v socialnem podjetju so člani enakopravni neodvisno od deleža vloženega kapitala in sprejemajo odločitve po načelu en član – en glas;
- › sodelovanje deležnikov pri upravljanju: socialna podjetja v odločanje vključujejo relevantne deležnike;
- › pregledno poslovanje: socialna podjetja zagotavljajo pregledno poslovanje in nadzor nad poslovanjem;
- › družbeno koristno delovanje: socialna podjetja delujejo trajno in v korist svojih članov, uporabnikov in širše skupnosti.

Če želijo pobudniki prekiniti delovanje socialnega podjetja, morajo podati vlogo za odpoved statusu socialnega podjetja Ministrstvu za gospodarski razvoj in tehnologijo osebno, po pošti ali po e-pošti, pri čemer morajo navesti osnovne podatke o podjetju ter razlog za odpoved statusu socialnega podjetja.

PODPORNO OKOLJE ZA SOCIALNO PODJETNIŠTVO

Konceptualna zasnova nacionalnih okvirov za podporo socialnemu podjetništvu na ravni držav Evropske unije, ki je prikazana na sliki 19, obsega naslednja področja, ki pa niso v enaki meri prisotna v vseh državah in se v večini držav šele razvijajo (European commission, 2015):

- › sistemi certificiranja in podeljevanja značk na področju socialnega podjetništva niso množično razširjeni in jih uporabljajo samo v manjšem številu držav, npr. v Združenem kraljestvu in Nemčiji;
- › pravne podlage, ki opredelijo področje socialnega podjetništva in vse njegove akterje ter za socialna podjetja opredelijo posebno pravno-organizacijsko obliko (npr. CIC – Community Interest Company v Združenem kraljestvu), poseben status (npr. status socialnega podjetja, kot ga poznamo v Sloveniji) ali pa dovolijo posebno obliko neprofitnih organizacij, ki opravljajo gospodarsko dejavnost;
- › trg za investiranje z učinkom je razmeroma slabo razvit, zato bi ključno vlogo lahko prevzele nacionalne vlade s pripravo namenskih finančnih instrumentov za socialna podjetja;
- › merjenje družbenih učinkov in sistemi poročanja v večini evropskih držav niso standardizirani niti obvezni;
- › mreže in podporne institucije obstajajo v določeni meri v vseh evropskih državah v obliki združenj, ki nudijo izobraževanja, delavnice in nasvete, manj pa je inkubatorjev, mentorskih shem na nacionalni ravni, tarčne infrastrukture in pripravljenosti na financiranje socialnopodjetniških iniciativ;
- › podjetniško svetovanje, prilagojeno za socialna podjetja, in druge sheme za podporo, kot so dogodki in delavnice za deljenje znanja in recipročnega učenja, natečaji, tekmovanja, informiranje javnosti in vlagateljev o socialnem podjetništvu (vse naštetje je precej opazno v evropskih državah), priprava posebnih investicijskih instrumentov (zelo malo tovrstne podpore) in fizične infrastrukture (npr. prostori za coworking).

Slika 19: Področja podpornega okolja socialnega podjetništva



Vir: European commission. (2015). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe: Synthesis Report*. Retrieved from Luxembourg: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12987&langId=en>

Prav zaradi slabše razvitega podpornega okolja si Evropska unija prizadeva za spodbujanje socialnega podjetništva v treh sklopih (European commission, 2015):

- › izboljšati dostop do finančnih sredstev za socialna podjetja,
- › izboljšati prepoznavnost socialnega podjetništva ter
- › izboljšati pravno okolje za socialna podjetja.

Največje ovire pri učinkovitem delovanju podpornega okolja za socialna podjetja na ravni Evropske unije so (European commission, 2015):

- › slabo razumevanje koncepta socialnega podjetja snovalcev politik, svetovalcev v javnih podpornih institucijah, splošne javnosti, investitorjev, potencialnih kupcev in raznih partnerjev socialnih podjetij;
- › pomanjkanje specializiranih storitev za podporo socialnim podjetjem, kot so inkubatorji, mentorske sheme, pripravljenost investitorjev za financiranje socialnopodjetniških iniciativ;
- › pomanjkljiva ali odsotna zakonodaja na področju socialnega podjetništva v večini držav, Slovenija je pri tem ena izmed redkih izjem;
- › dostop do trgov in konkuriranje na zasebnih in javnih trgih zaradi zahtev po velikih dobavah, preobsežnih zavezah, zaradi nedosegljivih pogojev in plačilne nediscipline;

- › dostop do finančnih sredstev in trgov zaradi slabega razumevanja dvojnega poslanstva in hibridnih poslovnih modelov delovanja socialnih podjetij pri običajnih investitorjih ter premalo razvitega trga socialnih investitorjev v večini evropskih držav;
- › odsotnost krovne in usklajene načina merjenja družbenih učinkov socialnih podjetij (se pa npr. metodologija SROI vedno bolj uporablja).

Tako v Sloveniji kot tudi na ravni drugih evropskih držav pa je zaznati precejšnjo potrebo po podjetniškem svetovanju socialnim podjetjem, saj vodilnim primanjkuje znanj o vodenju podjetij, managementu ljudi, trženju, poslovnih modelih ter kompetenc za rast in razvoj socialnih podjetij. Poleg teh notranjih dejavnikov so opazni tudi zunanji dejavniki, ki prav tako ovirajo razvoj socialnopodjetniškega sektorja in se kažejo v slabi razvitosti podpore gospodarskega in javnega sektorja, kot so rezi v javni blagajni za razpise za socialna podjetja in nezadostno sodelovanje tradicionalnih podjetij s socialnimi podjetji na potencialnih skupnih projektih. Obstajajo pa še vedno neizkoriščeni potenciali novih področij delovanja, diverzifikacije obstoječe ponudbe na trgu blaga in storitev ter na finančnih trgih (European commission, 2015).

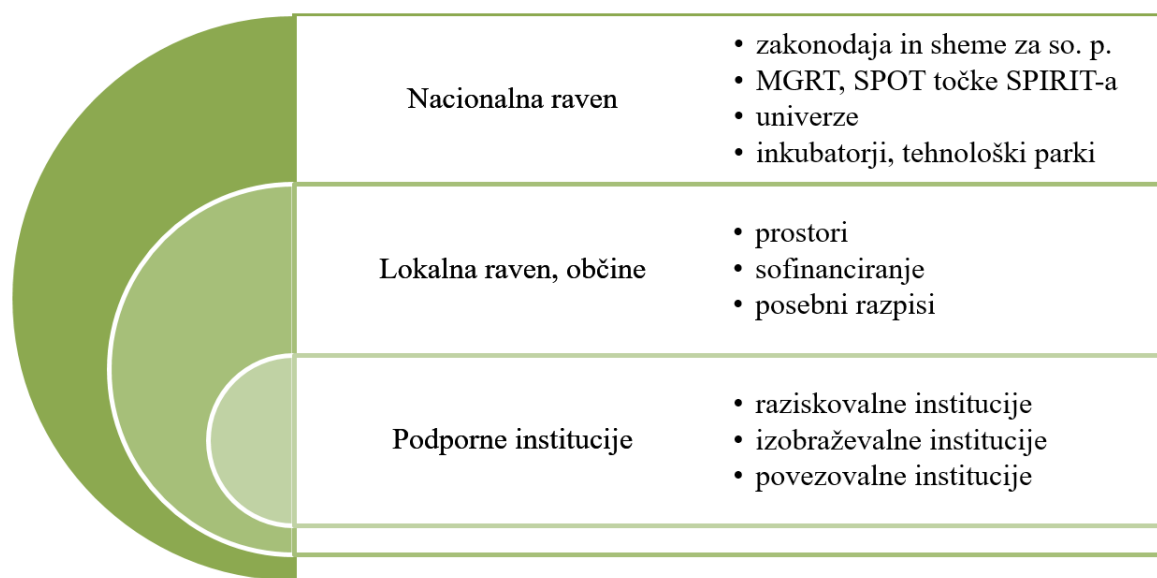
V Sloveniji je podporno okolje za socialno podjetništvo sestavljeno iz akterjev na treh ravneh, in sicer na nacionalni ravni, na lokalni ravni in na ravni podpornih organizacij (Rakar & Kolarič, 2019), kar je prikazano na sliki 20. Na nacionalni ravni se podpora za socialna podjetja izvaja predvsem prek shem za zaposlovanje ranljivih skupin, medtem ko so druge podpirne institucije podjetniškega okolja namenjene vsem podjetjem, ne specifično socialnim. Te so npr. inkubatorji, tehnološki parki in točke SPOT. Pristojno ministrstvo, na katero se socialna podjetja lahko obrnejo, je Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. Na nacionalni ravni veljata seveda tudi zakona o socialnem podjetništvu, ki podrobno opisujeta in predpisujeta načine in omejitve delovanja socialnih podjetij. V okviru univerz deluje več mednarodnih projektov, ki so namenjeni podpori in izobraževanju o socialnemu podjetništvu, npr. Ideanovaship in BLUES European Entrepreneurship Experience, oba iz programa Erasmus+. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo si je v zadnjih letih prizadevalo npr. tudi za vzpostavitev in delovanje regionalnih mrež podpornega okolja in mentorske programe za socialna podjetja, nepovratna sredstva za zagonsko fazo socialnih podjetij, povratna sredstva v okviru finančnih mehanizmov za faze rasti socialnih podjetij (investicijski sklad za socialna podjetja, mikrokrediti in mikrofinanciranje), energetske zadruga in mladinske stanovanjske zadruga ter za podporo razvoju socialnega podjetništva na podeželju (program CLLD – lokalni razvoj, ki ga vodi skupnost).

Na lokalni ravni bi glede na Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o socialnem podjetništvu (2018) morale pomembno vlogo pri spodbujanju in podpori socialnemu podjetništvu nuditi občine, vendar se to za zdaj ne dogaja v zadovoljivi meri. Občine so bile npr. aktivne pri izvajanju ukrepa javnih del ter ponekod v vzhodni Sloveniji pri sofinanciranju programov socialnega podjetništva (Babič & Dabič Perica, 2018; Rakar & Kolarič, 2019).

Veliko podpore socialnim podjetjem v Sloveniji pa nudijo razne podpirne institucije, ki socialnim podjetjem predajajo znanja, finančna sredstva in jih povezujejo med sabo ter vodijo evidence ali pa se raziskovalno ukvarjajo s socialnim podjetništvom ali socialno ekonomijo (Rakar & Kolarič, 2019). Dejstvo pa je, da si socialna podjetja želijo še več pomoči pri financiranju in pri krepitvi podjetniškega znanja in sposobnosti. Raziskovalni centri so npr. Center za socialno podjetništvo Univerze v Ljubljani, Yunus center socialnega podjetništva na Univerzi v Mariboru in Inštitut za razvoj družbene odgovornosti (IRDO). Pregled socialnih podjetij na nacionalni ravni opravlja Agencija RS za javnopravne evidence in storitve, objavlja pa jih Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, medtem ko Statistični urad RS opravlja statistične analize, ki vključujejo tudi socialna podjetja in druge

predstavnik socialne ekonomije. Mreže, ki spodbujajo sodelovanje, prenos znanja med socialnimi podjetji in aktivacijo socialnih podjetnikov, so npr. Združenje socialna ekonomija Slovenije, Podjetna skupnost Knof, Kreativni center Poligon, Zavod Ypsilon, Tkalka – zadruga za razvoj družbenih in tehnoloških inovacij, Združenje CAAP – Center alternativne in avtonomne produkcije, Inicijativa Start:up Slovenija, CNVOS – Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij, ki je krovna mreža slovenskih nevladnih organizacij, ZIPS – Zavod invalidskih podjetij Slovenije, SKUP – Skupnost privatnih zavodov, Zadruga zveza Slovenije in druge.

Slika 20: Ravni podpornega okolja za socialno podjetništvo v Sloveniji



Vir: Lasten prikaz.

FINANCIRANJE SOCIALNIH PODJETIJ

Socialna podjetja teoretično lahko uporabljajo enake vire financiranja kot druga tradicionalna komercialna podjetja. Zaradi njihovega dvojnega poslanstva, zaradi katerega zasledujejo tako družbene kot ekonomske cilje, lahko zaprosijo za javna in zasebna finančna sredstva v raznih oblikah. Financirajo se lahko prek lastniških in dolžniških ter hibridnih virov financiranja. V praksi pa je financiranje na kapitalskih trgih za socialna podjetja precej omejeno zaradi njihove majhnosti, mladosti ali nižjih pričakovanih donosov ter vprašljive finančne vzdržnosti na dolgi rok. Prav zato so se razvili različni specializirani načini financiranja za socialna podjetja. Lastniški kapital, ki je pripravljen financirati socialna podjetja, je običajno "potrpežljivi" kapital (angl. *patient capital*), kjer ni zahteve po izplačilu dividend, medtem ko je dolžniški kapital lahko v obliki dolga brez obresti (Volkman et al., 2012).

Na začetku poslovanja se socialna podjetja financirajo prek vložkov lastnikov, družinskih članov, prijateljev in zanesenjakov, ki verjamejo v poslovno idejo (t. i. 4F-financiranja – founder, family, friends, fools). Tudi poslovni angeli se s kapitalskimi vložki in deleži v upravljanju lahko odločijo za investiranje v novo socialno podjetje, vendar je ta način manj pogost. Še manj pogosto je financiranje prek skladov tveganega kapitala, zato so za socialna podjetja namenjeni drugi, bolj specializirani kapitalski skladi, kot so filantropski skladi (angl. *venture philanthropy funds*, npr. Acumen fund) ali pa zasebni finančni skladi, kot je slovenski Sklad 05.

Na področju dolžniškega financiranja imajo komercialne banke manj posluha za socialna podjetja, vseeno pa nekatere komercialne banke ponujajo instrumente, namenjene družbeno odgovornim projektom. Socialnim podjetjem so bolj naklonjene pravične banke. V Sloveniji pravične banke še ni, so pa v svetu poznane in dobro delujoče npr. nizozemska Triodos Bank ali nemška GLB Bank.

Zanimiv je tudi instrument obveznic z družbenim vplivom, ki predstavlja pogodbo med vladno institucijo, izvajalcem intervencije in investitorjem, pri čemer vladna institucija specificira zelene vplive in obljubi izplačilo zneska investitorju, če izvajalec intervencije doseže zastavljeni cilj (Grieco, 2015). Gre torej za javno-zasebno partnerstvo in shemo plačila za uspeh (Černigoj, Kavaš & Kump, 2019). Poznamo tudi zelene obveznice, namenjene za projekte s pozitivnim okoljskim učinkom (Grieco, 2015).

Socialna podjetja lahko dostopajo do mikrokreditov in drugih instrumentov mikrofinanciranja, ki se nanašajo na finančne produkte majhnim podjetjem, ki jih običajno vodijo posamezniki iz deprivilegiranih skupin. Stem se jim da možnost finančne samostojnosti in izhoda iz revščine (Grieco, 2015). V svetu je najbolj poznana zgodba mikrofinanciranja o mikrokreditiranju v Bangladešu, ki ga je začel profesor Yunus in bil eden od pobudnikov socialnega podjetništva in mikrokreditiranja.

Hibridni kapital združuje elemente lastniškega in dolžniškega financiranja ter donacij, pri čemer ni stroškov obresti in se financiranje spremeni v donacijo v vnaprej določenih primerih (Volkman et al., 2012). Donacije so pogost način financiranja sektorja socialne ekonomije in jih v denarni ali nedenarni obliki priskrbijo organizacije in posamezniki. Prednosti donacij se kažejo v tem, da vračilo ni potrebno in da ne dajejo glasovalnih pravic donatorjem, slabost pa je njihova kratkoročna, prehodna naravnost, pa tudi stroški, povezani z donacijami, so visoki (pridobivanje donacij, obdavčitev donacij) (Volkman et al., 2012). Države nudijo tudi nepovratna sredstva v obliki subvencij, zato je zelo pomembno spremljati aktualne razpise. Socialna podjetja lahko kandidirajo tudi za nepovratna sredstva Evropske unije iz Evropskega socialnega sklada, Evropskega sklada za regionalni razvoj in Kohezijskega sklada kot tudi za sredstva zasebnih fundacij, veleposlaništev in drugih institucij. Na voljo so jim tudi povratna sredstva različnih javnih institucij, kot so sredstva Slovenskega podjetniškega sklada.

Če so socialna podjetja uvrščena na seznam upravičencev do dohodninskih donacij, lahko prejmejo donacije v višini 0,5 % dohodnine davčnega zavezanca, ki se odloči ta del dohodnine nameniti izbranemu socialnemu podjetju. Nekatera socialna podjetja se lahko financirajo tudi prek članarin, kar je odvisno od njihove pravno-organizacijske oblike, s sponzorstvi in dobrodelnimi akcijami. V zadnjem desetletju se je izjemno razvilo področje tekmovanj in natečajev za socialna podjetja, katerih uvrstitev na najvišja mesta prinaša znatne zneske.

Vprašanja za utrjevanje

1. V čem se socialna in komercialna podjetja razlikujejo?
2. Kaj mora vsebovati vloga za registracijo socialnega podjetja?
3. Kaj pomenijo načela nepridobitnosti, tržne naravnosti, enakopravnosti članov in družbeno koristnega delovanja iz Zakona o socialnem podjetništvu?
4. Kako izvedemo analizo družbenih učinkov socialnih podjetij?
5. Naštejte deležnike podpornega okolja za socialno podjetništvo v Sloveniji.

Literatura in viri

- Babič, K. & Dabič Perica, S. (2018). *Aplikativna analiza stanja na področju socialne ekonomije v Republiki Sloveniji*. Retrieved from http://socialnaekonomija.si/wp-content/uploads/Analiza_stanja_na_podrocju_socialne_ekonomije_v_Sloveniji.pdf
- Battilana, J. & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *The Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440. doi:10.5465/AMJ.2010.57318391
- Billis, D. (2010). Towards a theory of hybrid organizations. In D. Billis (Ed.), *Hybrid Organizations and the Third Sector* (pp. 46–69). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Černigoj, M., Kavaš, D. & Kump, N. (2019). Obveznice z družbenim učinkom. *Economic and Business Review*, 21(posebna številka), 105–110.
- Doherty, B., Haugh, H. & Lyon, F. (2014). Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417–436. doi:10.1111/ijmr.12028
- Epstein, M. J. & Yuthas, K. (2014). *Measuring and Improving Social Impacts A Guide for Nonprofits, Companies, and Impact Investors*. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- European commission. (2011). *The Social Business Initiative of the European Commission*. Retrieved from Luxembourg: http://ec.europa.eu/internal_market/publications/docs/sbi-brochure/sbi-brochure-web_en.pdf
- European Commission. (2014). *Proposed Approaches to Social Impact Measurement in European Commission legislation and in practice relating to: EuSEFs and the EaSI* Retrieved from <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ocob5d38-4ac8-43d1-a7af-32f7b6fcfcc>
- European commission. (2015). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe: Synthesis Report*. Retrieved from Luxembourg: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12987&langId=en>
- European Economic and Social Committee. (2017). *Recent evolutions of the Social Economy in the European Union*. Brussels, Belgium: European Union.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2016). *Posebno poročilo raziskave Global Entrepreneurship Monitor: GEM 2015 Report on Social Entrepreneurship*. Retrieved from Maribor: <http://ipmmp.um.si/izslo-je-posebno-porocilo-raziskave-global-entrepreneurship-monitor-gem-2015-report-on-social-entrepreneurship/>
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of applied psychology*, 93(1), 48–58.
- Grieco, C. (2015). *Assessing Social Impact of Social Enterprises Does One Size Really Fit All?* Hiedelberg, Germany: Springer International Publishing.
- Hrast, A., Kojc, S. & Mulej, M. (2014). *Študija in model merjenja družbenih učinkov socialnih podjetij v Sloveniji*. Maribor, Slovenija: Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.
- Light, P. C. (2011). *Driving social change - How to solve the world's toughest problems*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Mair, J. & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36–44.
- Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (2019). Evidenca socialnih podjetij. Retrieved from https://podatki.gov.si/dataset/evidenca-socialnih-podjetij?resource_id=f03f89e2-5769-4721-bodd-15d430a3ecc1
- Neck, H., Brush, C. & Allen, E. (2009). The landscape of social entrepreneurship. *Business Horizons*, 52(1), 13–19. doi:<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.09.002>
- Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E. & Goodspeed, T. (2012). *A guide to Social Return on Investment* S. Cupitt (Ed.) Retrieved from <http://www.socialvalueuk.org/app/uploads/2016/03/The%20Guide%20to%20Social%20Return%20on%20Investment%202015.pdf>
- Pache, A.-C. & Santos, F. (2013). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972–1001. doi:10.5465/amj.2011.0405
- Penner, L. A. & Finkelstein, M. A. (1998). Dispositional and structural determinants of volunteerism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2), 525–537. doi:10.1037/0022-3514.74.2.525
- Rakar, T. & Kolarič, Z. (2019). *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Updated country report: Slovenia*. Retrieved from Luxembourg: <https://europa.eu/!Qq64ny>
- Saebi, T., Foss, N. J. & Linder, S. (2019). Social Entrepreneurship Research: Past Achievements and Future Promises. *Journal of Management*, 45(1), 70–95. doi:10.1177/0149206318793196

Technopolis group. (2018). *Social Business Initiative (SBI) follow up: Co-operation between social economy enterprises and traditional enterprises*. Brussels, Belgium: European Commission, Executive Agency for Small and Medium Enterprises Retrieved from https://www.clustercollaboration.eu/sites/default/files/news_attachment/easme_sbi_final_report.pdf.

Volkman, C. K., Tokarski, K. O. & Ernst, K. (Eds.). (2012). *Social Entrepreneurship and Social Business: An Introduction and Discussion with Case Studies*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Zakon o socialnem podjetništvu (ZSocP), Uradni list RS, 20/11 Stat. (2011 18. 3. 2011).

Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o socialnem podjetništvu (ZSocP-A), Uradni list RS, 12 Stat. (2018 28. 2. 2018).

8 TRAJNOSTNO PODJETNIŠTVO

Barbara Bradač Hojnik

UVOD

Z vse večjimi globalnimi zahtevami po trajnostnem delovanju družbe je postalo podjetništvo, povezano s trajnostjo, pomembno področje raziskovanja. Povezovanje trajnostnega razvoja in trajnostnega podjetništva je postalo medsebojno odvisno, saj doseganje trajnostnega razvoja na globalni ravni ni možno brez trajnostnega podjetništva na mikro ravni. Trajnostno podjetništvo lahko na splošno opredelimo kot uporabo podjetniškega pristopa k doseganju okoljskih in družbenih ciljev. Z drugimi besedami, za bolj trajnostno gospodarstvo je ključnega pomena uspešno izvajanje trajnostnih praks s podjetniškimi dejavnostmi. Prvotno se je razprava o trajnostnem razvoju osredotočala na to, ali in kako bi vključevanje družbenih in okoljskih vprašanj v korporativne cilje koristilo podjetju. V zadnjem času, ker v dobiček usmerjeno podjetništvo ni odgovorilo na trojne izzive trajnosti (tj. ljudje, planet, dobiček), se je razprava preusmerila na nastajajočo vlogo podjetnikov kot pospeševalcev trajnostnega razvoja. Trajnostno podjetništvo se od podjetništva, usmerjenega v dobiček, v osnovi razlikuje po ustvarjanju okoljske in družbene vrednosti (poleg ekonomske vrednosti), zato se sooča ne le s kompleksnimi odločitvami v dobiček usmerjenega podjetništva, ampak pri svojem delovanju upošteva tudi vse stebre trajnostnega razvoja.

OPREDELITEV TRAJNOSTNEGA PODJETNIŠTVA

Podjetništvo ima pomembno vlogo pri preoblikovanju družbe v bolj trajnostno. Za razliko od podjetništva, usmerjenega v dobiček, ki se osredotoča predvsem na gospodarski razvoj, je namen trajnostnega podjetništva enakovredno osredotočanje na gospodarske, družbene in okoljske cilje. Doseganje ekonomskih, družbenih in okoljskih učinkov se nanaša na t. i. trojni izid (angl. *triple bottom line*), kjer je treba uravnotežiti doseganje gospodarskih, družbenih in okoljskih ciljev.

V zadnjih letih se področje trajnostnega podjetništva intenzivno razvija, zato ni presenetljivo, da obstajajo različni pristopi k njegovemu proučevanju. V splošnem obstajata dva pristopa. Prvi izhaja iz trajnostnega upravljanja in poudarja koncepte trajnostnega razvoja in trojnega izida, medtem ko so podjetniške aktivnosti podrejene trajnostnemu upravljanju. Drug pristop izhaja iz podjetništva in trojni izid povezuje s podjetniškim procesom ter poudarja izkoriščanje priložnosti. V skladu s slednjim je trajnostno podjetništvo prepoznavanje, razvoj in izkoriščanje priložnosti posameznikov, da ustvarijo izdelke in storitve z gospodarskimi, družbenimi in okoljskimi koristmi. Prepoznavanje, razvoj in izkoriščanje priložnosti predstavljajo podjetniški proces in aktivnosti trajnostnega podjetništva.

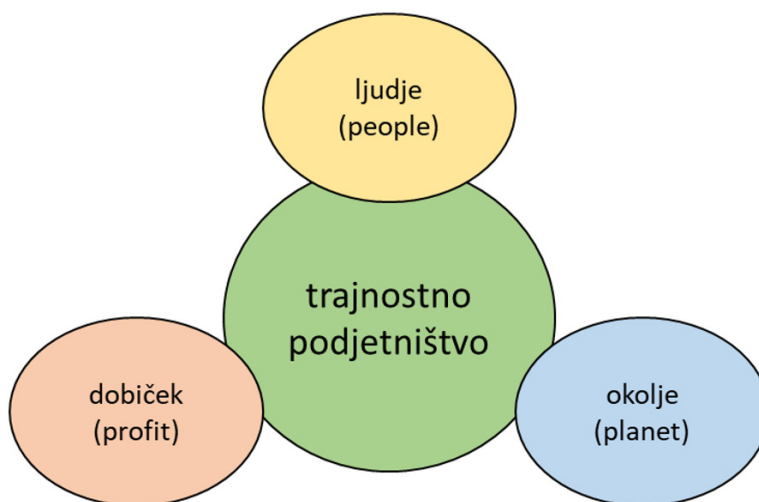
Koncept prepoznavanja in izkoriščanja priložnosti je osrednjega pomena v literaturi, ki opredeljuje trajnostno podjetništvo in podjetništvo na splošno. Prepoznavanje priložnosti za trajnostno podjetništvo je povezano z različnimi nepopolnostmi trga: (1) podjetja niso popolnoma učinkovita, (2) obstajajo zunanji učinki, (3) mehanizmi oblikovanja cen delujejo nepopolno in (4) informacije niso popolne. Podjetniki, ki opazijo katero od nepopolnosti trga in jo izkoristijo, imajo večje možnosti za podjetniški uspeh. Poslovne priložnosti trajnostnega podjetništva so inovativni izdelki in storitve, ki izboljšujejo družbene in okoljske pogoje, učinkovito rabo energije in naravnih virov ter izkoriščajo obnovljive vire, ki nižajo stroške in tveganja ter so dolgoročno manj škodljivi za družbo.

Podjetniško aktivnost lahko poleg ekonomskih (profitnih) motivov spodbudijo tudi drugi motivi, kot je želja po kreativnosti in moči ali altruističnem delovanju. Tako trajnost kot podjetništvo zahtevata inoviranje, ki na obeh področjih pomeni novo kreativno kombinacijo obstoječih virov. Tako pridemo do definicije trajnostnega podjetništva, ki se v osnovi razlikuje od tradicionalnega podjetništva, in sicer svojim ciljem (poleg profitnega motiva) dodaja še trajnostno usmerjeno življenje in izboljšanje stanja okolja.

Trajnostno podjetništvo lahko opredelimo kot odkrivanje, ustvarjanje, vrednotenje in izkoriščanje priložnosti za ustvarjanje prihodnjih izdelkov in storitev, ki bi pozitivno učinkovali na družbo in okolje, bolje izrabljali energijo in naravne vire ter nove (alternativne) vire, ki bi omogočali cenejšo produkcijo, hkrati pa bi bili manj škodljivi za družbo. Vključuje odgovornost ne samo do investitorjev in delničarjev, ampak tudi do narave, družbe in bodočih generacij, torej različnih skupin deležnikov. Trajnosten podjetništvo si prizadeva ustvariti vrednost, ki je koristna za družbo, s prepoznavanjem priložnosti in z njihovim izkoriščanjem v negotovem okolju. To vključuje sposobnosti prevzemanja tveganj, inovativen odnos in odprtost za nove poslovne priložnosti, skupaj z odločnimi etičnimi pomisleki.

Trajnostno podjetništvo torej kot celota vsebuje tri elemente: ljudi, planet oziroma okolje in dobiček, znano tudi kot trojni P, v angleščini: people, planet in profit, ki jih prikazuje slika 21. Da lahko govorimo o trajnostnem podjetništvu, morajo biti v podjetju ti elementi upoštevani hkrati in enakovredno. Upoštevanje vseh treh ključnih elementov torej sledi ideji, da zadovoljujemo potrebe sedanjih generacij, ne da bi s tem ogrozili zadovoljevanje potreb prihodnjih generacij, kar je na globalni ravni trajnostni razvoj.

Slika 21: Elementi – 3P trajnostnega podjetništva



Elementi trajnostnega podjetništva, prikazani na sliki 21, imajo več značilnosti.

- › Prvi element, *ljudje*, se nanaša na politiko obnašanja podjetja do zaposlenih; to zajema upoštevanje človekovih pravic, da podjetje ne izkorišča otroške delovne sile in ne izvaja neetičnih in nepoštenih delovnih praks. Nanaša se na vse deležnike podjetja.
- › Drugi element, *planet oziroma okolje*, se nanaša na posledice delovanja podjetja v zvezi z izrabo naravnih virov in s škodljivimi vplivi na okolje. Zaščita ekosistema je namreč integralna sestavina

trajnostnega podjetništva in je tudi eden izmed najbolj želenih ciljev (poleg doseganja dobička), ki naj bi vodili podjetje ves čas njegovega poslovanja.

- › Tretji element, *dobiček*, je glavno vodilo vsakega podjetja. Kot sestavino trajnostnega podjetništva na dobiček ne gledamo zgolj kot na zaslužek, ki nam ga podjetje da, ampak tudi kot na neke vrste kapital, ki ga lahko investiramo, vložimo v tehnologijo, v raziskave in razvoj ter morda na ta način posredno vplivamo na ohranjanje okolja in zadovoljstvo zaposlenih. Z vidika trajnostnega poslovanja je torej pomemben način uporabe oziroma delitve dobička.

Koncepta trajnosti in doseganja dobička si že dolgo nasprotujeta in to lahko razumemo kot glavni vzrok razprave o trajnostnem podjetništvu. Čeprav je v preteklosti prevladovalo mišljenje, da trajnost povzroča predvsem stroške, pa danes vključevanje trajnosti v poslovanje podjetja velja za strateško odločitev.

Pri poslovanju po načelih trajnostnega podjetništva ali izkoriščanju trajnostnih poslovnih priložnosti morajo podjetja upoštevati načela trajnostnega podjetništva.

1. Etika: podjetje ustanavlja, promovira, nadzoruje in ohranja etične standarde in prakse v odnosih z vsemi udeleženci v podjetju.
2. Upravljanje: podjetje zavestno skrbno ravna s svojimi resursi in jih učinkovito izrabi; seveda v skladu s potrebami vseh udeležencev v podjetju.
3. Transparentnost: podjetje ima na voljo javne podatke o svojih izdelkih, storitvah, aktivnostih in s tem omogoča udeležencem odločitve na podlagi danih informacij.
4. Poslovni odnosi: podjetje se zavzema in spodbuja dobre in poštene odnose z dobavitelji, distributerji in poslovnimi partnerji.
5. Finančni donos: podjetje daje investitorjem pošten donos v zameno za njihovo investicijo in ščiti sredstva podjetja.
6. Sodelovanje skupnosti/ekonomski razvoj: podjetje se zavzema za lastne koristi in koristi širše skupnosti, kar pomeni, da ravna v skladu s kulturo, kontekstom in potrebami skupnosti.
7. Vrednost izdelkov in storitev: podjetje upošteva potrebe, želje in pravice svojih odjemalcev in si prizadeva za čim večjo dodano vrednost izdelkov in storitev.
8. Praksa zaposlovanja: podjetje spodbuja delo managementa človeških virov, ki podpira osebni in profesionalni razvoj zaposlenih, njihovo raznolikost in pridobivanje moči.
9. Zaščita okolja: podjetje si prizadeva za zaščito in obnovo okolja in spodbuja trajnostni razvoj s svojimi izdelki, procesi, storitvami in drugimi aktivnostmi.

TIPOLOGIJA TRAJNOSTNEGA PODJETNIŠTVA

Pojavne oblike trajnostnega podjetništva so lahko v praksi različne, zato je pomembno razumeti obseg trajnostnega podjetništva in njegovo ločevanje od drugih oblik okoljske in družbeno odgovorne dejavnosti podjetij.

Trajnostni razvoj zahteva celostno doseganje okoljskih, družbenih in gospodarskih ciljev zdaj in za prihodnje generacije. Upravljanje trajnosti skuša oblikovati okoljske, socialne in ekonomske učinke podjetja tako, da se (1) doseže trajnostni razvoj podjetja in (2) da podjetje prispeva k trajnostnemu

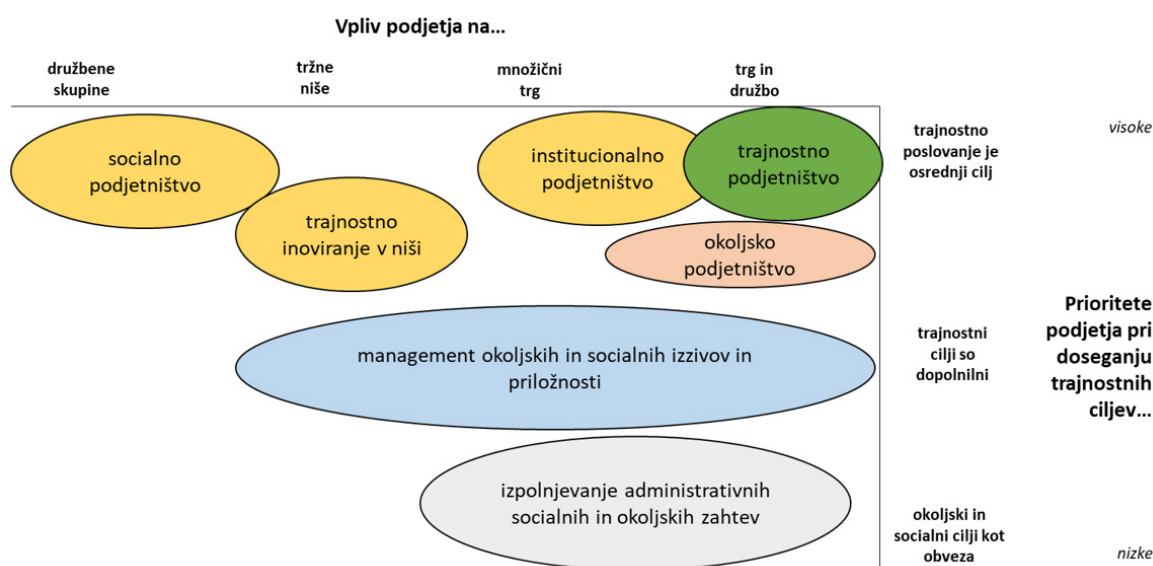
razvoju družbe kot celote. Med glavnimi izzivi so upravljanje socialnih in okoljskih vprašanj z ekonomskimi pristopi ter vključevanje okoljskih in socialnih vprašanj v ključne poslovne procese in orodja.

Tipologijo trajnostnega podjetništva lahko proučujemo z vidika dveh dimenzij, ki jih predstavlja slika 22. Prva predstavlja vpliv podjetja na trajnostni razvoj družbe, druga pa se nanaša na prioritete podjetja pri doseganju trajnostnih ciljev poslovanja.

Z vidika prve dimenzije podjetja največ prispevajo k trajnostnemu razvoju gospodarstva in družbe, če se njihova osnovna dejavnost ukvarja z rešitvami okoljskih in socialnih problemov, če dobavljajo za okolje in družbo boljše izdelke in če njihove inovacije bistveno vplivajo na množični trg in družbo. Pozitiven vpliv podjetij na trajnost zahteva dejanski in znaten prispevek k trajnostnemu napredku, to pa zahteva trajnostne inovacije. Znatno prispevek zahteva, da lahko podjetje hkrati dosega tako velik vpliv na trg kot tudi velik družbeni ali politični vpliv. Velik vpliv na trg lahko temelji na velikem tržnem deležu ali na vplivu na konkurente in druge udeležence na trgu (npr. dobavitelje), da sprejmejo vrhunske trajnostne rešitve. Velik družbeni in politični vpliv med drugim vključuje razvoj trendov, mode, vrednot in političnih mnenj, institucij, predpisov in okvirov.

Druga dimenzija so prioritete podjetja pri doseganju trajnostnih ciljev, ki se lahko gibljejo od postavljene nizke prioritete (temeljijo na izpolnjevanju družbenih in okoljskih zahtev z vidika zagotavljanja pogojev za poslovanje) do srednje prioritete (vprašanja trajnosti so dodatek poslovnim vprašanjem) in visoke prioritete (vprašanja trajnosti so sestavni del osnovne poslovne dejavnosti).

Slika 22: Tipologija trajnostnega podjetništva



Glede na zgoraj pojasnjeni dimenziji ločimo več tipov trajnostnega poslovanja in podjetništva, ki jih prikazuje slika 22.

Podjetja, v katerih ima doseganje trajnosti nizko prioriteto, obravnavajo njeno doseganje predvsem kot *administrativno izpolnjevanje socialnih in okoljskih zahtev*. Okoljska in socialna vprašanja so prepuščena pravni službi in birokraciji, ki zadeve urejata v skladu z uradno določenimi pravili in predpisi. Ker ta podjetja ne sledijo proaktivni trajnostni strategiji, jim primanjkuje zmogljivosti za trajnostne inovacije in trajnostno podjetništvo.

Podjetja, ki vprašanja trajnosti obravnavajo kot dopolnilni vidik poslovanja, vzpostavljajo sisteme in oddelke za upravljanje okolja, kakovosti in socialnega upravljanja, ki poskušajo najučinkoviteje voditi in nadzorovati vplive. Zmanjševanje stroškov, izboljšanje konkurenčnosti in ekološke učinkovitosti, imidž določene kampanje ter diferenciacija izdelkov in storitev so glavni cilji *managementa okoljskih in socialnih izzivov in priložnosti*. Podjetja v tej skupini bodo verjetno izvajala nekatere inovacijske dejavnosti. Temelj poslovanja v podjetju so še zmeraj ekonomski cilji, ki pa vodijo h kratkoročno usmerjenim družbenim in okoljskim inovacijam.

Trajnostno podjetništvo izpolnjuje obe zahtevi, torej močno vpliva na trg in družbo in trajnostni cilji so prioriteta podjetja. V idealnem primeru trajnostno podjetništvo povleče ves trg k trajnosti in vpliva na družbo kot celoto. Trajnostni podjetniki si prizadevajo za poslovni uspeh s trajnostnimi rešitvami za množični trg. S svojimi inovacijami lahko konstruktivno vplivajo na družbo in politiko. Trajnostno podjetništvo se ukvarja s pravilnim spodbujanjem trajnostnega razvoja na množičnem trgu in v celotni družbi. Za trajnostne podjetnike so vprašanja trajnosti osrednjega pomena za osnovno dejavnost, ker sta trajnostni in ekonomski uspeh močno povezana.

Blizu trajnostnega podjetništva najdemo pozicionirano *okoljsko podjetništvo*, vendar z osrednjim poslovnim ciljem z manj močnim poudarkom na trajnostni uspešnosti. Okoljski podjetniki s svojimi podjetji ciljajo na precej velike tržne deleže in visoko prodajo ali njeno rast na (bolj ali manj okoljsko občutljivih) množičnih trgih. Medtem ko so se okoljski podjetniki v preteklosti pogosto osredotočali na množični trg, je bil njihov poudarek na doseganju predvsem okoljske uspešnosti in ne na doseganju družbene (socialne) uspešnosti, zato jim je bil le do neke mere glavni cilj trajnostni razvoj, ki združuje socialno in okoljsko uspešnost. V zadnjih letih postajajo družbeni vidiki vse pomembnejši za poslovanje, zato se morajo okoljski podjetniki bolj sistematično lotevati tudi družbenih vidikov svojih prebojnih okoljskih inovacij.

Koncept *socialnega podjetništva* obravnava družbene spremembe kot netržni cilj in uporablja podjetništvo predvsem za doseganje družbenih ciljev. Za razliko od okoljskega podjetništva, ki se osredotoča na doseganje okoljskih ciljev, se socialno podjetništvo osredotoča predvsem na doseganje družbenih ciljev. Tradicionalno socialno podjetništvo je v veliki meri zakoreninjeno v neprofitni percepciji in se osredotoča na vpliv na določene družbene skupine ali na delovanje v niši, saj je njegov osrednji poudarek na ustvarjanju družbene vrednosti.

Podjetja, ki vprašanja trajnosti obravnavajo kot osrednja za temeljne poslovne dejavnosti in se ne zatekajo na množični trg, temveč na tržne niše, spadajo med podjetja, ki *trajnostno inovirajo v tržni niši*. Ta podjetja pogosto najdejo kupce na alternativni sceni. Tržne niše se lahko nanašajo na družbene ali okoljske vidike poslovanja. Dobavitelji tržnih niš so na splošno podjetja, ki se osredotočajo na en natančno določen del trga s specializiranjem za posebne želje kupcev. To zahteva inovacije dobavljenih izdelkov in storitev ter proizvodnih tehnologij in organizacijskih konceptov.

Da bi dosegli spremembe za trajnostni razvoj, ki presega tržne vplive, so potrebne takšne vrste inovacij, ki spreminjajo poslovno okolje, tržne predpise in družbene institucije. *Institucionalno podjetništvo* vsebuje takšne procese, ki ustvarjajo družbene trende, ali regulativne inovacije, ki zagotavljajo, da bo trajnostna potrošnja uspevala ali da bodo trajnostni izdelki in storitve postali bolj konkurenčni in vplivali na trajnostni razvoj kot globalni odraz trajnostnega podjetništva.

Na osnovi analize različnih oblik izražanja trajnostni in trajnostnega podjetništva od osredotočenosti na množične trge do nišnih trgov lahko ugotovimo, da velikost podjetja sama po sebi ni ključno merilo za trajnostno podjetništvo. Tako velika kot majhna zagonska podjetja, katerih cilj je predstaviti izdelek

ali postopek z velikimi okoljskimi ali socialnimi koristmi, lahko udejanjajo trajnostno poslovanje, ki je privlačno ne samo za nišne kupce, ampak tudi množični trg in ima potencial za družbeno preobrazbo.

TEORETIČNI OKVIR TRAJNOSTNEGA PODJETNIŠTVA

Pri proučevanju konceptov trajnostnega podjetništva lahko izhajamo iz različnih teoretičnih konceptov, med katerimi so teorija deležnikov, teorija iger, teorija legitimnosti in drugi. V nadaljevanju se osredotočamo na teorijo deležnikov.

Začetke teorije deležnikov v obliki vzajemnosti in kooperativnosti lahko najdemo že v definiranju podjetja kot sklopa (človeških) zmogljivosti in odnosov.

Teorija deležnikov je eden od resnejših pristopov k obravnavi koncepta trajnostnega razvoja in trajnostnega podjetništva. Podjetje mora tako ugotoviti, kdo so subjekti vplivanja. V povezavi s tem govorimo o deležnikih. Kot deležniki so definirani vsi posamezniki oziroma skupine, katerih delovanje vpliva na poslovanje podjetja oziroma je pod njegovim vplivom. Deležniki so subjekti, ki vplivajo na podjetje ali pa podjetje vpliva nanje. Deležniki so torej posamezniki ali skupine, s katerimi pridemo v stik pri poslovanju, ki imajo ali zahtevajo lastništvo, pravico ali zanimanje za podjetje in njegove aktivnosti, zato je logično, da ima podjetje mnogo deležnikov. Večji kot je pomen nekega deležnika za podjetje, več napora bo podjetje vložilo v urejanje in vzdrževanje odnosov z njim. Poenostavljeno rečeno so deležniki vsi (tako pravne kot fizične osebe), na katere podjetje vpliva s svojim delovanjem in ki lahko v nasprotni smeri vplivajo na podjetje, zato ni nobenega vidika poslovanja podjetja, kjer ne bi bili vključeni deležniki. Med njimi so npr. lastniki, zaposleni, dobavitelji, kupci, lokalna skupnost in drugi.

Glede na navedene definicije deležnikov obstaja več različnih delitev na skupine.

Tako lahko deležnike glede na njihovo moč ločimo na naslednje skupine: odvisni, speči, nevarni, zahtevni, diskrecijski, dominantni in odločilni. Ta delitev poudarja, da se legitimnost, nujnost in moč posamezne skupine deležnikov ter pomen upoštevanja njihovih interesov pri odločanju razlikujejo med podjetji, spreminjajo s časom, s spremembami v poslovnem ciklu podjetja, v institucionalnem okolju ipd.

Deležnike lahko ločimo tudi na naslednje načine: i) med notranjimi in zunanji interesnimi skupinami, ii) med institucionalnimi, ekonomskimi in etničnimi interesnimi skupinami, iii) med delničarji, notranjimi interesnimi skupinami (zaposlenimi), poslovnimi partnerji in družbeno skupnostjo.

Razlikujemo tudi med primarnimi in sekundarnimi deležniki. Primarne in sekundarne deležnike prikazuje tabela 7.

Tabela 7: Primarni in sekundarni deležniki podjetja

Deležnik	Interes deležnikov	Vpliv na podjetje
Primarni deležniki		
Zaposleni	<ul style="list-style-type: none"> › stabilna zaposlenost › primerno plačilo › varno in prijetno delovno okolje 	<ul style="list-style-type: none"> › pogajalska moč sindikata › stavke in druge aktivnosti › javno mnenje
Lastniki oz. delničarji	<ul style="list-style-type: none"> › primerne dividende › rast vrednosti delnice v času 	<ul style="list-style-type: none"> › volilna pravica › kontrola nad poslovanjem
Kupci	<ul style="list-style-type: none"> › primeren nakup (cena/kakovost) 	<ul style="list-style-type: none"> › nakupi pri konkurentih › bojkotiranje
Dobavitelji	<ul style="list-style-type: none"> › kontinuirana naročila › pravočasna plačila › možnost razvoja 	<ul style="list-style-type: none"> › nedobavljanje naročenega › dobavljanje konkurentom
Konkurenti	<ul style="list-style-type: none"> › biti dobičkonosni › pridobiti večji tržni delež › rast celotne panoge 	<ul style="list-style-type: none"> › inovacije › nižje cene
Prodajalci	<ul style="list-style-type: none"> › prejemati kakovostne proizvode po primerni ceni in ob pravem času › nuditi zanesljive proizvode, ki jim kupci zaupajo in jih cenijo 	<ul style="list-style-type: none"> › nakup pri drugih dobaviteljih › bojkotiranje podjetij
Posojilodajalci	<ul style="list-style-type: none"> › servisiranje posojil 	<ul style="list-style-type: none"> › odpoklic posojil › pravna pot (prevzem lastnine)
Sekundarni deležniki		
Lokalna skupnost	<ul style="list-style-type: none"> › zaposlitev lokalnega prebivalstva › zaščita okolja › razvoj lokalnega okolja 	<ul style="list-style-type: none"> › nezaupanje in nenaklonjenost › lobiranje vlad
Družbeni aktivisti	<ul style="list-style-type: none"> › opazovanje podjetij, da bi se ugotovile morebitne nelegalne in neetične aktivnosti 	<ul style="list-style-type: none"> › pridobivanje podpore s publiciranjem › lobiranje vlad
Mediji	<ul style="list-style-type: none"> › informiranje javnosti › opazovanje aktivnosti podjetij 	<ul style="list-style-type: none"> › publiciranje in komentiranje
Poslovno-interesne skupine	<ul style="list-style-type: none"> › zagotavljanje informacij za boljše poslovanje 	<ul style="list-style-type: none"> › podpora strokovnjakov › zagotavljanje pravne in politične podpore
Tuje vlade	<ul style="list-style-type: none"> › družbenoekonomski razvoj 	<ul style="list-style-type: none"> › dovoljenja in regulativa
Domače vlade	<ul style="list-style-type: none"> › obdavčenje › razvoj 	<ul style="list-style-type: none"> › regulacije, licence, dovoljenja
Javnost	<ul style="list-style-type: none"> › zaščita družbenih vrednot › zmanjšanje tveganja › zagotoviti napredek za družbo 	<ul style="list-style-type: none"> › podpora določenih aktivnosti › vpliv na vlado

V prvo skupino (med primarne deležnike), ki je ključna za preživetje podjetja na dolgi rok, so vključeni zaposleni, delničarji in drugi investitorji, kupci, dobavitelji ter širša javnost (država oziroma občine, ki zagotavljajo infrastrukturo, trge ter regulativo, ki je potrebna za poslovanje podjetij). Podjetje naj bi bilo tako sistem različnih skupin primarnih deležnikov, prepleten sklop odnosov med skupinami z različnimi interesi, cilji, pričakovanji in odgovornostmi. Med sekundarne deležnike, ki niso ključni, lahko pa škodijo ali koristijo podjetju, so uvrščeni mediji in različna interesna združenja, ki so pod vplivom podjetja in mu lahko s svojim delovanjem koristijo ali škodijo, vendar niso ključnega pomena za njegov obstoj.

Sodelovanje z deležniki je že stalnica pri vodenju in upravljanju podjetij ter pri poslovanju. Večinoma se sodeluje z deležniki v luči komuniciranja in odnosov z javnostmi. Sodelovanje poteka večinoma kot enosmerni proces, bodisi v smeri od podjetja k deležniku bodisi od deležnika k podjetju. Deležniški pristop v poslovanju in upravljanju ima poleg klasičnega komunikacijskega namena širši namen, je del managementa in s tem del strategije podjetja. To zahteva tudi drugačno upravljanje z deležniki kot pri klasičnem komunikacijskem pristopu.

Deležniški pristop izhaja iz tega, da za vsako poslovno transakcijo, za vsakim poslovnim dogodkom stoji vsaj en deležnik. Ni poslovnega dogodka, v katerega ne bi bil vključen vsaj en deležnik, ki vpliva na ta dogodek ali podjetje skozi dogodek vpliva nanj. Ker je okolje kompleksno, je takšno tudi sodelovanje ter upravljanje z deležniki, vendar je ključno za trajnostno uspešnost podjetja. Struktura deležnikov, s katerimi se podjetje srečuje, tudi ni stalna, ampak je dinamična, tudi vpliv in vpletenost različnih deležnikov se spreminjata, zato je z vidika trajnostnega poslovanja pomembno, da ima podjetje izdelano politiko sodelovanja ter upravljanja z različnimi deležniki.

Upravljanje in sodelovanje z deležniki je v sodobnem poslovanju vedno bolj kompleksno. Deležniki imajo zaradi razvoja komunikacijskih, informacijskih orodij ter socialnih omrežij vedno večji vpliv, obenem pa je sodelovanje z njimi zahtevnejše. Nenapovedana stavka, nenadna izguba trga, bojkot kupcev prek socialnih omrežij, nepričakovana izguba posla, upor lokalne skupnosti ... To so le nekateri primeri premalo kakovostnega upravljanja in sodelovanja z deležniki. Le s priseganjem na finančne kazalce, kot so ROI, ROE, obrat kapitala, denarni tok, produktivnost dela, ekonomičnost, dodana vrednost, se sodelovanje z deležniki ne bo izboljšalo. Če podjetje nima izdelane jasne strategije za upravljanje deležnikov, se lahko zgodi, da deležniki začno upravljati podjetje, zato je zanj pomembno, da upošteva načela učinkovitega ravnanja z deležniki.

1. Podjetje mora jasno vedeti, kdo so njegovi deležniki. Ni dovolj, da jih identificira po skupinah (zaposleni, kupci, dobavitelji ...), ampak jih mora analizirati tudi znotraj vsake skupine.
2. Podjetje mora deležnike razvrstiti glede na njihov vpliv in vključenost, kar je nato osnova za upravljanje in sodelovanje z njimi.
3. Podjetje mora izdelati strategijo upravljanja deležnikov, ki mora biti del celotne poslovne strategije z jasno določenimi nalogami ključnih nosilcev v podjetju pri upravljanju deležnikov.

TRAJNOSTNI PODJETNIKI

Beseda "podjetnik" izhaja iz francoščine in lahko pomeni "prevzemanje pobude za premostitev". Podjetniki so katalizator, ki združuje denar, ljudi, ideje itd., da bi vzpostavil mreže, ki ustvarjajo vrednost.

Definicija podjetništva pravi, da je to vsaka posameznikova aktivnost, ki je posledica zaznavanja neke poslovne priložnosti. Podjetnik pri uresničevanju te priložnosti prevzame del tveganja in je nato za to poplačan z nagrado, če je uspešen. Medtem ko se v splošnem podjetniki ukvarjajo s povezovalnimi dejavnostmi med dobavitelji in kupci za ustvarjanje vrednosti na trgu, se trajnostni podjetniki razlikujejo od podjetnikov, usmerjenih v dobiček, po tem, da prispevajo k okoljskemu in družbenemu napredku ob doseganju tržnega uspeha.

Za trajnostnega podjetnika je priložnost identificirati nepopolnost na trgu ter jo zapolniti s svojo ponudbo. S tem ko se usmerjamo v trajnosti razvoj in trajnostno podjetništvo, dopolnjujemo doslej prevladujoči vidik podjetništva in podjetij, ki je usmerjen zgolj in samo v ustvarjanje dobička. Uspešni trajnostni podjetnik prispeva k reševanju okoljskih in družbenih izzivov, s tem ko pri potencialnih odjemalcih prepozna potrebo po trajnostnih izdelkih in storitvah ter to potrebo tudi zadovolji. Pri prepoznavanju in izkoriščanju trajnostnih priložnosti in pri njihovem uresničevanju se trajnostni podjetniki soočajo z mnogimi izzivi. Med njimi je pomanjkanje resursov, časa, proizvodnih kapacitet, znanja, saj kakovostno trajnostno podjetništvo zahteva ogromno časa, investiranja ter tveganj.

Delovanje trajnostnih podjetnikov je pogosto povezano z njihovimi osebnimi preferencami do okoljskih in družbenih problemov ter želje po njihovem reševanju. Trajnostni podjetniki večinoma zelo vplivajo na podjetje s svojimi osebnimi cilji in preferencami tako, da se ti odražajo v ciljnih podjetja. To pogosteje in bolj velja za zagonska (startup) in majhna podjetja kot za večja podjetja. Zagonska podjetja se običajno osredotočajo na eno samo okoljsko ali družbeno vprašanje, v katerem poskušajo doseči odličnost (in ne ustrezajo namenu reševanja večstranskih vprašanj). To je povezano s fokusiranjem na eno samo vprašanje, ki je pravzaprav tisto, kar vodi trajnostnega podjetnika v zagonskem podjetju. Podobno kot pri podjetništvu, usmerjenem v dobiček, so tudi zagonska podjetja pomemben vidik trajnostnega podjetništva. Ustvarjanje trajnostnega zagonskega podjetja je rezultat povezave posameznikov, okolja in procesa. Med njimi so najpomembnejši dejavniki inovacije v poslovnem modelu, sestava tima, podjetniške lastnosti podjetnika, finančna sredstva ter vpliv in značilnosti podjetniškega ekosistema. Medtem ko lahko managerji, ki so v podjetjih zadolženi za izvajanje okoljskih aktivnosti ali družbene odgovornosti, podjetje zapustijo brez velikih posledic, pa so trajnostni podjetniki gonilna sila in osrednji akterji pri udejanjanju trajnosti v svojih podjetjih.

Zaradi močnega vpliva podjetnikove osebnosti na cilje podjetja je odhod takega podjetnika iz podjetja usoden za nadaljnje trajnostno poslovanje. Okvir osebnostnih lastnosti trajnostnih podjetnikov vključuje sedem ključnih lastnosti.

- › Sistemsko razmišljanje: zmožnost prepoznavanja in analize vseh ustreznih sistemov in njihove prepletenosti na različnih področjih podjetnikovega delovanja, ki vsebuje vse tri elemente trajnostnega podjetništva (ljudje, planet, dobiček).
- › Interdisciplinarnost in sprejemanje raznolikosti: sposobnost povezovanja okoljskih, družbenih in gospodarskih vprašanj, strukturiranja mreže odnosov in upoštevanja različnih stališč v procesih odločanja.
- › Vizionarstvo: sposobnost skupne analize, vrednotenja in oblikovanja možnega razvoja prihodnosti, kjer se podjetnik odloča na osnovi okoljskih, družbenih in gospodarskih vprašanj, ki obstajajo na svetovni ravni in dolgoročno.
- › Normativna usposobljenost: sposobnost usklajevanja trajnostnih vrednot, načel in ciljev z vsemi deležniki podjetja.

- › Usmerjenost k akciji: usmerjenost v aktivno izvajanje in uresničevanje postavljenih trajnostnih ciljev.
- › Odnosi z drugimi in timsko delo: sposobnost motiviranja, spodbujanja sodelovanja in omogočanja skupnih trajnostnih aktivnosti.
- › Strateško upravljanje: sposobnost skupnega načrtovanja in izvajanja projektov, povezanih s trajnostnim poslovanjem.

Ključne gonilne sile trajnostnih podjetnikov pa je mogoče razdeliti tudi na zunanje in notranje dejavnike. Med notranje dejavnike spadata samomotivacija (notranja motivacija, ki izhaja iz zaskrbljenosti zaradi okoljskih in družbenih problemov) in želja po samozaposlitvi, med zunanje dejavnike pa nepopolnosti trga, podjetnikove mreže in družbeni kapital. Glavni dejavniki uspeha trajnostnih podjetnikov so podjetnikove socialne mreže, predanost in prispevek tima, podjetnikove vodstvene izkušnje, kapital, sprejemanje ideje v okolju in med različnimi deležniki, sodelovanje s prostovoljci in plačanimi zaposlenimi, sodelovanje z javnim in neprofitnim sektorjem, mreža deležnikov, pripravljenost na vstop na trg, socialne mreže in poslovni modeli.

UDEJANJANJE TRAJNOSTNEGA PODJETNIŠTVA IN TRAJNOSTNI RAZVOJ

Osnovni pogoj za doseganje trajnostnega podjetništva je, da podjetje deluje po zamislih trajnostnega razvoja. Tako sta trajnostno podjetništvo in trajnostni razvoj med seboj povezana, saj se udejanjanje trajnostnega podjetništva na mikro ravni odraža v prispevku k trajnostnemu razvoju na globalni ravni. Če trajnostno podjetništvo in poslovanje proučujemo v najširšem smislu ter pri tem upoštevamo teorijo deležnikov, ki vključuje in predvideva tudi trajnostno delovanje vseh deležnikov, se mora njihovo skupno prizadevanje za doseganje trajnostnih ciljev odraziti kot trajnostni razvoj.

Namen trajnostnega razvoja in s tem tudi trajnostnega podjetništva je proizvodnje takšnih izdelkov in storitev, ki omogočajo njihovo trajnostno uporabo. Na ta način lahko v podjetjih in posledično na trgu in v širši družbi zares dosežemo trajnostni razvoj. Podjetje lahko udejanja načela trajnostnega podjetništva na več načinov, kot so bolj ekonomično izkoriščanje naravnih virov, izkoriščanje obnovljivih virov, neonesnaževanje okolja, skrbni nadzor sevanj, zmanjšanje odpadkov, skrb za biološko raznolikost, razumna raba prostora ter uporaba znanja in tehnologije. V trajnostnem podjetju pa dosegajo koristi različne skupine deležnikov. Med njimi lahko npr. zaposleni pričakujejo varna delovna mesta, redno in ustrezno visoko plačo ter možnost razvoja kariere in izobraževanja. Lastniki upoštevajo, da trajnostno podjetje kratkoročno ni nujno visoko donosna naložba, ampak predstavlja varno dolgoročno naložbo. Trajnostenemu podjetništvu in poslovanju morajo biti prilagojeni tudi dobavitelji, kooperanti, konkurenti in kupci.

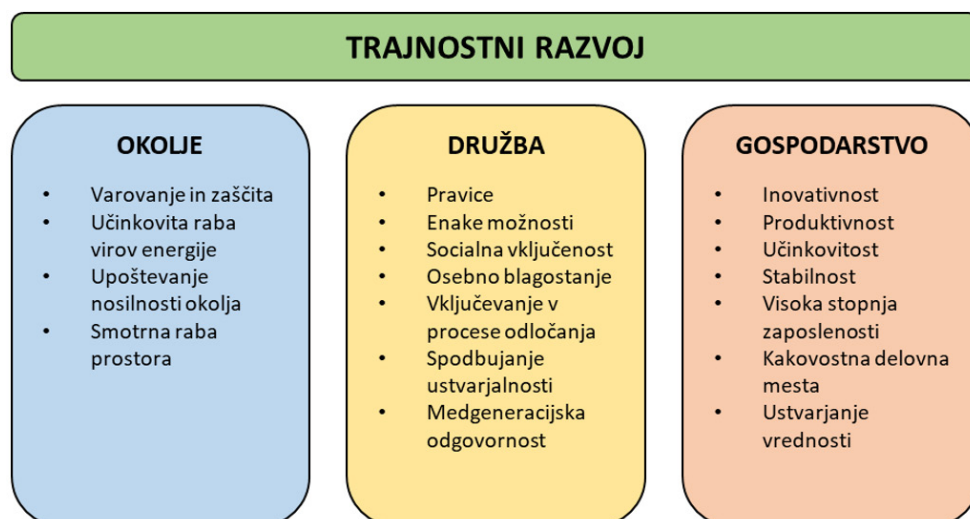
Da bi trajnostni podjetniki lahko prispevali k udejanjanju ciljev trajnostnega razvoja, je pomembno, da jih poznajo in se z njimi tudi identificirajo, prav tako pa morajo poznati tudi koncept trajnostnega razvoja.

Trajnostni razvoj je zamisel o razvoju človeške družbe, pri katerem bi se izognili nevarnosti, ki jih povzročata osredotočenost na količinski materialni razvoj z izčrpavanjem naravnih virov in onesnaževanjem okolja. S trajnostnim razvojem naj bi se tudi ohranjala biološka raznovrstnost. Krovni pojem trajnostnega razvoja obsega še več drugih vidikov, ne nazadnje tudi možnosti razvoja vsakega človeka ali združbe, če ne škoduje drugim. Osnovna opredelitev trajnostnega razvoja pravi,

da trajnostni razvoj zadovoljuje potrebe sedanjega človeškega rodu, ne da bi ogrozili možnosti prihodnjih rodov, da zadovoljijo svoje potrebe. V skladu z opredelitvijo vrha Združenih narodov leta 2005 obsega strategija trajnostnega razvoja tri stebre (slika 23):

- › ekonomski steber,
- › družbeni steber in
- › okoljski steber.

Slika 23: Stebri trajnostnega razvoja



Trajnostni razvoj je razvoj, ki je sonaravno uravnotežen, ekonomsko sprejemljiv in ohranja naravo. Trajnost je mišljena kot oznaka za ohranjanje zmogljivosti sistema ekonomije in okolja za trajno zadovoljevanje potreb in želja človeštva, trajnostni razvoj pa naj bi to omogočil.

Na Vrhu OZN o trajnostnem razvoju je bila leta 2015 sprejeta Agenda 2030 za trajnostni razvoj, ki predstavlja zgodovinski dogovor mednarodne skupnosti za odpravo revščine, zmanjševanje neenakosti, zagotovitev napredka ter zaščite okolja za sedanje in bodoče generacije. Agenda 2030 za trajnostni razvoj uravnoteženo povezuje tri stebre trajnostnega razvoja – ekonomskega, socialnega in okoljskega – in jih prepleta skozi 17 ciljev trajnostnega razvoja, ki jih bo treba uresničiti do leta 2030. Pomembna značilnost nove agende je univerzalnost: ob upoštevanju nacionalnih okoliščin bodo njene cilje uresničevale vse države sveta, tako države v razvoju kot tudi razvite države. Novi globalni cilji postavljajo nove temelje pri obravnavanju neenakosti, gospodarske rasti, dostojnih delovnih mest, iz-zivov mest in naselij, industrializacije, energije, podnebnih sprememb, trajnostne potrošnje in proizvodnje ter miru in pravičnosti. Nov razvojni okvir vsebuje 17 ciljev trajnostnega razvoja s skoraj 170 podcilji. Ključno sporočilo nevladnih organizacij pri pripravi nove razvojne agende je bilo, da ta ne sme nikogar pustiti zadaj.

Na sliki 24 na kratko predstavljamo vsakega od ciljev z vidika Slovenije in Evropske unije (EU).

Slika 24: Cilji trajnostnega razvoja

 <p>1 ODPRAVA REVŠČINE</p>	<p>Cilj 1: Odpraviti vse oblike revščine povsod po svetu</p> <p>V EU kazalniki spremljajo in merijo predvsem napredek v zmanjševanju večdimenzionalne revščine in v zagotavljanju razmer, v katerih bodo državljani EU lahko izpolnjevali osnovne potrebe.</p>
<p>Kazalniki:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Stopnja tveganja socialne izključenosti 1.2 Stopnja tveganja revščine 1.3 Stopnja resne materialne prikrajšanosti 1.4 Stopnja zelo nizke delovne intenzivnosti 1.5 Stopnja preobremenjenosti s stanovanjskimi stroški 1.6 Delež prebivalstva, ki ima v stanovanjih težave s streho, ki pušča, z vlažnimi stenami/temelji/tlemi ali s trhlimi okenskimi okvirji/tlemi 	
 <p>2 ODPRAVA LAKOTE</p>	<p>Cilj 2: Odpraviti lakoto, zagotoviti prehransko varnost in boljšo prehrano ter spodbujati trajnostno kmetijstvo</p> <p>V EU kazalniki spremljajo in merijo predvsem napredek v boju proti podhranjenosti, v pospeševanju trajnostne kmetijske proizvodnje in v zmanjševanju negativnih vplivov kmetijske proizvodnje.</p>
<p>Kazalniki:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Prekomerna prehranjenost in debelost odraslega prebivalstva 2.2 Indeks faktorskega dohodka v kmetijstvu na polnovredno delovno moč 2.3 Državna proračunska sredstva za raziskovalno-razvojno dejavnost, namenjena kmetijstvu 2.4 Delež kmetijskih zemljišč v uporabi z ekološko pridelavo ali v preusmeritvi 2.5 Emisije amonijaka iz kmetijstva 2.6 Bruto bilanca hranil na kmetijskih zemljiščih 	
 <p>3 ZDRAVJE IN DOBRO POČUTJE</p>	<p>Cilj 3: Poskrbeti za zdravo življenje in spodbujati splošno dobro počutje v vseh življenjskih obdobjih</p> <p>V EU kazalniki spremljajo in merijo predvsem napredek v zagotavljanju razmer, ki državljanom EU omogočajo, da živijo zdravo, in sicer s spremljanjem dejavnikov zdravja, vzrokov smrti in dostopa do zdravstvene oskrbe.</p>
<p>Kazalniki:</p> <ol style="list-style-type: none"> 3.1 Pričakovano trajanje življenja ob rojstvu 3.2 Splošno zdravstveno stanje oseb 3.3 Standardizirana stopnja umrljivosti zaradi samomora 3.4 Delež kadičev (rednih in občasnih) med odraslimi 	
 <p>4 KAKOVOSTNO IZOBRAŽEVANJE</p>	<p>Cilj 4: Vsem enakopravno zagotoviti kakovostno izobrazbo ter spodbujati možnosti vseživljenjskega učenja za vsakogar</p> <p>V EU kazalniki spremljajo in merijo predvsem napredek v osnovnem izobraževanju, v terciarnem izobraževanju in v izobraževanju odraslih.</p>

Kazalniki:

- 4.1 Delež otrok, vključenih v (predšolsko) izobraževanje, starih od 4 let do starosti ob vstopu v obvezno osnovnošolsko izobraževanje
- 4.2 Zgodnja opustitev izobraževanja
- 4.3 Prebivalstvo s terciarno izobrazbo
- 4.4 Stopnja delovne aktivnosti nedavnih diplomantov
- 4.5 Vključenost odraslih v izobraževanje
- 4.6 Nizka raven pismenosti učencev



Cilj 5: Doseči enakost spolov ter krepi vlogo vseh žensk in deklic

V EU kazalniki spremljajo in merijo predvsem napredek v zmanjševanju nasilja, povzročenga zaradi spola, in v kreptvi enakosti med spoloma v izobraževanju, zaposlovanju in vodenju.

Kazalniki:

- 5.1 Plačna vrzel med spoloma
- 5.2 Vrzel stopnje delovne aktivnosti po spolu
- 5.3 Delež sedežev, ki jih v nacionalnem parlamentu zasedajo ženske
- 5.4 Delež žensk na vodstvenih položajih



Cilj 6: Vsem zagotoviti dostop do vode in sanitarne ureditve ter poskrbeti za trajnostno gospodarjenje z vodnimi viri

V EU kazalniki spremljajo in merijo predvsem napredek v prizadevanjih za izboljšanje sanitarnih razmer, za izboljšanje kakovosti vode in za učinkovitejšo rabo vode.

Kazalniki:

- 6.1 Delež prebivalstva, ki v svojem gospodinjstvu nima osnovne sanitarne opreme (kadi ali prhe, stranišča na izplakovanje)
- 6.2 Prebivalstvo, priključeno na komunalne čistilne naprave z vsaj sekundarno stopnjo čiščenja
- 6.3 Biokemijska potreba po kisiku v rekah
- 6.4 Nitrati v podzemni vodi
- 6.5 Fosfat v rekah
- 6.6 Indeks izkoriščanja vode



Cilj 7: Vsem zagotoviti dostop do cenovno sprejemljivih, zanesljivih, trajnostnih in sodobnih virov energije

V EU kazalniki spremljajo in merijo predvsem napredek v zmanjševanju porabe energije, v zagotavljanju trajnostne oskrbe z energijo in v izboljšanju dostopa do cenovno dosegljive energije.

Kazalniki:

- 7.1 Delež gospodinjstev, ki si ne morejo privoščiti primerno ogrevanega stanovanja
- 7.2 Delež energije iz obnovljivih virov v bruto končni porabi energije
- 7.3 Oskrba z energijo, poraba končne energije
- 7.4 Končna poraba energije v gospodinjstvih na prebivalca
- 7.5 Energetska odvisnost
- 7.6 Energetska produktivnost



Cilj 8: Spodbujati trajnostno, vključujočo in vzdržno gospodarsko rast, polno in produktivno zaposlenost ter dostojno delo za vse

V EU kazalniki spremljajo in merijo predvsem napredek v spodbujanju trajnostne gospodarske rasti, v povečevanju zaposlenosti in v zagotavljanju dostojnih delovnih priložnosti.

Kazalniki:

- 8.1 Realna rast bruto domačega proizvoda na prebivalca
- 8.2 Mladi, ki niso niti delovno aktivni niti vključeni v izobraževanje ali usposabljanje
- 8.3 Stopnja delovne aktivnosti
- 8.4 Stopnja dolgotrajne brezposelnosti
- 8.5 NeprostoVOLjne začasne zaposlitve

9 INDUSTRIJA, INOVACIJE
IN INFRASTRUKTURA



Cilj 9: Zgraditi vzdržljivo infrastrukturo, spodbujati vključujočo in trajnostno industrializacijo ter pospeševati inovacije

V EU kazalniki spremljajo in merijo predvsem napredek v krepitvi raziskav in razvoja ter inovacij in v spodbujanju trajnostnega prometa.

Kazalniki:

- 9.1 Delež bruto domačih izdatkov za raziskave in razvoj v bruto domačem proizvodu
- 9.2 Delovno aktivni v visoko in srednje visoko tehnoloških proizvodnih sektorjih in v na znanju temelječih storitvenih sektorjih
- 9.3 Skupno število oseb v raziskovalno-razvojni dejavnosti
- 9.4 Prijave patentov na Evropski patentni urad
- 9.5 Delež javnega potniškega prevoza v skupnem kopenskem potniškem prevozu
- 9.6 Delež železniškega blagovnega prevoza v skupnem kopenskem blagovnem prevozu
- 9.7 Delež obsega prometa osebnih avtomobilov po vrsti pogona in goriva

10 ZMANJŠANJE
NEENAKOSTI



Cilj 10: Zmanjšati neenakosti znotraj držav in med njimi

V EU kazalniki spremljajo in merijo predvsem napredek v zmanjševanju neenakosti med državami in v državah ter napredek v spodbujanju varnih migracij in socialnega vključevanja.

Kazalniki:

- 10.1 Bruto domači proizvod na prebivalca v standardih kupne moči
- 10.2 Prilagojeni bruto razpoložljivi dohodek gospodinjstev na prebivalca v standardih kupne moči
- 10.3 Relativna vrzel tveganja revščine
- 10.4 Ginijev količnik ekvivalentnega razpoložljivega dohodka
- 10.5 Delež skupnega razpoložljivega dohodka v spodnjih 4 decilih (dohodek na ekvivalentnega odraslega člana gospodinjstva)
- 10.6 Število prošenj za azil (skupaj in ugodene)

11 TRAJNOSTNA MESTA
IN SKUPNOSTI



Cilj 11: Poskrbeti za odprta, varna, vzdržljiva in trajnostna mesta in naselja

V EU kazalniki spremljajo in merijo predvsem napredek v bogatitvi kakovosti življenja v mestih in skupnostih, napredek v spodbujanju trajnostnega prometa in v blaženju škodljivih vplivov na okolje.

Kazalniki:

- 11.1 Stopnja prenaseljenosti glede na stopnjo urbanizacije
- 11.2 Umrlji zaradi posledic transportnih nezgod
- 11.3 Izpostavljenost urbanega prebivalstva onesnaženju zraka s trdnimi delci
- 11.4 Delež gospodinjstev, ki imajo težave s hrupom
- 11.5 Stopnja recikliranja komunalnih odpadkov



Cilj 12: Zagotoviti trajnostne načine proizvodnje in porabe

V EU kazalniki spremljajo in merijo predvsem napredek v ločevanju okoljskih vplivov od gospodarske rasti, napredek v zmanjševanju porabe energije in napredek v reševanju problema nastajanja odpadkov in v ravnanju z njimi.

Kazalniki:

- 12.1 Nastajanje odpadkov brez mineralnih odpadkov
- 12.2 Stopnja recikliranja in odlaganja odpadkov brez mineralnih odpadkov
- 12.3 Snovna produktivnost
- 12.4 Povprečni izpusti CO2 na kilometer pri novih osebnih avtomobilih
- 12.5 Obseg blagovnega prevoza glede na bruto domači proizvod
- 12.6 Nastajanje odpadne hrane



Cilj 13: Sprejeti nujne ukrepe za boj proti podnebnim spremembam in njihovim posledicam

V EU kazalniki spremljajo in merijo predvsem napredek v blaženju učinkov podnebnih sprememb, v zmanjševanju vplivov na podnebje in v uveljavljanju podnebnih pobud.

Kazalniki:

- 13.1 Emisije toplogrednih plinov
- 13.2 Emisijska intenzivnost pri porabi energije
- 13.3 Financiranje projektov in izvajanje aktivnosti za blaženje in/ali prilagajanje na podnebne spremembe v partnerskih državah v razvoju



Cilj 14: Ohraniti in vzdržno uporabljati oceane, morja in morske vire za trajnostni razvoj

V EU kazalniki spremljajo in merijo predvsem napredek v prizadevanjih za zaščito morij, napredek v spodbujanju trajnostnega ribištva in napredek v prizadevanjih, da oceani ostanejo zdravi.

Kazalniki:

- 14.1 Delež kopalnih voda odlične kakovosti
- 14.2 Površina morskih območij, določenih v okviru Nature 2000
- 14.3 Morski gospodarski ribolov



Cilj 15: Varovati in obnoviti kopenske ekosisteme ter spodbujati njihovo trajnostno rabo, trajnostno gospodariti z gozdovi, boriti se proti širjenju puščav, preprečiti degradacijo zemljišč in obrniti ta pojav ter preprečiti izgubo biotske raznovrstnosti

V EU kazalniki spremljajo in merijo predvsem napredek v izboljševanju stanja ekosistemov, v zmanjševanju degradacije tal in v ohranjanju biotske raznovrstnosti.

Kazalniki:

- 15.1 Delež gozda v skupni površini države
- 15.2 Indeks ptic kmetijske krajine
- 15.3 Površina kopenskih območij, določenih v okviru Nature 2000



Cilj 16: Spodbujati miroljubne in vključujoče družbe za trajnostni razvoj, vsem omogočiti dostop do pravnega varstva ter oblikovati učinkovite, odgovorne in odprte ustanove na vseh ravneh

V EU kazalniki spremljajo in merijo predvsem napredek v zagotavljanju miru in osebne varnosti, v uveljavljanju pravice do pravnega varstva in napredek v krepitvi zaupanja v ustanove EU.

Kazalniki:

- 16.1 Umrljivost zaradi napadov
- 16.2 Delež gospodinjstev, ki imajo v svojem okolju težave s kriminalom, nasiljem ali vandalizmom
- 16.3 Skupni izdatki države za sodišča
- 16.4 Indeks zaznavanja korupcije
- 16.5 Zaznana neodvisnost pravosodnega sistema
- 16.6 Stopnja zaupanja državljanov v institucije EU

17 PARTNERSTVA ZA DOSEGANJE CILJEV



Cilj 17: Okrepiti načine in sredstva za izvajanje ciljev ter oživiti globalno partnerstvo za trajnostni razvoj

V EU kazalniki spremljajo in merijo predvsem napredek v utrjevanju svetovnega partnerstva in v izboljševanju finančnega upravljanja v EU.

Kazalniki:

- 17.1 Uradna razvojna pomoč kot delež bruto nacionalnega dohodka
- 17.2 Financiranje držav v razvoju
- 17.3 Uvoz iz držav v razvoju
- 17.4 Bruto dolg sektorja država
- 17.5 Delež okoljskih davkov in davkov na delo v skupnih davčnih prihodkih

Vprašanja za ponavljanje

1. Opredelite trajnostno podjetništvo.
2. Navedite in pojasnite tipe trajnostnega podjetništva.
3. Pojasnite teorijo deležnikov v okviru proučevanja trajnostnega podjetništva.
4. Pojasnite značilnosti trajnostnih podjetnikov.
5. Pojasnite povezanost trajnostnega podjetništva in trajnostnega razvoja.

Literatura in viri

Cohen, B., Winn M. I. (2007). Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 29-49.

De Clercq, D. D., Voronov, M. (2011). Sustainability in entrepreneurship: a tale of two logics. *International Small Business Journal*, 29(4), 322-344.

Dean, T. J., McMullen, J. S. (2007). Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action. *Journal of business venturing*, 22(1), 50-76.

Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental quality management*, 8(1), 37-51.

EUROSTAT. (2020). *SDG indicators: goal by goal*. Available: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi/indicators>

Gerlach, A. (2003). Sustainable entrepreneurship and innovation. *Proceedings of the Corporate Social Responsibility and Environmental Management Conference*, Leeds, UK, 29-30 June 2003, 38-49.

Gibbs, D. (2009). Sustainability entrepreneurs, ecopreneurs, and the development of a sustainable economy. *Greener Management International*, 55, 63-78.

Hall, J. K., Daneke, G. A., Lenox, M. J. (2010). Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 439-448.

Lüdeke-Freund, F. (2020). Sustainable entrepreneurship, innovation, and business models: Integrative framework and propositions for future research. *Business Strategy and the Environment*, 29, 665-681.

Moya-Clemente, I, Ribes-Giner, G, Pantoja-Díaz, O. (2020). Configurations of sustainable development goals that promote sustainable entrepreneurship over time. *Sustainable Development*, 28, 572-584.

Parrish, B. D. (2010). Sustainability-driven entrepreneurship: Principles of organization design. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 510-523.

- Patzelt, H., Shepherd, D. A. (2011). Recognizing opportunities for sustainable development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(4), 631-652.
- Schaltegger, S., Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions. *Business strategy and the environment*, 20(4), 222-237.
- Shepherd, D. A., Patzelt, H. (2011). The new field of sustainable entrepreneurship: Studying entrepreneurial action linking 'what is to be sustained' with 'what is to be developed'. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 137-163.
- Shepherd, D. A., Patzelt, H., Baron, R. A. (2013). 'I care about nature, but ...': Disengaging values in assessing opportunities that cause harm. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1251-1273.
- Silvestri, A., Veltri, S. (2020). Exploring the relationships between corporate social responsibility, leadership, and sustainable entrepreneurship theories: A conceptual framework. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27, 585-594.
- Terán-Yépez, E., Marín-Carrillo, G. M., Casado-Belmonte, M. P., María de las Mercedes Capobianco-Uriarte, M. M. (2020). Sustainable entrepreneurship: Review of its evolution and new trends. *Journal of Cleaner Production*, 252, 119742.
- UN. (2020). *Sustainable development goals*. Dostopno: <https://sdgs.un.org/goals>
- Youssef, A. B., Boubaker, S., Omri, A. (2018). Entrepreneurship and sustainability: The need for innovative and institutional solutions. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 232-241.

9 ZELENO PODJETNIŠTVO: EKO INOVACIJE

Jana Hojnik

Zeleno podjetništvo je v kratki definiciji opredeljeno kot dejavnost zavestnega obravnavanja okoljskih in družbenih problemov ali potreb skozi uresničevanje podjetniških idej z visoko stopnjo tveganja, ki ima neto pozitivne učinke na naravno okolje in je hkrati finančno vzdržna (GREENT 2019).

Zeleni podjetnik je tako opredeljen kot nekdo, ki začne in vodi podjetno podjetje, ki je zasnovano tako, da je "zeleno" oziroma okolju prijazno v svojih izdelkih in procesih od trenutka, ko je ustanovljeno (GREENT 2019).

OPREDELITEV ZELENEGA PODJETNIŠTVA

Prvi poskusi opredelitve zelenega podjetnika in opis njegovih značilnosti so imeli zametke v 90. letih 20. stol. Hall (2013) omenja, da se je termin "zeleno podjetništvo" prvič pojavil v knjigi *The Green Entrepreneur: Business Opportunities That Can Save the Earth and Make You Money*, spisani pod avtorstvom Gustava Berleta (1991). Definicija avtorja Gustava Berleta je kratka, nekoliko poetična in moralno osredotočena ter bolj kot ne natančna:

»Zeleno podjetništvo je prevzemanje odgovornosti, da ustvarimo svet, o katerem sanjamo.«

Kot navajajo Farinelli in drugi (2011), pravilno razumevanje in jasna definicija zelenih podjetniških modelov postajata posebno pomembna v realnosti, kjer velike družbe raje vlagajo/investirajo v zeleni marketing (tj. v ustvarjanje zelene podobe, brez resničnih, merljivih in strateško usmerjenih sprememb v svojih poslovnih procesih) kot pa v zelene inovacije (eko inovacije).

Različni avtorji navajajo, da se izrazi "zeleno podjetništvo", "eko podjetništvo" in "trajnostno podjetništvo" zelo pogosto izmenično uporabljajo kot sinonimi. Čeprav je razlika med njimi le v nekaj odtenkih, jih avtorji pogosto izmenično uporabljajo ob predpostavki, da si je nemogoče predstavljati zeleno podjetje, ki je trajnostno le z vidika okolja, brez vidika družbe (ustvarjanje delovnih mest, pomena in družbenega konteksta) (GREENT 2019).

Gibbs (2009) ugotavlja, da trajnostno podjetništvo temelji na Schumpeterjevem temeljnem konceptu "ustvarjalnega uničenja" in ima danes potencial, da prekine/zlomi trenutni gospodarski model, ki izčrpava zemeljske vire brez možnosti, da bi jih nadomestil z drugimi ali pustil dovolj časa, da bi se sami naravno obnovili. Trajnostno podjetništvo se tako lahko spremeni v gonilno silo za nastanek novega celostnega trajnostnega sistema v treh razsežnostih – v *gospodarstvu, družbi in okolju*. Eko podjetniki postanejo s tem tako imenovani agenti sprememb, ki uničujejo obstoječe konvencionalne metode proizvodnje, obstoječe konvencionalne izdelke, tržne strukture in modele potrošništva ter jih nadomeščajo z novimi, vrhunskimi ekološkimi izdelki in storitvami (GREENT 2019).

Večina avtorjev navaja naslednje značilnosti zelenih podjetnikov (GREENT 2019):

- › delujejo kot podjetniki – uresničujejo ideje z visoko stopnjo tveganja;
- › imajo močno notranjo motivacijo, povezano s povišano občutljivostjo za okoljske probleme;
- › zavestno obravnavajo okoljski/družbeni problem/potrebo, ki je jedro njihove poslovne dejavnosti;

- › njihove poslovne dejavnosti imajo neto pozitiven učinek na naravno okolje in so hkrati finančno vzdržne;
- › s svojimi družbenimi in okoljskimi vrednotami si zavestno prizadevajo prispevati k bolj trajnostni prihodnosti.

Treba je razlikovati med obstoječimi podjetji, ki želijo postati okolju prijaznejša, in zavestnim ustanavljanjem poslovnih idej, ki so zelene v svojem bistvu, jedru. V prvem primeru avtorji govorijo o t. i. naključnih eko podjetnikih, kjer podjetja delujejo okolju prijazno, vendar to ni njihov poseben poudarek/fokus ali nameren učinek, je bolj kot ne stranski učinek. Da bi lažje razlikovali med dvema vrstama eko podjetnikov, je Isaak (1998) skoval izraz "zeleno zelena podjetja". Gre za podjetja, ki imajo skrb za okolje v svojem jedru in skušajo uvesti družbeno in etično preobrazbo svojega poslovnega sektorja. Takšna podjetja postajajo norma in ne izjema po vsem svetu.

Ena od nevarnosti je, da lahko termin "zeleni podjetnik" postane izraz s praznim pomenom, ki lahko hkrati pomeni vse in nič. Preprosta trditev, da so gospodarski, okoljski in družbeni cilji vpleteni v organizacijsko logiko in prakso podjetja, nam ne da nobene ideje, kako (če sploh) je to doseženo v resnici (Gibbs, 2009). Nevarnost nepoštenih špekulacij z besedami eko, bio, organsko itd. je vedno prisotna. Edina rešitev je, da vsaka organizacija javno razkrije/objavi podrobne informacije o svojih proizvodnih procesih, izvoru surovih materialov, o življenjskem ciklu izdelkov kot napredku pri merljivih ciljih za znižanje okoljskega odtisa. Podjetja, ki teh informacij svojim potrošnikom ne želijo razkriti, bi morala nemudoma povzročiti dvom pri potrošnikih ter sprožiti poziv k večji transparentnosti, da bi se vsak sum lahko utemeljeno odpravil (GREENT 2019).

Da povzamemo, zeleno podjetništvo se lahko odraža na naslednje načine (GREENT 2019):

- › z mehkejšimi oblikami ekološke modernizacije, ki ohranjajo obstoječe gospodarske strukture in mehanizme, s tem da dosegajo višje ravni ekološke učinkovitosti z uporabo boljših tehnologij;
- › z radikalnejšimi oblikami, ki izhajajo iz premisleka ekonomskih paradigem in doseganja destruktivnih inovacij (angl. *disruptive innovation*). Primer takšne inovacije je skupnostno kmetovanje, ki kmetom omogoča, da jih na začetku pridelovalne sezone pridelkov skupnost solidarnostno financira, da bi imeli člani skupnosti kasneje dostop do sveže in čiste hrane.

Glede na UNEP (angl. *United Nations Environment Programme*; v Kohler idr. 2012) je za zeleno gospodarstvo značilno, da gospodarsko rast spremljajo znižane emisije ogljika in onesnaženja, povečana učinkovitost energije in virov ter vzdrževanje storitev ekosistema, vključno z biotsko raznovrstnostjo. Takšno gospodarstvo bi lahko rešilo oziroma odgovorilo na pomembna vprašanja svetovnega gospodarstva in razvoja, kot so podpora gospodarski rasti, medtem ko se to ločuje od naraščajoče uporabe naravnih virov, ublažitev podnebnih sprememb in prilagajanje nanje, ustvarjanje delovnih mest, spodbujanje razvojnih ciljev tisočletja in izkoreninjenje revščine. Koncept zelene ekonomije ni brezpogojen. Eden od razlogov za to je dejstvo, da se razvojni programi industrializiranih, tranzicijskih držav in držav v razvoju močno razlikujejo. Industrijske države so v glavnem zaskrbljene oziroma obremenjene s premagovanjem gospodarske krize, z ustvarjanjem delovnih mest in reševanjem podnebnih sprememb. Države v tranziciji so povečale naložbe v energetske učinkovite gospodarstva, vendar njihovi cilji za rast morda odtehtajo ta prizadevanja. Zeleno gospodarstvo v državah v razvoju je vezano predvsem na revščino, socialno varnost in preskrbo s hrano. Doseganje globalne zelene ekonomije bo zahtevalo uskladitev teh agend, ciljev in samega koncepta. (NCCR Policy Brief 2012 v Kohler idr. 2012).

EKO INOVACIJE

Zaradi perečih vprašanj/izzivov, med katerimi sta predvsem pomanjkanje virov in naraščajoče prebivalstvo, je ohranjanje okoljske kakovosti postalo bistveno (Govindan idr. 2014). Poleg tega so upravljanje z viri, nadzor nad onesnaževanjem in podnebne spremembe vprašanja, ki s svojo naravo ter problematiko segajo prek geografskih meja (tj. gospodarski trendi, ki se pojavljajo v eni državi, in/ali internacionalizacija proizvodnje in mednarodne trgovine, ki vplivajo tudi na druga nacionalna gospodarstva), zato so izzivi trajnosti prednostna naloga držav in skupnosti po vsem svetu (Strange in Bayley 2014). Ravnotežje v okolju je bilo izkrivljeno, zato je ključni izziv ponovna vzpostavitev ravnovesja. Zanimanje za eko inovacije v raziskovanju in praksi se je povečalo zlasti zaradi škodljivih vplivov podjetij na okolje, ki so prispevali k resnim svetovnim okoljskim težavam, in na drugi strani zaradi naraščajoče svetovne skrbi za okolje. Podatki kažejo, da proizvodna podjetja prispevajo pomemben delež k svetovni porabi virov in nastajanju odpadkov ter tako predstavljajo skoraj tretjino svetovne porabe energije. Proizvodne industrije imajo zato potencial, da postanejo gonilna sila za ustvarjanje trajnostnih družb skozi razvoj in uvajanje izdelkov, storitev in drugih integriranih trajnostnih praks za izboljšanje okoljske uspešnosti (OECD 2009).

DEFINIRANJE EKO INOVACIJ

Eko inovacije so podmnožica vseh inovacij v gospodarstvu (Wagner 2008). V skladu s projektom Merjenje ekoloških inovacij (projekt Measuring eco-innovation; MEI) je eko inovacija opredeljena kot »proizvodnja, uporaba ali izkoriščanje dobrine, storitve, proizvodnega procesa, organizacijske strukture ali načina, metode upravljanja ali poslovanja, ki je za podjetje ali uporabnika nova in se izraža skozi celoten življenjski cikel v znižanju tveganja za okolje, onesnaževanja in v negativnih vplivih rabe virov (vključno z rabo energije) v primerjavi z relevantnimi alternativami« (Kemp in Pearson 2007, 7). Prav tako je Ekoinovacijski observatorij (Eco-innovation Observatory 2013) eko inovacije opredelil kot vsako inovacijo, ki zmanjšuje uporabo naravnih virov in sproščanje škodljivih snovi v celotnem življenjskem ciklu, kar odraža njegovo okoljsko komponento. Eko inovacija je torej opredeljena po tem, da ponuja rešitve, ki so okolju prijaznejše kot druge relevantne alternative, tudi če okoljska komponenta ni načrtovana. Vedno bolj je očitno in splošno sprejeto, da so eko inovacije okolju prijazne; poleg tega so nekatere vrste eko inovacij lahko koristne za okolje in končnega uporabnika (npr. zagotavljanje prihrankov energije in materiala).

Poleg zgoraj naštetih prednosti eko inovacije veljajo za pot do novih poslovnih priložnosti, ki vključujejo rast in konkurenčne prednosti (Aschhoff in Sofka 2009; Laperche in Uzundis 2012). V eko inovacijah torej obstaja potencial za ustvarjanje in zagotavljanje razmer, ki bi prinesle koristi tako za okolje kot za podjetja (Horbach 2008). Podjetja bi morala vedeti več o možnih koristih, ki jih je mogoče pridobiti z uvajanjem eko inovacij, zato bi jih bilo treba ohrabriti, da bi v večjem obsegu izvajala eko inovacije, ki so kritična točka za pridobitev konkurenčne prednosti in širitev na tuje trge ter dolgoročno izboljšujejo uspešnost podjetja. Pot do doseganja trajnosti je uvajanje eko inovacij, ki prinašajo koristi okolju in podjetjem in s tem predstavljajo win-win razmere (zmaga za obe strani).

Eko inovacije so odgovor na težave, ki so že ali pa bodo v prihodnosti globalne (Jänicke 2008). Na podlagi globalnih pomislekov in diskurzov glede globalnega segrevanja imajo eko inovacije globalni tržni potencial, za njihovo sprožitev pa je potrebna politična podpora, zlasti ko gre za tehnologije obnovljivih virov energije (Karakaya idr. 2014). Raziskovalci (van den Bergh idr. 2011) zato trdijo, da se glavna razlika med "običajnimi" in eko inovacijami nanaša na kombinacijo nujnega okoljskega problema, ki zahteva rešitev, povezano z zunanjimi stroški. Posledica tega je potreba po sprejetju in vlaganju/investiranju v nove tehnologije, ki ustvarjajo manj onesnaževanja in so zato manj škodljive

za okolje (kar ima za posledico koristne okoljske značilnosti), medtem ko za onesnaževalce ali druga podjetja ni spodbud za sprejemanje in uvajanje takšnih tehnologij (van den Bergh idr. 2011). To bi vodilo k zmanjšanju družbenih stroškov, zasebni stroški pa bi se povečali (van den Bergh idr. 2011). Van den Bergh idr. (2011) trdijo, da struktura stroškov postane bolj spodbujevalna in se nagiba k izboljšanju verjetnosti eko inovacij, če se zunanji (družbeni) stroški prevedejo v zasebne s pomočjo javne politike (ureditev zunanje okoljske ureditve), zato so eko inovacije vedno bolj v središču političnega delovanja. Ključno vprašanje eko inovacij ter izziv je, da dejansko potrebujejo posebno teorijo in politike (Rennings 2000; De Marchi 2012).

Druge pomembne značilnosti, po katerih se eko inovacije razlikujejo od rednih inovacij, so, da eko inovacije niso odprti koncept in da eko inovacija izrecno določa zmanjšanje vplivov na okolje ne glede na to, ali so namerni ali ne (Kemp in Foxon 2007; Arundel in Kemp 2009; OECD 2009; Machiba 2010; Fawzi in Rundquist 2011; Rave idr. 2011; Fleiter idr. 2012; Horbach, Rammer in Rennings 2012; Antonioli, Mancinelli in Mazzanti 2013; Cainelli in Mazzanti 2013).

Ena izmed najbolj izpostavljenih posebnosti eko inovacij, ki je tudi odločilno vplivala na preučevanje gonilnih sil eko inovacij, je "problem dvojnih zunanjih učinkov" (angl. *double externality problem*). Ta govori o tem, da eko inovacije ustvarjajo dvojne pozitivne zunanje učinke – prvi se nanašajo na *prelivanje znanja* (angl. *knowledge spillovers*) in drugi na okoljske učinke (Rennings idr. 2006 v Hojnik 2016). Prvi se tako nanašajo na inovacije in aktivnosti R & R in govorijo o tem, da si podjetja, ki vlagajo v eko inovacije, ne morejo v celoti prilastiti ustvarjanja vrednosti, saj druga podjetja in ekonomija izkoristijo prelivanje znanja in zaradi tega so potrebne razne spodbude, kot so javno financiranje in subvencije. Kar se tiče drugega učinka eko inovacij – *pozitivnega okoljskega učinka*, tu družba in okolje pridobita koristi z vidika pozitivnih učinkov eko inovacij – nižjega negativnega/škodljivega učinka podjetja na okolje, medtem ko podjetje samo nosi stroške eko inovacij. Zaradi teh pozitivnih učinkov se eko inovacije razlikujejo od običajnih inovacij in predvsem izkazujejo potrebo po instrumentih okoljske politike, kot so davki, predpisi in razne spodbude k uvedbi eko inovacij, ki ta problem rešujejo vsaj delno, da so podjetja, ki uvajajo eko inovacije, lahko na trgu konkurenčna, ne pa oškodovana, ker namenjajo skrb okolju (Rennings 2000 v Hojnik 2016).

Eko inovacija je vrsta inovacije, ki usmerja podjetja k ponovnemu zmanjšanju vplivov na okolje ne glede na to, ali je ta učinek nameren ali ne (Machiba 2010; Fawzi in Rundquist 2011). Fleiter idr. (2012) razpravljajo o dejstvu, da uvedba eko inovacij ni nujno odvisna od zmanjšanja škode za okolje. Če je tehnologija manj škodljiva za okolje kot običajna alternativa, jo lahko opredelimo kot eko inovacijo (Kemp in Foxon 2007). Laperche in Picard (2013) predlagata, da podjetja s pomočjo eko inovacij poskušajo spremeniti omejitve v priložnosti, kar lahko privede do zmanjšanja stroškov, uživanja boljšega ugleda podjetja in pridobitve novih trgov. Eco-innovation observatory (2010 v EIO 2013) je predlagal opredelitev eko inovacij kot »uvedbo katerega koli novega ali bistveno izboljšanega proizvoda (dobrina ali storitev), procesa/postopka, organizacijske spremembe/ukrepa ali trženjske rešitve (metode trženja), ki zmanjšuje rabo naravnih virov (vključno z materiali, energijo, vodo in zemljo) in zmanjšuje sproščanje škodljivih snovi v svojem življenjskem ciklu.« Glede na to široko opredelitev lahko zaznamo, da je poudarek na različnih vrstah eko inovacij, kot so proizvod, postopek, trženje in organizacijske inovacije. Vse to spodbuja zmanjšanje uporabe naravnih virov (vodijo k učinkovitejši rabi virov) in zmanjšanje sprostitev škodljivih snovi, ki poudarjajo njihov celoten življenjski cikel (izboljšajo varstvo okolja), zato bi morale okoljske koristi veljati za proizvodnjo blaga ali storitev v podjetjih ter za uporabo pri končnem uporabniku po prodaji (Arundel in Kemp 2009; Doran in Ryan 2012; Horbach idr. 2012).

Dandanes obstaja nešteto definicij, ki opredeljujejo eko inovacije, in skoraj vsakdo ima neko mnenje oziroma opredelitev zanje. Definicij je mnogo, prepogosto pa se eko inovacije zamenjuje s trajnostnimi inovacijami. V uporabi so različni termini oziroma sinonimi, ki označujejo eko inovacije, in sicer ekološke inovacije, okoljske inovacije in zelene inovacije. Uporaba teh sopomenk (ekološka, zelena in okoljska inovacija) je precej odvisna od tega, kako se vsak posamezen raziskovalec loteva iste vrste inovacij. Tukaj na kratko predstavljamo rezultate raziskave, izvedene pod okriljem Angela idr. (2012), ki so opravili pregled literature s poudarkom na ekoloških, okoljskih in zelenih inovacijah ter pogostost uporabljenih izrazov. Pregled znanstvenih člankov, objavljenih do leta 2012, z uporabo izrazov "okoljska inovacija", "zelena inovacija" in "ekološka inovacija" je razkril, da se v 65 % analiziranih člankov uporablja izraz "okoljska inovacija", ki mu sledita "ekološka inovacija" (22 %) in nazadnje "zelena inovacija" (13 %). Podobno so Schiederig idr. (2012) zasledili zmedenost v terminologiji pri opisovanju inovacij, ki zmanjšujejo negativen vpliv na okolje. Tako se izrazi zelena, ekološka/eko in okoljska inovacija uporabljajo kot sopomenke in nakazujejo, da bi se morali zavedati širšega koncepta, ki se nanaša na trajnostne inovacije, ki vključuje tudi socialno razsežnost, komponento (Schiederig idr. 2012). James (1997 v Charter in Clark 2007, 9) je eko inovacije opredelil kot »proces razvoja novih izdelkov, procesov ali storitev, ki prinašajo kupcem in podjetjem vrednost, a znatno zmanjšujejo vpliv na okolje«. Poleg tega se lahko za eko inovacijo razume »vsaka oblika inovacije, katere cilj je pomemben in dokazujoč napredek pri doseganju ciljev trajnostnega razvoja, preko zmanjšanja vplivov na okolje ali dosego učinkovitejše in odgovornejše uporabe naravnih virov, vključno z energijo« (Competitiveness and Innovation Framework 2007–2013 v Charter in Clark 2007, 9). Glavne razlike med eko in trajnostnimi inovacijami so torej v različnih dimenzijah, ki jih vključujejo. Eko inovacije obravnavajo ekonomsko in okoljsko razsežnost, trajnostne inovacije pa vključujejo tudi dve širši dimenziji: socialno in etično (Charter in Clark 2007).

GLAVNE LASTNOSTI EKO INOVACIJ

V nadaljevanju so predstavljene glavne značilnosti eko inovacij, najprej z vidika življenjskega cikla (Kemp in Pearson 2007; Speirs, Pearson in Foxon 2008; EIO 2010 v EIO 2013; EIO 2011; EIO in CfSD 2013). Opredelitev, ki jo je predlagal EIO (Eco-Innovation Observatory), poudarja celotno perspektivo življenjskega cikla in ne le okoljskih vidikov posameznih faz življenjskega cikla (EIO in CfSD 2013). Izumljanje novih izdelkov in zagotavljanje novih storitev ni edini izziv, vezan na eko inovacije, ki vključujejo tudi zmanjševanje vplivov na okolje v načinu načrtovanja (zasnove), proizvodnje, uporabe, ponovne uporabe in recikliranja izdelkov (EIO in CfSD 2013).

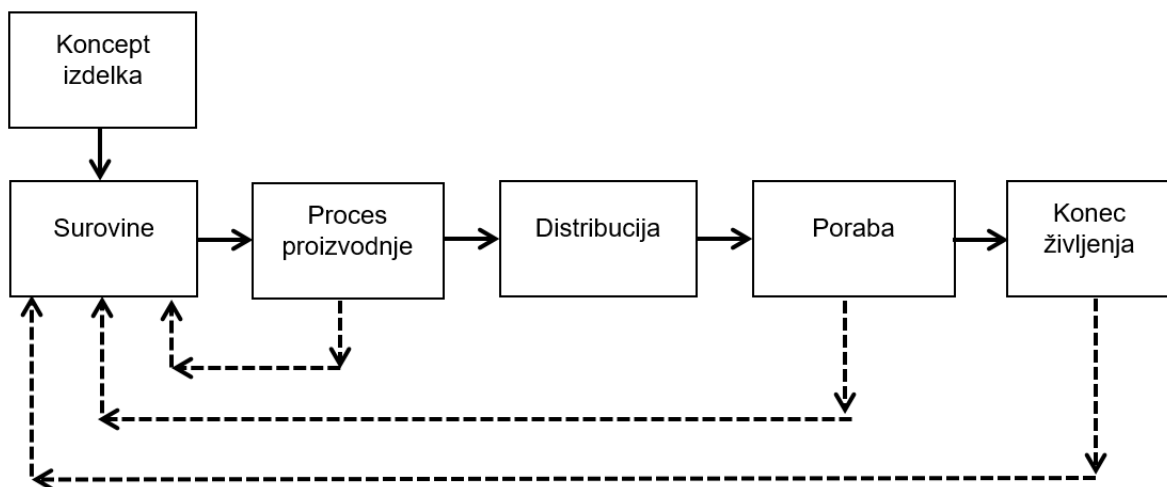
Življenjski cikel eko inovacij vključuje naslednje faze (EIO in CfSD 2013):

- › *črpanje virov* (zmanjšanje okoljskega pritiska in vplivov z omejevanjem črpanja neobdelanih virov in tudi omejevanje "neuporabljenega" črpanja);
- › *proizvodnja* (se nanaša na nižjo porabo virov – vključno z energijo);
- › *uporaba ali nadomestitev materialov* z manj vplivi na okolje, manj onesnaževanja in odpadkov;
- › *distribucija* (zmanjšanje vplivov skozi zasnovo boljšega pakiranja, ponovne uporabe in recikliranja, zmanjšanje goriva in energije v tranzitu, prevozu ter skladiščenju);
- › *raba* (uporaba manj virov, npr. materialov, energije, zemlje in vode, manj onesnaževanja in odpadkov);
- › *"življenjska doba"* (zmanjšanje učinkov odlaganja odpadkov z izboljšanjem kakovosti odpadkov ali z zmanjšanjem količine odpadkov).

Reid in Miedzinski (2008, 4) takole povzemata lastnosti eko inovacij: »Vse vrste inovacij, ki vodijo k nižji porabi virov in energetski intenzivnosti na stopnjah pridobivanja materiala, proizvodnje (tako glede sestavnih delov kot končnega izdelka), distribucije, uporabe, ponovne uporabe in recikliranja ter odstranjevanja, se štejejo za eko inovacije, če vodijo do zmanjšane intenzivnosti porabe virov z vidika celotnega življenjskega cikla izdelka ali storitve. Koncept od zibelke do zibelke minimizira odpadke do logične skrajnosti.«

Slika 25 povzema faze življenjskega cikla izdelka, ki sta jih predstavila Maxwell in van der Vorst (2003, 885). Predstavila sta koncept SPSSD (angl. *Sustainable Product and/or Service Development*, slo. trajnostni razvoj izdelkov in/ali storitev), opredeljen kot »postopek izdelave izdelkov in/ali storitev na bolj trajnosten način skozi celoten življenjski cikel, od zasnove do konca življenja« (Maxwell in van der Vorst 2003, 884). Ti izdelki in/ali storitve so razviti za uravnavanje ekonomskih, okoljskih in družbenih vidikov – pomenijo razvoj v smeri trajnosti v zvezi s trojnim izidom (angl. *Triple bottom line*; Maxwell in van der Vorst 2003, 884). Kot lahko vidimo na sliki 25, se življenjski cikel izdelka in/ali storitve začne z začetkom zasnove (faza koncepta in zasnove potencialnega izdelka, storitve ali sistemov storitve izdelka), ki mu sledijo preostale faze, ki vključujejo surovine, in vse do konca življenjske dobe izdelka/storitve/sistema pa tudi morebitne možnosti "obnovitve" in "ponovne uporabe" po koncu življenjske dobe (Maxwell in van der Vorst 2003). Poudarek na eko inovacijah bi torej moral biti usmerjen v življenjski cikel eko inovacij, kar pomeni, da bi morali razmisliti o uporabi virov od začetka (tj. faza zasnove izdelka) do konca postopka proizvodnje, pa tudi o tem, kdaj izdelek "poteče", kar se nanaša na življenjsko dobo proizvoda (tj. odpadkov), da se prepreči izpuščanje škodljivih snovi v okolje.

Slika 25: Trajnostni razvoj izdelkov in/ali storitev



Vir: Maxwell in van der Vorst 2003, 885.

Druga značilnost eko inovacij je, da so učinkovitejše glede rabe virov (Competitiveness and Innovation Framework (2007–2013) v Charter in Clark 2007; Kemp in Foxon 2007; EIO 2010 v EIO 2013). Kemp in Foxon (2007) trdita, da eko inovacije niso omejene na nove ali boljše okoljske tehnologije, ampak vključujejo vse okoljsko izboljšane izdelke ali storitve in organizacijske spremembe za okolje; to pomeni, da so vsi novi procesi, ki so učinkovitejši, eko inovacije.

Kot tretjo značilnost eko inovacij poudarjamo vpliv na okolje (James 1997 v Charter in Clark 2007; Competitiveness and Innovation Framework 2007 do 2013, Charter in Clark 2007; Rennings 2000; Rennings idr. 2004; Kemp in Foxon 2007; Speirs, Pearson in Foxon 2008; Kammerer 2009; Ahmed in Kamruzzama 2010; EIO 2011; Angelo idr. 2012; Horbach, Rammer in Rennings 2012). Literatura priznava, da so eko inovacije okolju prijazne in/ali da namerno ali nenamerno koristijo okolju z uvedbo novih ali bistveno izboljšanih proizvodov, procesov, organizacijskih sprememb ali trženjskih metod (Kammer 2009; Machiba 2010; EIO 2010 v EIO 2013; Belin idr. 2011; Fawzi in Rundquist 2011; Horbach, Rammer in Rennings 2012). Poleg tega moramo poudariti, da učinki inovacije določajo, ali je inovacija okoljska, zato določljivka ni sam namen inovacije (Fawzi in Rundquist 2011). V skladu s prejšnjim Belin idr. (2011) poudarjajo, da okoljski cilj prihaja ob drugih ciljeh in ni neposreden ter edini namen eko inovacij. Okoljski cilj se pridružuje drugim ciljem (tj. podjetja sledijo svojim glavnim namenom, kot sta konkurenčnost in produktivnost, hkrati pa si prizadevajo za skladnost z okoljskimi regulativnimi zahtevami, predpisi). Machiba (2010) povzema, da so eko inovacije inovacije z izrecnim poudarkom na zmanjšanju vplivov na okolje ne glede na to, ali je ta učinek nameren ali ne. Eko inovacije zato niso omejene na okoljsko motivirane inovacije, ampak vključujejo tudi "nenamerno zmanjšanje vplivov na okolje" (Kemp in Foxon 2007; Arundel in Kemp 2009; Machiba 2010; Fawzi in Rundquist 2011; Rave idr. 2011; Fleiter idr. 2012; Horbach, Rammer in Rennings 2012; Antonioli, Mancinelli in Mazzanti 2013; Cainelli in Mazzanti 2013). Okoljske izboljšave se tako lahko zgodijo po naključju; ni treba, da so glavni cilj novega eko izdelka ali ekološkega procesa (Horbach idr. 2012).

Kot četrto lastnost eko inovacij pa naj poudarimo, da se lahko uvajajo v različnih panogah ali gospodarskih panogah, npr. v proizvodnji, storitvah, organizacijah, slogih upravljanja in vodenja, pri načrtovanju in oblikovanju mest in podeželja, v kmetijstvu in številnih drugih sektorjih (Evropska komisija 2012). Pomembna značilnost eko inovacij je torej ta, da lahko potekajo v kateri koli gospodarski dejavnosti in niso niti tehnološko niti panožno specifične (Antonioli, Mancinelli in Mazzanti 2013; Cainelli in Mazzanti 2013).

Če povzamemo, lahko vidimo, da eko inovacija ni le inovacija ali uvedba novosti na področju "eko/okoljskega", ampak vključuje tudi izboljšanje že obstoječih izdelkov, procesov, storitev, tehnologij, organizacijskih ukrepov, metod trženja itd. Njihov cilj je uporaba učinkovitejših in manj škodljivih naravnih virov in materialov, kar vodi k manj škodljivim vplivom na okolje in prinaša koristi za okolje ali vsaj zmanjšuje negativne vplive v okolju.

Schiederig idr. (2012) so v svojem pregledu različne terminologije, ki vključuje zeleno, eko, okoljsko in trajnostno inovacijo, opredelili šest pomembnih vidikov, ki ustvarjajo povezavo med njimi:

1. predmet inovacije (izdelek, postopek, storitev in metoda);
2. tržna naravnost, kjer je cilj zadovoljiti potrebe in biti konkurenčen na trgu;
3. okoljski vidik – vsi štirje inovacijski pojmi želijo zmanjšati negativen učinek (optimalen ali ničelni vpliv);
4. faza življenjskega cikla;
5. impulz, kadar je namen zmanjšanja ekološki ali ekonomski;
6. raven – vzpostavitev novega inovacijskega ali zelenega standarda za podjetje (Schiederig idr. 2012).

Da bi zagotovili instrument za prepoznavanje in analizo različnih lastnosti in značilnosti zelenih proizvodov in praks, sta Dangelico in Pontrandolfo (2010) razvila matriko zelenih možnosti (The Green Option Matrix – GOM), ki združuje različne dimenzije zelenih proizvodov. Tridimenzionalna matrika zelenih možnosti zajema tri dimenzije (tabela 8).

- › *Faza življenjskega cikla izdelka.* Glede te dimenzije so avtorji upoštevali tri glavne faze: pred uporabo (vključuje ekstrakcijo materialov, proizvodne procese in procese prevoza), med uporabo in po uporabi (do izrabe – konec življenja izdelka).
- › *Glavni okoljski fokus izdelka.* Ta razsežnost razlikuje osredotočenost zelenih izdelkov na materiale, energijo in onesnaževanje.
- › *Vrsta vpliva na okolje.* Ta je lahko manj negativen (kadar imajo zeleni proizvodi manjši vpliv na okolje od običajnih), ničeln ali pozitiven (pozitiven prispevek k okolju).

Tabela 8: Primer matrice zelenih možnosti (angl. *The Green Option Matrix – GOM*)

Okoljski vpliv \ Fokus	Zeleni izdelek s poudarkom na materialih	Zeleni izdelek s poudarkom na energiji	Zeleni izdelek s poudarkom na onesnaževanju
Manj negativen	Med proizvodnjo uporablja manj materialov kot običajni izdelki.	Zeleni izdelek je energetsko učinkovitejši od običajnega ali pa del porabljene energije izvira iz obnovljivih virov energije.	Onesnažuje manj kot običajni izdelki.
Ničeln	Med proizvodnjo uporabljajo samo reciklirane materiale ali naravne/biorazgradljive materiale.	Poraba energije samo iz obnovljivih virov energije.	Zeleni izdelki, ki ne onesnažujejo.
Pozitiven	Zasnovan je tako, da se lahko ponovno uporabi, razstavi in ponovno izdela, ali pa je izdelan iz materialov, ki jih je mogoče reciklirati, kar vodi do zmanjšane vpliva na okolje drugih izdelkov, ki ne bodo zahtevali porabe neobdelanih materialov. Ti izdelki z omogočanjem novega življenja materialom spominjajo na koncept "od zibelke do zibelke".	Proizvodnja energije iz obnovljivih virov, kar vodi k zmanjšanju vplivov na okolje, ki jih povzročajo drugi proizvodi.	Zmanjšanje onesnaževanja, ki ga povzročajo drugi proizvodi.

Vir: Hojnik 2017, prilagojeno po Dangelico in Pontrandolfo 2010.

DIMENZIJE EKO INOVACIJ

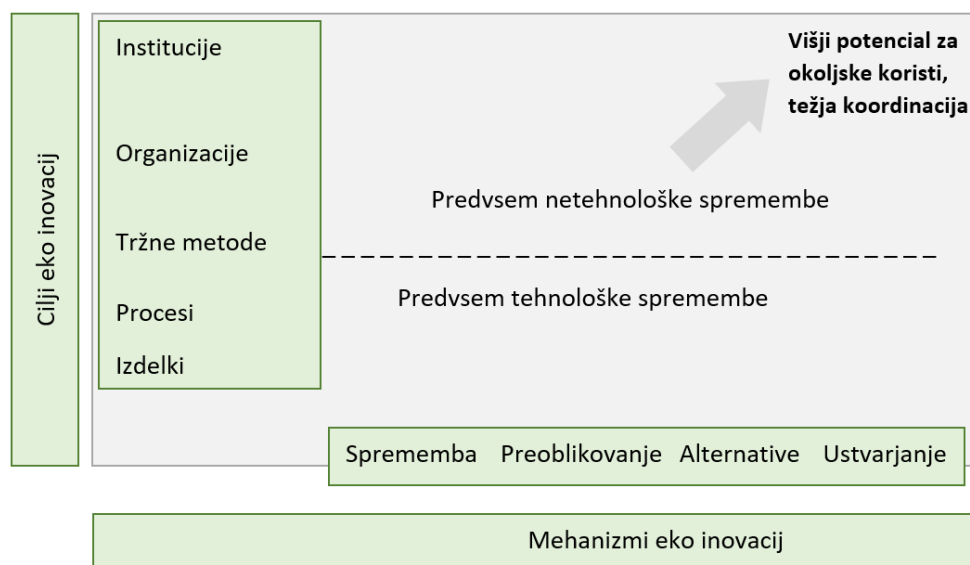
V nadaljevanju so opisane tri dimenzije eko inovacij, in sicer *cilji*, *mehanizmi* in *vplivi* (OECD 2007 v OECD 2009). Dimenzija cilji se nanaša na glavni fokus, njeni mehanizmi se nanašajo na metode za vpeljavo sprememb v cilj, medtem ko so vplivi dejansko učinki na okoljske razmere (OECD, 2019).

Cilji eko inovacij se nanašajo na osnovni fokus eko inovacij in zajemajo proizvode (dobrine in storitve), procese (način proizvodnje ali postopek), tržne metode (promocija in določanje cen izdelkov ter druge tržno usmerjene strategije), organizacije (v smislu strukture upravljanja in porazdelitve odgovornosti) in institucije (vključno s širšim družbenim območjem, ki je zunaj nadzora ene organizacije – npr. institucionalna ureditev, družbene norme in kulturne vrednote). Ciljna narava je lahko tehnološka ali netehnološka. Kot lahko vidimo tudi iz spodnje sheme (glej sliko 26), se ekoinovacijski izdelki in procesi večinoma nanašajo na tehnološki razvoj, medtem ko se eko inovacije v trženju, organizacijah in institucijah bolj nanašajo na netehnološke spremembe (OECD 2007 v OECD 2009). Raziskovalci (Rennings 2000; Reid in Miedzinski 2008) poleg tega predlagajo, da eko inovacije vključujejo inovacije v socialnih in institucionalnih strukturah, zato se ne bi smele omejiti na inovacije v izdelkih, procesih, tržnih metodah in organizacijskih metodah.

Druga razsežnost eko inovacij so *mehanizmi*. V okviru izboljšanja okolja je mogoče opredeliti štiri glavne ravni eko inovacij (Stevens 1997; Charter in Clark 2007). Prva stopnja (tj. sprememba) je stopenjska in zadeva majhne ali postopne izboljšave obstoječih izdelkov. Druga raven (tj. preoblikovanje – angl. *re-design*) je popolno preoblikovanje obstoječih konceptov izdelkov ali "zelenih omejitev", kjer je prišlo do velikega preoblikovanja obstoječih izdelkov (medtem ko je raven izboljšav, ki je tehnično izvedljiva, omejena). Tretja stopnja (tj. alternativa) se nanaša na funkcionalne ali "alternativne izdelke", to pa se spet nanaša na nove koncepte izdelkov ali storitev, ki zadovoljujejo enako funkcijo (npr. telekonference namesto potovanja). Zadnja raven (t. i. ustvarjanje) je ustvarjanje sistema, ki je zasnovan za trajnostno družbo (npr. oblikovanje in uvajanje povsem novih izdelkov, procesov, postopkov, organizacij in institucij). Tako so mehanizmi povezani s tem, kje je vpeljan cilj eko inovacij (OECD 2009).

Zadnja razsežnost je *vpliv eko inovacij*. Vpliv, ki ga eko inovacije prinašajo skozi svoj življenjski cikel ali kakšno drugo področje, se nanaša na vpliv na okolje (OECD 2009). Cilj in mehanizem eko inovacij se prepletata s socialno-tehničnim okoljem in prinašata morebitne vplive na okolje (OECD 2009). Nekateri mehanizmi (npr. alternative in ustvarjanje) na splošno prinašajo večje potencialne okoljske koristi, vendar jih je težje uskladiti, medtem ko mehanizmi, kot sta sprememba in preoblikovanje, prinašajo manjše potencialne okoljske koristi (OECD 2009). Okoljske koristi niso nujno glavni cilj inovacije; lahko so posledica drugih inovacijskih ciljev in se lahko pojavijo med proizvodnjo blaga ali storitve ali po prodaji pri uporabi blaga ali storitve pri končnem uporabniku (Arundel in Kemp 2009). Podrobneje se okoljski vpliv nanaša na zmanjšanje porabe materiala in energije; zmanjšanje emisij/ onesnaževanja zraka, vode, zemlje in hrupa; nadomestitev nevarnih snovi in boljše recikliranje vode, odpadkov ali materialov med proizvodnjo in po uporabi izdelkov (Horbach idr. 2012).

Slika 26: Tri dimenzije eko inovacij: cilji, mehanizmi in vplivi



Vir: OECD, 2019.

VRSTE EKO INOVACIJ

Najpogosteje se eko inovacije delijo na izdelčne, procesne, organizacijske, trženjske, socialne (družbene) in sistemske eko inovacije.

Izdelčne eko inovacije

Inovacije izdelkov zajemajo tako dobrine (tiste, ki skušajo zmanjšati – minimizirati njihov celoten vpliv na okolje skozi njihovo proizvodnjo, hkrati pa poudarjajo tudi eko dizajn/zasnovo) in storitve (EIO 2013). Eko dizajn kot del inovacije izdelka obravnava omejitve virov v smislu načrtovanja izdelka na način, ki zagotavlja zmanjšanje vpliva na okolje in manjšo uporabo virov med obratovanjem in procesom predelave, ki vključujejo popravilo, predelavo ali recikliranje (EIO 2013). Inovacija izdelkov je v skladu z OECD (2005) opredeljena kot uvedba blaga ali storitve, ki je nova ali bistveno izboljšana glede na njene značilnosti ali predvideno uporabo. To vključuje pomembne izboljšave tehničnih specifikacij, komponent in materiala, vgrajene programske opreme, prijaznosti do uporabnika ali drugih funkcionalnih lastnosti (OECD 2005).

Procesne eko inovacije

Glavne značilnosti, ki opredeljujejo inovacije v procesih, so zmanjšanje porabe materiala, manjše tveganje in prihranki stroškov kot rezultat (EIO 2013). Poleg tega je OECD (2005) procesno inovacijo na splošno opredelil kot implementacijo novega ali bistveno izboljšanega načina proizvodnje ali dobave. To vključuje pomembne spremembe v tehnikah, opremi in/ali programski opremi (OECD 2005).

Organizacijske eko inovacije

Organizacijska inovacija pomeni uvedbo nove organizacijske metode v poslovnih praksah podjetja, organizaciji delovnega mesta ali v zunanjih odnosih (OECD 2005). Cilj organizacijskih eko inovacij je povečati skupno okoljsko uspešnost na podlagi okoljske vizije podjetja, torej izboljšati in vzdrževati ekološke koristi in učinkovitost virov ter povečati tudi družbeno odgovornost podjetja (Dong idr. 2013).

Trženjske eko inovacije

Trženjska inovacija je uvedba novega načina trženja, ki vključuje pomembne spremembe v oblikovanju ali pakiranju izdelkov, umeščanju in promociji izdelkov ali pri oblikovanju cen (OECD 2005; EIO 2013). Eko inovacija v trženju vključuje nove načine vključevanja okoljskih vidikov v komunikacijske in prodajne strategije (OECD 2009). Podjetje npr. izboljša splošni izdelek, nato ga še nadalje razvija in/ali prodaja ekološko učinkovite izdelke skozi boljše tržne raziskave, neposredno vzpostavlja stik s svojimi potrošniki in uporablja tržne prakse, ki privabljajo okoljsko ozaveščene potrošnike (OECD 2009). Tržne eko inovacije običajno odkrijejo, katere marketinške tehnike je mogoče uporabiti za spodbujanje ljudi k nakupu, uporabi ali uvajanju eko inovacij; tako vključujejo spremembe ali razvoj na področju oblikovanja ali pakiranja izdelkov, promocije izdelkov, umeščanja izdelkov, oblikovanja cen in tudi okoljskega označevanja (EIO 2013).

Družbene eko inovacije

Eden od vidikov družbenih eko inovacij je, da vsaka razprava o porabi virov šteje človeški element kot sestavni del. Družbena eko inovacija vključuje tržne razsežnosti sprememb vedenja in življenjskega sloga, zato se osredotoča na zagotavljanje povpraševanja po zelenih dobrinah in storitvah. Nekatera podjetja poskušajo slediti in izvajati tako imenovane od uporabnika spodbujene inovacije, s pomočjo katerih se funkcionalnost novih dobrin razvija skupaj z deležniki, zato je tveganje za odvečne lastnosti izdelka minimizirano. Drugi pomemben vidik, ki vodi k absolutnemu zmanjšanju porabe materiala, ne da bi pri tem uporabnikom zagotavljali nižjo ali slabšo kakovost storitev, pa je skupna raba izdelkov (EIO 2013).

Sistemske eko inovacije

Sistemska eko inovacija se nanaša na vrsto povezanih inovacij, ki prinašajo izboljšave oziroma ustvarjajo povsem nove sisteme, ki zagotavljajo posebne funkcije z zmanjšanim celotnim vplivom na okolje (EIO 2013). Njegova ključna značilnost je zbirka sprememb, ki so bile posledice uvedenega dizajna. To pomeni, da se npr. sistemska eko inovacija, ki je povezana s hišo, ne tiče le izolacije oken ali zgolj uporabe boljšega ogrevalnega sistema; gre za inovacijo celotnega dizajna za izboljšanje njegove funkcionalnosti (EIO 2013). Prav tako lahko za primer sistemske eko inovacije uporabimo "zelena mesta", kjer inovacije in napor pri načrtovanju vodijo do kombinacije sprememb, ki naredijo delovanje mesta in mestnega življenja bolj "zeleno". To vključuje npr. nove koncepte mobilnosti, ki se ne tičejo le tradicionalnega javnega prevoza (npr. avtobusi), ampak zajemajo tudi sisteme za deljenje koles (in s tem povezane infrastrukture, kot so postaje s kolesi) kot tudi načrtovanje za zmanjšanje potrebe po potovanju (kar zahteva, da so trgovine in storitve dnevnega varstva itd. vključene v nova stanovanja) (EIO, 2013).

POSLEDICE EKO INOVACIJ ZA PODJETJA

Podjetja so se sprva obotavljala postati okolju prijazna in začeti z eko inovacijami predvsem zaradi stroškov, a so sčasoma sprejela eko inovacije. Sprva so bile eko inovacije v veliki meri le odziv na zakonodajo, ki narekuje skladnost z okoljskimi predpisi. V ranih začetkih je večina podjetij eko inovacije dojemala kot breme, katerih cilj je pomagati samo okolju, hkrati pa ogroziti uspešnost podjetja, zlasti z vidika dobičkonosnosti. Perspektiva eko inovacij se je začela spreminjati s Porterjevo hipotezo, ki so jo mnogi raziskovalci želeli bolje raziskati. Pionirstvo v inovacijah naj bi prineslo podjetjem priložnost, da uživajo "prednosti prvega akterja" (Porter in van der Linde 1995). Porter in van der Linde (1995) sta poudarila, da lahko pravilno oblikovani okoljski standardi sprožijo inovacije, ki znižajo skupne stroške izdelka ali izboljšajo njegovo vrednost. Takšne inovacije podjetjem omogočajo, da uporabijo različne vire, in sicer bolj produktivno – od surovin in energije do delovne sile – ter poravnajo stroške za izboljšanje vpliva na okolje. Medtem bi morali biti predpisi strogi in ne ohlapni, saj ohlapnim uredbam lahko ugodimo že s postopnimi rešitvami, kot so rešitve ob zaključku proizvodnega procesa (end-of-pipe pristop), medtem ko strogi predpisi spodbujajo resnične inovacije (Porter in van der Linde 1995). Eko inovacije so »ključne za spodbujanje trajnostne in pametne rasti v regijah zaradi njihovih obsežnih koristi za gospodarstvo in okolje« (Evropska komisija 2012, 28). Z drugimi besedami, eko inovacije varujejo okolje in vplivajo na rast in zaposlovanje, čeprav bo ta vpliv verjetno različen in odvisen od vrste inovacije in konteksta, v katerem se uporabljajo (Arundel in Kemp 2009).

Poleg tega so eko inovacije koristne za okolje zaradi izpuščanja manj škodljivih snovi v okolje, učinkovitejše uporabe naravnih virov med proizvodnim procesom itd. Koristi, ki izhajajo iz učinka eko inovacij, veljajo tudi za podjetja (glej sliko 27). Eko inovacije lahko (in dejansko) prinesejo koristi podjetjem, ki jih uvajajo, kar je zmaga za obe strani (win-win situation; Horbach 2008).

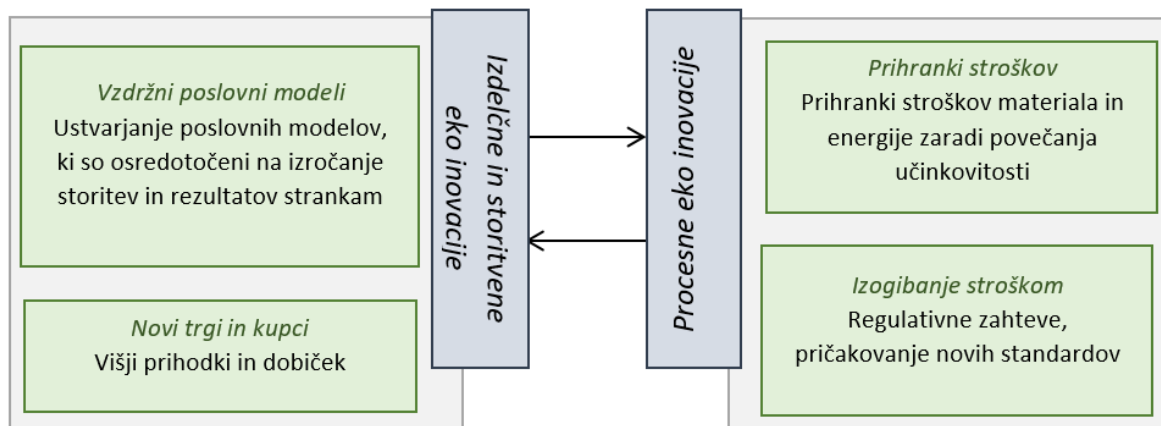
Koristi, ki jih podjetja lahko imajo pri uspešni uvedbi eko inovacij, so predvsem naslednje (Shrivastava 1995):

- › prihranki stroškov,
- › izboljšana podoba podjetja,
- › izboljšana povezanost in odnos z lokalnimi skupnostmi,
- › dostop do novih zelenih trgov,
- › večja konkurenčna prednost.

Sarkar (2013) je predstavil koristi, ki izhajajo iz eko inovacij, in jih razdelil na neposredne in posredne. Neposredne koristi vključujejo operativne prednosti, ki se kažejo v prihrankih stroškov in izhajajo iz večje produktivnosti virov in boljše logistike. Sledi prodaja s komercializacijo, medtem ko posredne koristi vključujejo boljšo podobo, boljše odnose s strankami, dobavitelji in drugimi organi, varnost in zdravje pri delu, večje zadovoljstvo delavcev in večjo zmogljivost za inovacije na splošno (Sarkar 2013). Sarkar (2013) poudarja, da podjetja vedno bolj prepoznajo, da lahko ozelenitev podjetij z izboljšanjem produktivnosti virov poveča njihovo kratkoročno in dolgoročno konkurenčnost in ustvari nove trge. Mnoga mala in srednje velika podjetja (MSP) oklevajo z vključitvijo v ekološko učinkovitost. Verjetno se bojijo, da zeleno pomeni drago (Robinson and Stubberud 2013, 48), vendar, kot pravi Johnson (2009, 22), če je ustrezno narejeno, je zeleno vedno dobra poslovna odločitev – »zelen posel je dober posel«. Z drugimi besedami, podjetjem ni treba izbirati med zelenim, eko in dobičkonosnim. Ne glede na vse se nekatera podjetja še vseeno "izogibajo" uvajanju eko inovacij zaradi začetnih naložb ali pričakovanja, da bodo takšne inovacije drage (Robinson in Stubberud 2013).

Če povzamemo sliko 27, ki prikazuje možne posledice, povezane z uvajanjem eko inovacij, lahko vidimo, da so proizvodne in tehnološke eko inovacije priložnost za podjetja, da utrdijo svoj položaj na domačem trgu in se internacionalizirajo z vstopom ali širjenjem na tuje trge, hkrati pa lahko s sprejetjem procesnih eko inovacij tudi zmanjšajo svoje stroške skozi inovacije, ki jim omogočajo varčevanje z materiali (EIO 2011).

Slika 27: Poslovni primer eko inovacij



Vir: EIO in CfSD 2013, 9.

Najpomembnejše prednosti oziroma koristi za podjetja, ki postanejo "zelena" in želijo ustvariti bolj trajnostni poslovni model, so naslednje:

- › možnost pridobitve zelene konkurenčne prednosti in konkurenčnosti na mednarodnih trgih (Tien idr. 2005; Chen idr. 2006; Triebswetter in Wackerbauer 2008; Johnson 2009; Evropska komisija 2012; Ar 2012; Hofer idr. 2012; Wong 2012; Leonidou idr. 2013),
- › vstop na tuje trge/internacionalizacija (Beise in Rennings 2005; Martín-Tapia idr. 2010),
- › izboljšanje uspešnosti podjetja (Clemens 2006; Johnson 2009; Zeng idr. 2011; Evropska komisija 2012; Ar 2012; Doran in Ryan 2012; Lin idr. 2013),
- › trajnostna rast na domačem in mednarodnih trgih (Evropska komisija 2012),
- › doseganje globalnih trajnostnih ciljev v organizacijah (Paraschiv idr. 2012).

Poleg zgoraj navedenih lahko podjetja dosežejo stroškovno prednost (delujejo z nižjimi stroški kot konkurenti, vendar ponujajo primerljiv izdelek) ali prednost skozi diferenciacijo/razlikovanje (kadar kupci dosledno dojemajo, da je ponudba podjetja boljša/superiorna od konkurenčne (Shrivastava 1995).

Vprašanja za razmislek

1. Opredelite zelenega podjetnika in zeleno podjetništvo. V čem se zeleno podjetništvo razlikuje od običajnega podjetništva?
2. Opredelite eko inovacije in poiščite primer eko inovacije. Argumentirajte, zakaj je izbrana inovacija ekološka/zelena.
3. Naštete in opišite tri dimenzije eko inovacij.
4. Opredelite in pojasnite koristi eko inovacij za podjetja.

Literatura in viri

Ahmed, Shohana & Mohammad Kamruzzaman. 2010. Drivers of Eco-Innovation. Master thesis. <http://liu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:324879> (18. 10. 2013).

Angelo, Fernanda Dias, Charbel Jose Chiappetta Jabbour, & Simone Vasconcellos Galina. 2012. Environmental Innovation: In Search of a Meaning. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development* 8 (2/3): 113–121.

Antonioli, Davide, Susanna Mancinelli, & Massimiliano Mazzanti. 2013. Is Environmental Innovation Embedded Within High-Performance Organisational Changes? The Role of Human Resource Management and Complementarity in Green Business Strategies. *Research Policy* 42 (4) (May): 975–988.

Ar, Ilker Murat. 2012. The Impact of Green Product Innovation on Firm Performance and Competitive Capability: The Moderating Role of Managerial Environmental Concern. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 62: 854–864.

Arundel, Anthony & René Kemp. 2009. Measuring eco-innovation. UNU-MERIT Working Paper Series-017. <http://www.merit.unu.edu/publications/wppdf/2009/wp2009-017.pdf> (30. 8. 2013).

Aschhoff, Birgit & Wolfgang Sofka. 2009. Innovation on demand – Can Public Procurement Drive Market Success of Innovations? *Research Policy* 38 (8): 1235–1247.

Beise, Marian & Klaus Rennings. 2005. Lead Markets and Regulation: a Framework for Analyzing the International Diffusion of Environmental Innovations. *Ecological Economics* 52 (1): 5–17.

Belin, Jean, Jens Horbach & Vanessa Oltra. 2011. Determinants and Specificities of Eco-innovations – An Econometric Analysis for the French and German Industry Based on the Community Innovation Survey. <http://ideas.repec.org/p/grt/wpegrt/2011-17.html> (26. 6. 2013).

Cainelli, Giulio & Massimiliano Mazzanti. 2013. Environmental Innovations in Services: Manufacturing-services Integration and Policy Transmissions. *Research Policy*. <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S004873313000954> (10. 9. 2013).

Charter, Martin & Tom Clark. 2007. Sustainable Innovation: Key conclusions from sustainable innovation conferences 2003-2006 organised by The Centre for Sustainable Design, Centre for Sustainable Design, Farnham. http://bic-innovation.com/static/bic/knowledge_base/documents/T160433.pdf (23. 8. 2013).

Chen, Yu-Shan, Shyh-Bao Lai & Chao-Tung Wen. 2006. The Influence of Green Innovation Performance on Corporate Advantage in Taiwan. *Journal of Business Ethics* 67 (4): 331–339.

Clemens, Bruce. 2006. Economic Incentives and Small Firms: Does It Pay to Be Green? *Journal of Business Research* 59 (4): 492–500.

Dangelico, Rosa Maria & Pierpaolo Pontrandolfo. 2010. From Green Product Definitions and Classifications to the Green Option Matrix. *Journal of Cleaner Production* 18 (16-17): 1608–1628.

De Marchi, Valentina. 2012. Environmental Innovation and R&D Cooperation: Empirical Evidence from Spanish Manufacturing Firms. *Research Policy* 41 (3): 614–623.

Dong, Ying, Xi Wang, Jun Jin, Yuanbo Qiao & Lei Shi. 2013. Research on Effects of Eco-Innovation Types and Regulations on Firms' Ecological Performance: Empirical Evidence from China. *Journal of Engineering and Technology Management* (December): 1–19.

Doran, Justin & Geraldine Ryan. 2012. Regulation and Firm Perception, Eco-innovation and Firm performance. *European Journal of Innovation Management* 15 (4): 421–441.

Eco-Innovation Observatory (EIO). 2011. *The Eco-Innovation Challenge: Pathways to a resource-efficient Europe*. http://www.eurosfair.prdd.fr/7pc/doc/1308928736_eco_report_2011.pdf (2. 7. 2013).

- Eco-Innovation Observatory (EIO). 2013. *Europe in transition: Paving the way to a green economy through eco-innovation*. [Http://www.prodetur.es/prodetur/AlfrescoFileTransferServlet?action=download&ref=b2dd7229-79e8-4511-afef-1d1e8644f983](http://www.prodetur.es/prodetur/AlfrescoFileTransferServlet?action=download&ref=b2dd7229-79e8-4511-afef-1d1e8644f983) (3. 7. 2013).
- Eco-Innovation Observatory (EIO) & CfSD. 2013. *Eco-innovate! A guide to eco-innovation for SMEs and business coaches*. [Http://cfsd.org.uk/site-pdfs/eco-innovate-sme-guide.pdf](http://cfsd.org.uk/site-pdfs/eco-innovate-sme-guide.pdf) (2. 7. 2013).
- European commission. 2012. *Connecting Smart and Sustainable Growth through Smart Specialisation A Practical Guide for ERDF Managing Authorities*. Luxembourg: Publications office of the European Union. [Http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/green_growth/greengrowth.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/green_growth/greengrowth.pdf) (9. 4. 2013).
- Farinelli F., M. Bottini, S. Akkoyunlu & P. Aerni. 2011. Green entrepreneurship: the missing link towards a greener economy. *ATDF Journal* 8 (3/4): 42–48.
- Fawzi, Halila & Jonas Rundquist. 2011. The Development and Market Success of Eco-Innovations: A Comparative Study of Eco-Innovations and 'Other' Innovations in Sweden. *European Journal of Innovation Management* 14 (3): 278–302. <https://doi.org/10.1108/14601061111148807>.
- Fleiter, Tobias, Simon Hirzel & Ernst Worrell. 2012. The Characteristics of Energy-efficiency Measures – a Neglected Dimension. *Energy Policy* 51 (December): 502–513.
- Gibbs David. 2009. Sustainability entrepreneurs, ecopreneurs and the development of a sustainable economy. *Greener Management International* 55: 63–78.
- Govindan, Kannan, Ali Diabat & K. Madan Shankar. 2014. Analyzing the Drivers of Green Manufacturing with Fuzzy Approach. *Journal of Cleaner Production*. [Http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.02.054](http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.02.054) (15. 7. 2014).
- GREENT. 2019. Definition of green entrepreneurship. [Http://greentproject.eu](http://greentproject.eu) (13. 6. 2019)
- Hall Robert. 2013. *The Enterprising Ecovillager – Achieving Community Development through Innovative Green Entrepreneurship*. Vilnius: BMK Leidykla.
- Hofer, Christian, David E. Cantor & Jing Dai. 2012. The Competitive Determinants of a Firm's Environmental Management Activities: Evidence from US Manufacturing Industries. *Journal of Operations Management* 30 (1-2): 69–84.
- Hojnik, Jana. 2016. Model eko inovacij: določljivke, glavne dimenzije in posledice = Eco-innovation model: antecedents, main dimensions and consequences. Doctoral dissertation. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Hojnik, Jana. 2017. In Pursuit of Eco-innovation: Drivers and Consequences of Eco-innovation at Firm Level. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
- Horbach, Jens. 2008. Determinants of Environmental innovation – New Evidence from German Panel Data Sources. *Research Policy* 37 (1): 163–173.
- Horbach, Jens, Christian Rammer & Klaus Rennings. 2012. Determinants of Eco-innovations by Type of Environmental Impact – The Role of Regulatory Push/pull, Technology Push and Market Pull. *Ecological Economics* 78: 112–122.
- Isaak, Robert. 1998. *Green Logic: Copreneurship, Theory and Ethics*. Sheffield, UK: Greenleaf Publishing.
- Jänicke, Martin. 2008. Ecological Modernisation: New Perspectives. *Journal of Cleaner Production* 16 (5): 557–565.
- Johnson, Robert L. 2009. Organizational Motivations for Going Green or Profitability Versus Sustainability. *The Business Review* 13: 2003–2010.
- Kammerer, Daniel. 2009. The Effects of Customer Benefit and Regulation on Environmental Product Innovation. *Ecological Economics* 68 (8-9): 2285–2295.
- Karakaya, Emrah, Antonio Hidalgo & Cali Nuur. 2014. Diffusion of Eco-Innovations: A Review. *Renewable and Sustainable Energy Reviews* 33 (May): 392–399.
- Kemp, René & Tim Foxon. 2007. *Typology of Eco-innovation. Project Paper: Measuring Eco-Innovation*. [Http://www.merit.unu.edu/MEI/deliverables/MEI%20D2%20Typology%20of%20eco-innovation.pdf](http://www.merit.unu.edu/MEI/deliverables/MEI%20D2%20Typology%20of%20eco-innovation.pdf) (5. 6. 2013).
- Kemp, René & Peter Pearson. 2007. *Final Report MEI Project About Measuring Eco innovation*. [Http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Final+report+MEI+project+about+measuring+eco+innovation#3](http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Final+report+MEI+project+about+measuring+eco+innovation#3) (5. 6. 2013).
- Kohler T., J. Pratt, B. Debarbieux, J. Balsiger, G. Rudaz & D. Maselli. 2012. Sustainable Mountain Development, Green Economy and Institutions. From Rio 1992 to Rio 2012 and beyond. Final Draft for Rio 2012.
- Laperche, Blandine & Dimitri Uzunidis. 2012. Eco-Innovation, Knowledge Capital and the Evolution of the Firm. *The IUP Journal of Knowledge Management* (3): 14–35.
- Laperche, Blandine & Fabienne Picard. 2013. Environmental Constraints, Product-Service Systems Development and Impacts on Innovation Management: Learning from Manufacturing Firms in the French Context. *Journal of Cleaner Production* 53 (August): 118–128.

- Leitner, Alexander, Walter Wehrmeyer & Chris France. 2010. The Impact of Regulation and Policy on Radical Eco-innovation: The Need for a New Understanding. *Management Research Review* 33 (11): 1022–1041.
- Leonidou, Leonidas C., Constantinos N. Leonidou, Thomas A. Fotiadis & Athina Zeriti. 2013. Resources and Capabilities as Drivers of Hotel Environmental Marketing Strategy: Implications for Competitive Advantage and Performance. *Tourism Management* 35: 94–110.
- Lin, Ru-Jen, Kim-Hua Tan & Yong Geng. 2013. Market Demand, Green Product Innovation, and Firm Performance: Evidence from Vietnam Motorcycle Industry. *Journal of Cleaner Production* 40: 101–107.
- Machiba, Tomoo. 2010. Eco-innovation for Enabling Resource Efficiency and Green Growth: Development of an Analytical Framework and Preliminary Analysis of Industry and Policy Practices. *International Economics and Economic Policy* 7 (2-3): 357–370.
- Martín-Tapia, Inmaculada, J. Alberto Aragón-Correa, & Antonio Rueda-Manzanares. 2010. Environmental Strategy and Exports in Medium, Small and Micro-enterprises. *Journal of World Business* 45 (3): 266–275.
- Maxwell, D. & R. van der Vorst. 2003. Developing Sustainable Products and Services. *Journal of Cleaner Production* 11 (8): 883–895.
- OECD. 2005. *Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation*. http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_Manual_Third_Edition.pdf (23. 8. 2013).
- OECD. 2009. *Sustainable Manufacturing and Eco-Innovation. Framework, Practices and Measurement*. Synthesis Report. <http://www.oecd.org/sti/inno/43423689.pdf> (3. 7. 2013).
- OECD. 2019. Green growth and eco-innovation. <http://www.oecd.org/sti/ind/greengrowthandeco-innovation.htm> (6. 3. 2020)
- Paraschiv, Dorel Mihai, Estera Laura Nemoianu, Claudia Adriana Langă & Tünde Szabó. 2012. Eco-innovation, Responsible Leadership and Organizational Change for Corporate Sustainability. *Amfiteatru Economic XIV* (32): 404–420.
- Porter, Michael E. & Claas van der Linde. 1995. Green and competitive: Ending the stalemate. *Harvard Business Review* 73(5): 120–134.
- Rave, Tilmann & Mario Larch. 2011. *The determinants of environmental innovations and patenting: Germany reconsidered*. Ifo Working Paper Series Ifo Working Paper No. 97. <http://www.econstor.eu/bitstream/10419/73719/1/IfoWorkingPaper-97.pdf> (7. 5. 2014).
- Reid, Alasdair & Michal Miedzinski. 2008. *Eco-innovation – final report for Sectoral Innovation Watch*. Final report to Europe INNOVA initiative. http://www.technopolis-group.com/resources/downloads/661_report_final.pdf (10. 6. 2013).
- Rennings, Klaus. 2000. Redefining Innovation – Eco-innovation Research and the Contribution from Ecological Economics. *Ecological Economics* 32 (2): 319–332.
- Rennings, Klaus, Matteo Bartolomeo, René Kemp, Ian Miles & Anthony Arundel. 2004. The Impact of Clean Production on Employment in Europe – An Analysis using Surveys and Case Studies (IMPRESS). http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/impress_en.pdf (3. 9. 2013).
- Robinson, Sherry & Hans Anton Stubberud. 2013. Green innovation in Germany: a comparison by business size. *Journal of International Business Research* 12 (1): 47–56.
- Sarkar, A. N. 2013. Promoting Eco-innovations to Leverage Sustainable Development of Eco-industry and Green Growth. *European Journal of Sustainable Development* 2 (1): 171–224.
- Schaper Michael. 2010. Understanding the green entrepreneur. In: *Making Ecopreneurs – Developing Sustainable Entrepreneurship*. Gower Publishing Ltd.
- Schiederig, Tim, Frank Tietze & Cornelius Herstatt. 2012. Green Innovation in Technology and Innovation Management – an Exploratory Literature Review. *R&D Management* 42 (2): 180–192.
- Shrivastava, Paul. 1995. Environmental Technologies and Competitive Advantage. *Strategic Management Journal* 16: 183–200.
- Speirs, Jamie, Peter Pearson & Tim Foxon. 2008. *Adapting Innovation Systems Indicators to Assess Eco-innovation*. http://orca.mwe.cf.ac.uk/40682/1/Foxon_Speirs_Pearson_final.pdf (20. 2. 2014).
- Stevens, A. 1997. Moving Companies Towards Sustainability Through Eco-design: Conditions for Success. *Journal of Sustainable Product Design*. <http://www.cfsd.org.uk/journal/archive/07jspd3.pdf> (23. 8. 2013).
- Strange, Tracey & Anne Bayley. 2014. Sustainable Development: Linking economy, society, environment. http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/environment/sustainable-development_9789264055742-en#page1 (18. 8. 2015).

- Tien, Shiaw-Wen, Yi-Chan Chung & Chih-Hung Tsai. 2005. An Empirical Study on the Correlation Between Environmental Design Implementation and Business Competitive Advantages in Taiwan's Industries. *Technovation* 25 (7): 783-794.
- Triebswetter, Ursula & Johann Wackerbauer. 2008. Integrated Environmental Product Innovation in the Region of Munich and Its Impact on Company Competitiveness. *Journal of Cleaner Production* 16 (14): 1484-1493.
- Van den Bergh, Jeroen C. J. M., Bernhard Truffer and Giorgos Kallis. 2011. Environmental Innovation and Societal Transitions: Introduction and Overview. *Environmental Innovation and Societal Transitions* 1 (1) (June): 1-23.
- Wagner, Marcus. 2008. Empirical Influence of Environmental Management on Innovation: Evidence from Europe. *Ecological Economics* 66 (2-3) (June): 392-402.
- Wong, Stanley Kam-Sing. 2012. The Influence of Green Product Competitiveness on the Success of Green Product Innovation and Electronics Industry. *European Journal of Innovation Management* 15 (4): 468-490.
- Zeng, S. X., X. H. Meng, R. C. Zeng, C. M. Tam, Vivian W. Y. Tam & T. Jin. 2011. How environmental Management Driving Forces Affect Environmental and Economic Performance of SMEs: a Study in the Northern China District. *Journal of Cleaner Production* 19 (13): 1426-1437.

10 VKLJUČUJOČE PODJETNIŠTVO – MLADI, SENIORJI IN ŽENSKE

Karin Širec, Ivona Huđek

Uvod

Politika vključujočega podjetništva si prizadeva za enake možnosti zaposlovanja, ustanavljanja in poslovanja podjetij za vse člane družbe, v ospredje pa postavlja zlasti ranljivejše skupine (mlade, starejše, ženske, migrante, invalide ipd.), ki se pogosto soočajo s težavami socialne izključenosti.

Podjetniška aktivnost izkazuje visoko raven heterogenosti, kadar jo proučujemo v odvisnosti od izbranih demografskih dejavnikov. Še zlasti zanimiva je porazdelitev podjetniške aktivnosti po različnih starostnih skupinah. Zaradi njene perspektivnosti v tem poglavju natančneje proučujemo podjetniško aktivnost mladih. Zavoljo vse večjih izzivov na področju staranja prebivalstva podajamo tudi podrobnejši prikaz podatkov za najstarejšo starostno skupino – za tako imenovane podjetnike seniorje. Naslednji segment proučevanja je porazdelitev podjetniške aktivnosti med spoloma, kjer je opaziti, da Slovenija že vrsto let izgublja podjetniški potencial žensk.

Mladi, seniorji in ženske sodijo med ranljivejše skupine prebivalstva, kamor sodijo še druge socialne skupine (etnične manjšine, migranti in invalidi), ki jih v tem poglavju ne obravnavamo natančneje. Vsem navedenim skupinam je skupno soočanje s specifičnimi problemi pri vključevanju na trg dela. Gre za izzive, ki jih obravnava t. i. politika vključujočega podjetništva, ki mora zato odigrati ključno vlogo pri zagotavljanju ustreznega podjetniškega izobraževanja, pri izboljšanju dostopa do zagonskih finančnih sredstev in pri podpiranju razvoja poslovnih mrež za vse (še zlasti za ranljive ciljne skupine), ki imajo podjetniške želje.

Zadrževanje starejših delavcev na trgu dela je eden izmed pomembnih vzvodov za prenos človeškega kapitala med generacijami (npr. skozi programe mentoriranja), spodbujanje podjetništva med mladimi in ženskami pa znatno vpliva na inovativnost in izkoriščanje potenciala digitalnih tehnologij, ki ponujajo številne nove možnosti vstopa in konkuriranja na globalnih trgih. V zadnjem delu poglavja tako prikazujemo proces digitalizacije, ki lahko mnogim ljudem, tudi tistim iz ranljivejših skupin družbe, olajša pot do ustanovitve podjetja. Čeprav je večina javnih pobud novejših, izkušnje kažejo, da je treba poleg gradnje digitalnih in podjetniških znanj za izzive digitalizacije zasnovati programe, ki bodo ne glede na spol in starost prispevali k dvigu osnovnih digitalnih spretnosti, izboljšali dostop do interneta ter nudili podporne storitve digitalnim podjetjem. K opolnomočenju žensk bi lahko bistveno prispevala tudi popularizacija izobraževanje mladih deklet na področjih STEM⁵. Seveda pa prav kulturne in družbene norme pogosto negativno vplivajo na potencial digitalnega podjetništva ranljivih ciljnih skupin.

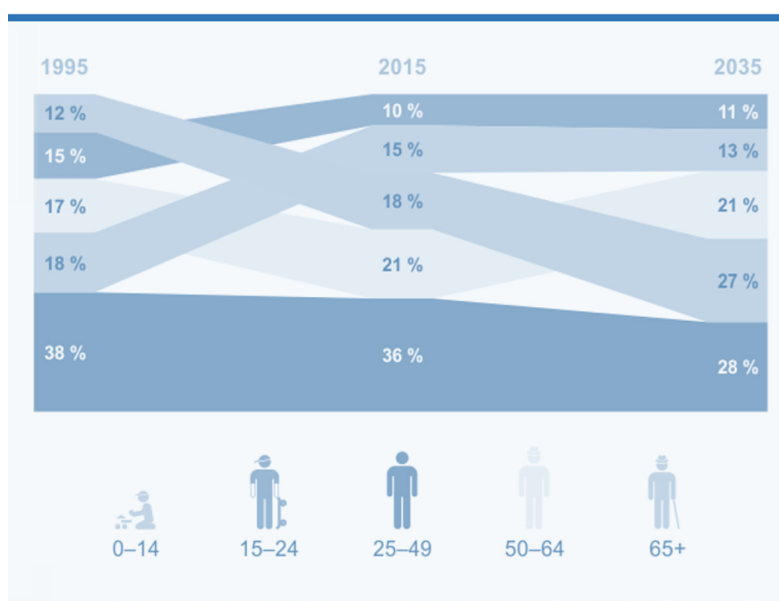
Demografske značilnosti prebivalstva in opredelitev ranljivih ciljnih skupin

V poglavju predstavljamo nekatere demografske značilnosti prebivalstva, na osnovi katerih se v nadaljevanju osredotočimo na tri ciljne skupine: mlade, starejše in ženske. Za vsako izmed obravnavanih skupin prikazujemo ključne značilnosti ter najpogostejše ovire in izzive za udeležanje vključujočega

⁵ STEM je angleški akronim za področja, ki danes prevladujejo na trgu dela. Gre za naravoslovje (science), tehnologijo (technology), inženirstvo (engineering) in matematiko (mathematic).

podjetništva. Podatki v poglavju pretežno temeljijo na raziskavi Globalnega podjetniškega monitorja (GEM – Global Entrepreneurship Monitor), ki je največji in najbolj razvit raziskovalni program za podjetništvo na svetu. V nasprotju z drugimi podatkovnimi bazami, ki merijo značilnosti manjših in novih podjetij, je GEM enkraten, ker proučuje obnašanje posameznikov v procesu nastajanja in vodenja podjetja. Proučuje zgodnje faze podjetniške aktivnosti, ustaljena podjetja in dejavnike, ki vplivajo na rojevanje novih podjetij. Večina proučevanih indikatorjev (samozaposlenost, podjetniška aktivnost, posedovanje znanj in veščin, strah pred neuspehom in podjetniške aspiracije) pri vseh treh obravnavanih skupinah kaže na zaostanek v primerjavi s povprečjem populacije. Podatke podajamo pretežno na ravni Evropske unije (EU), včasih pa jih osvetlimo tudi s primerjavo Slovenije.

Slika 28: Projekcija starostne strukture prebivalcev v Sloveniji



Vir: SURS, 2016.

Zastopanost starostnih skupin prebivalstva v podjetniški aktivnosti je pomemben indikator pripravljenosti posameznikov, da se podajo na podjetniško pot. Seveda je ta odvisna tudi od spreminjanja starostne strukture populacije v narodnem gospodarstvu. Kot ilustracijo spreminjanja populacijske demografije v Sloveniji (slika 28) prikazujemo starostno strukturo prebivalstva v 50-letni perspektivi, ki nakazuje pereč problem staranja slovenske populacije in zmanjševanja deleža mladih v strukturi prebivalstva, kar bo imelo pomembne posledice tudi za njihovo podjetniško udejstvovanje.

Politika vključujočega podjetništva

Politika vključujočega podjetništva si torej prizadeva za podjetniško udejstvovanje čim širšega kroga prebivalstva iz ranljivejših skupin, ki se ob vstopu na trg dela soočajo z večjimi težavami kot preostala populacija. Socialna vključenost je dolgoletni cilj EU. Države članice EU so skupno zavezane k reševanju tega problema, saj si prizadevajo zmanjšati število ljudi, ki živijo na robu revščine. Eden najučinkovitejših načinov za boj proti socialni izključenosti je udejanjanje ukrepov aktivne politike zaposlovanja in ustvarjanje delovnih mest, ki podpirajo vključevanje čim širšega kroga ljudi na trg

dela. Ti ukrepi vključujejo usposabljanje in izobraževanje, spodbude za zaposlitev, kreiranje novih delovnih mest in spodbujanje samozaposlovanja, med katerimi imajo pomembno mesto tudi ukrepi, namenjeni spodbujanju podjetniške aktivnosti ranljivejših skupin prebivalstva.

Politika vključujočega podjetništva tako spodbuja enake možnosti samozaposlovanja, ustanavljanja in poslovanja podjetij za vse člane družbe. Ta vključuje tudi prenos znanja in podjetniških izkušenj na ranljivejše družbene skupine, da bi s tem spodbujala njihove podjetniške aktivnosti in zaposljivost. Vladne politike lahko zelo različno zasledujejo ta cilj. Lahko kreirajo programe, ki spodbujajo zavest in motivacijo za podjetništvo kot želeno izbiro kariere ne le pri nekaterih, ampak pri vseh populacijskih skupinah. Hkrati morajo skrbeti za korekcijske ukrepe v povezavi s problemi, ki se pojavljajo bodisi na trgu bodisi pri operativnem delovanju različnih institucij in prizadenejo določene populacijske skupine bolj kot druge. Tako npr. v Sloveniji že vrsto let izpostavljamo relativno nizko vključenost žensk v podjetniško aktivnost. Podobne ugotovitve veljajo tudi za starejše ljudi, ki izkazujejo ne le nizko raven podjetniške aktivnosti, ampak je tudi sicer stopnja zaposlenosti oseb v starosti od 55 do 64 let zelo nizka. Podjetniško udejstvovanje je lahko primerno tudi za posamezne segmente populacije, ki se soočajo z večjim tveganjem socialne izključenosti – npr. za migrante, etnične manjšine, invalide ipd. Politika vključujočega podjetništva zanje pripravlja ustrezne podporne programe, vendar je treba opozoriti, da samozaposlitev oziroma ustanovitev podjetja ni ključni cilj tovrstnih programov. Politika vključujočega podjetništva si prizadeva za trajnostno podjetniško udejstvovanje ranljivejših socialnih skupin družbe. Programi, namenjeni spodbujanju podjetniške aktivnosti, ki so usmerjeni h gradnji veščin, motivaciji za odkrivanje poslovnih priložnosti, mreženju in krepitvi podjetniške miselnosti, namreč v veliki meri prispevajo tudi k siceršnji boljši zaposljivosti teh posameznikov.

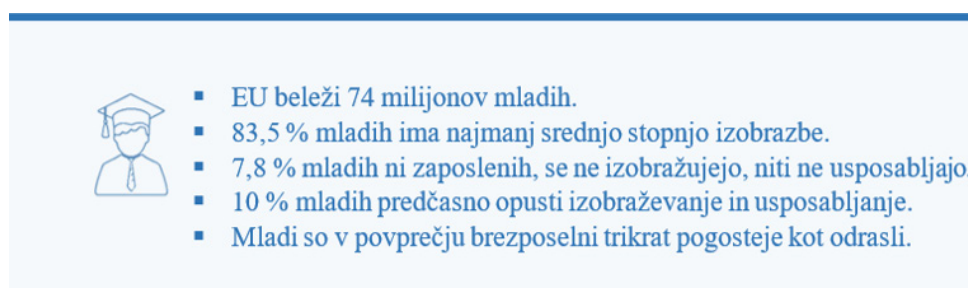
ZNAČILNOSTI VKLJUČUJOČEGA PODJETNIŠTVA MLADIH, SENIORJEV IN ŽENSK

Podjetništvo mladih

Podjetništvo mladih se nanaša na mlade⁶ ljudi v različnih starostnih skupinah. Mladi so ena najranljivejših skupin, njihova izpostavljenost je še posebno izrazita v času kriznih gospodarskih obdobj, ko je zlasti visoka stopnja brezposelnosti mladih velik gospodarski in socialni problem. Tako je npr. v letu 2013 po gospodarski krizi v EU stopnja brezposelnosti mladih dosegla najvišjo raven in je v povprečju znašala skoraj 24 %, v nekaterih državah članicah pa je njihov delež tudi krepko presegel 50 %. Hkrati se je povečalo tudi število mladih, ki niso bili vključeni v izobraževanje ali usposabljanje. Raziskave tudi navajajo, da so mladi v povprečju brezposelni trikrat pogosteje kot odrasli. Vstop na trg dela mladim otežuje predvsem pomanjkanje izkušenj, še zlasti tistim z nizko stopnjo kvalifikacije.

⁶ Termin mladi označuje v mednarodnih študijah ljudi, stare od 15 do 24 let, vendar je v primeru Slovenije zaradi značilne pozne zaposlitve na račun dolgotrajnega terciarnega izobraževanja smiselno upoštevati mlade v starosti od 15 do 29 let. Različen zajem podatkov (v Sloveniji so to mladi, stari od 15 do 29 let, v tujini pa mladi od 15 do 24 let ali od 18 do 34 let) je vzrok za neprimerljivost podatkov med državami.

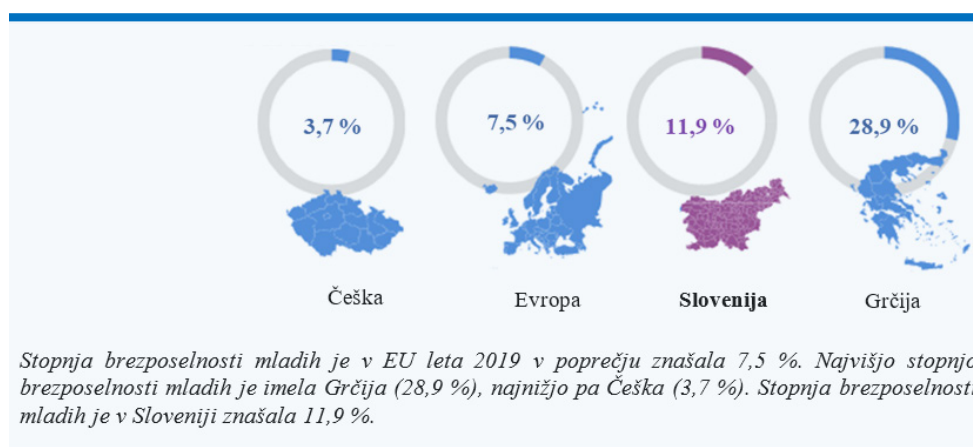
Slika 29: Mladi v EU



Vir: Eurostat, 2020.

Dolgoročna brezposelnost mladih ima številne negativne učinke. Vpliva na zaslužek mladih, njihove zaposlitvene možnosti in je velik strošek za gospodarstvo, saj dolga obdobja brezposelnosti zmanjšujejo državljansko angažiranost, vplivajo na padec zaupanja v družbo in potencialno lahko privedejo do kriminala.

Slika 30: Stopnja brezposelnosti mladih v EU

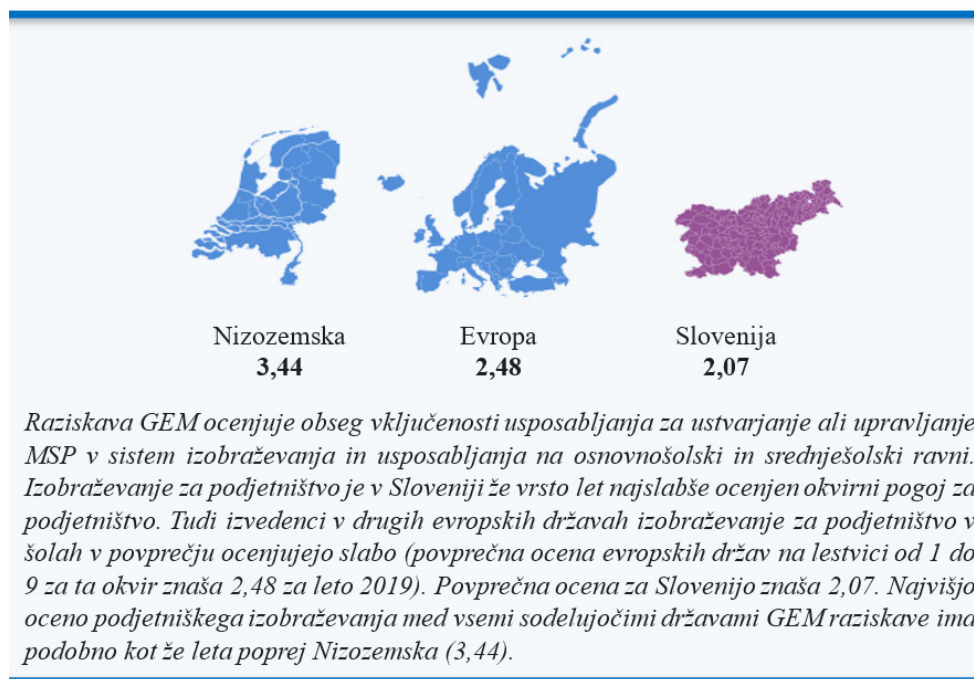


Vir: Eurostat, 2020.

Dejstvo je, da tradicionalna delovna mesta postajajo vse redkejša, zato je potrebno podjetništvo mladih razumeti kot dodaten način spodbujanja zaposlovanja in ustvarjanja novih delovnih mest. Številne študije poudarjajo pozitivne učinke spodbujanja podjetništva mladih. Izpostavljajo, da so mladi še posebej odzivni, ko gre za nove gospodarske priložnosti in trende. Mladi so pogosteje bolj inovativni in pripravljeni na ustvarjanje novih oblik samostojnega dela. Prav mladi s tovrstnim podjetniškim razmišljanjem in sposobnostmi so zato zelo zaželeni na trgu dela. Podjetja, ki jih ustanavljajo, pogosto ponujajo zaposlitvene možnosti tudi njihovim vrstnikom. Podjetniško izobraževanje je ključni ukrep, ki mladim pomaga pridobiti in razviti ustrezne veščine. Podjetniške veščine, kot so npr. prepoznavanje priložnosti, inovativnost, kritično razmišljanje, odpornost, odločanje, timsko delo in slog vodenja, zato koristijo vsem mladim, da se lahko bolje spoprijemajo z ovirami tako v poslovnem okolju kot tudi v različnih življenjskih situacijah.

Pomembni ukrepi za zmanjšanje brezposelnosti mladih so torej prizadevanja za ozaveščanje o potencialu podjetništva v družbi (zlasti med mladimi) z uvedbo podjetniškega izobraževanja na vseh ravneh formalnega izobraževalnega sistema, z usposabljanjem učiteljev in mentorjev znotraj in zunaj izobraževalnega sistema, z izboljšanim dostopom do financ za nadaljnjo realizacijo zagonskih načrtov in z intenzivnejšim pospeševanjem podjetništva.

Slika 31: Ocene podjetniškega



Vir: GEM, 2020.

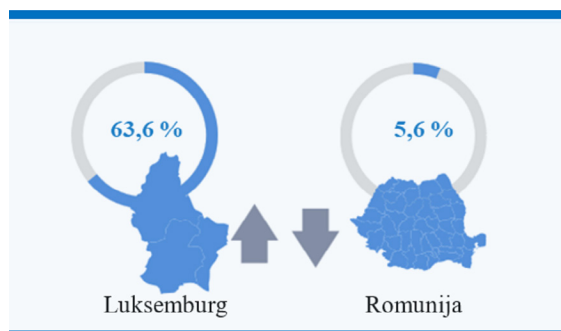
Osnovne značilnosti podjetniške aktivnosti mladih

Podjetniška aktivnost mladih se izkazuje skozi njihovo podjetniško udejstvovanje in zanimanje za samozaposlovanje. Čeravno se zanimanje mladih za samozaposlovanje v zadnjem desetletju v EU povečuje, ostaja delež samozaposlenih mladih relativno nizek (4,1 % starih od 15 do 24 let). Ob tem velja opozoriti na precejšnje razlike v motivaciji mladih podjetnikov, ko se odločajo za samostojno podjetniško pot. Posledica visoke ravni brezposelnosti mladih je podjetniško udejstvovanje, spodbujeno iz nujnosti oziroma težnje po preživetju. Tiste pa, ki se podajajo na pot samozaposlovanja in pred tem niso bili brezposelni, najpogosteje motivirata želja po večji neodvisnosti ali možnost postati sam svoj šef.

Podatki za preteklo desetletje kažejo, da so v EU mladi bolj verjetno kot odrasli aktivni v novoustanovljenih podjetjih. Težava je v tem, da mladi podjetniki zaposlujejo približno pol manj kot starejša populacija. Pogosto so tudi slabo izobraženi o osnovah podjetništva, saj je podjetniško izobraževanje eden najslabše ocenjenih okvirnih pogojev za podjetniško aktivnost tako rekoč v vseh evropskih državah. Porast samostojnih podjetnikov, ki ne zaposlujejo, je deloma posledica razvoja digitalne ekonomije. Tehnološki napredek namreč omogoča nove metode dela, vključno s sporazumi o sodelovanju, ki potekajo prek spleta, in s kratkoročnimi oblikami dela, ki se organizirajo in upravljajo prek spletnih platform in mobilnih aplikacij. Hkrati je tehnologija ljudem omogočila večjo mobilnost in samozaposlenim delavcem omogoča delo od koder koli in kadar koli.

Spodbuden je podatek, da izrazito narašča delež mladih samozaposlenih s terciarno izobrazbo (ta se je v obdobju med letoma 2002 in 2018 več kot podvojil).

Slika 32: Državi z najvišjo in najnižjo stopnjo terciarno izobraženih samozaposlenih mladih



Vir: OECD, 2019.

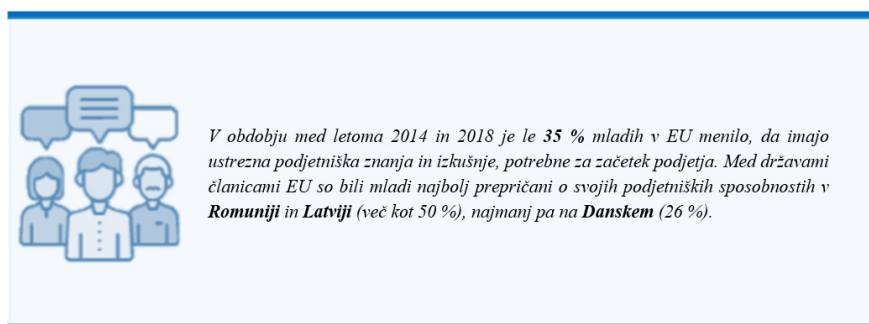
V EU samozaposleni mladi najpogosteje delajo kot strokovnjaki (npr. poslovni in administrativni strokovnjaki, strokovnjaki za IKT), storitveni delavci (npr. storitve osebne nege, trgovine) in v osnovnih poklicih (npr. čistilci, pomočniki za pripravo hrane). Na splošno samozaposleni mladi v EU delujejo v kapitalno manj intenzivnih sektorjih z majhnimi ovirami za vstop na trg. Prav razvoj digitalne ekonomije je povzročil razmah tako imenovanih "I-profesionalcev"; to so samozaposleni brez zaposlenih, ki se ukvarjajo s kreativno, intelektualno in storitveno usmerjeno industrijo v visoko kvalificiranih poklicih in so praviloma tudi visoko izobraženi.

Po drugi strani se zdi, da je digitalna ekonomija ustvarila tudi možnosti za odvisno samozaposlovanje. Temu pravimo tudi lažna samozaposlitev, ki se nanaša na dogovor o zaposlitvi, kjer je delavec pri davčnih organih prijavljen kot samozaposlen delavec in ne kot zaposleni na plačilnem seznamu delodajalca. Odvisno samozaposlitev je težko zaznati in oceniti glede na to, da se ta oblika dela pogosto ne prijavi statističnim, davčnim ali ustreznim organom za delo, najpogosteje pa prizadene prav mlade.

Glede na to, da so mladi podjetniki najpogosteje strokovnjaki, so tudi bolj inovativni od povprečja odraslega prebivalstva. Izkazujejo tudi višjo raven ambicioznosti, izraženo skozi pričakovanja po ustvarjanju delovnih mest in načrtih za internacionalizacijo poslovanja. Ob tem je pomembno opozoriti, da pričakovana ambicioznost ne pomeni nujno dejanske realizacije, saj mladi podjetniki pogosto precenjujejo svoje veščine z upravljanjem podjetij in pri podajanju ocen podcenjujejo izzive, s katerimi se bodo v realnosti soočali.

Ovire in izzivi podjetništva mladih

Izzivi, s katerimi se mladi srečujejo pri odločanju za podjetniško kariero, so lahko posledica regionalnih ali kulturnih vprašanj, značilnih za okolje, v katerem živijo. To so lahko demografska, kulturna, izobraževalna, politično-ekonomska in druga vprašanja, s katerimi se srečuje določeno območje. Npr. kulturne in družbene norme na nekaterih območjih sveta ovirajo ženske v podjetništvu, prav tako je izobraževanje najpogostejša ovira, s katero se srečujejo mladi v številnih delih sveta. Med drugim tudi nizka raven pismenosti, visok delež mladih, ki ne dokončujejo izobraževalnih programov, ter nizka stopnja vpisa v terciarno izobraževanje v nekaterih delih sveta vodijo k temu, da mladi postajajo vse manj pripravljeni za vstop v podjetniško aktivnost. Tudi politična negotovost, nemiri in konflikti v različnih delih sveta ustvarjajo dodatne ovire, ki mladim preprečujejo odločitev za podjetniško kariero in ustanovitev lastnega podjetja.

Slika 33: Mladi in zaznavanje podjetniških sposobnosti

Vir: OECD, 2019.

Raziskave o podjetništvu kažejo, da mladi po vsem svetu kot najpogostejšo oviro za vstop v podjetništvo prepoznajo pomanjkanje ustreznih veščin, torej pomanjkanje izobraževanja za podjetništvo s pomočjo formalnih in neformalnih izobraževalnih sistemov. Izpostavljajo tudi pomanjkanje mentorstev, poslovne kulture in ustreznih podpornih struktur ter težaven dostop do finančnih virov. Na splošno je pomanjkanje podjetniških znanj ena izmed najpogostejše omenjenih ovir za uspešno podjetniško udejstvovanje, ta ovira pa je pri mladih izražena še intenzivneje, saj so na trgu dela manj izkušeni kot starejši.

Kljub temu obstajajo med državami precejšnje razlike. Tako so v nekaterih evropskih državah mladi bistveno bolj prepričani o svojih podjetniških sposobnostih. Raznolikost v dojemanju lastnih znanj in veščin lahko pojasnimo z družbenim odnosom do podjetništva in dela ter tudi s tem, koliko pozornosti nacionalne politike posvečajo podjetniškemu izobraževanju kot njihovi prednostni nalogi, ter s stopnjo, do katere je podjetniško izobraževanje vpeto v formalni izobraževalni sistem.

Naslednji omejitveni dejavnik za podjetniško udejstvovanje, ki ga mladi pogosto navajajo, je strah pred neuspehom. Ta je precej povezan s prevzemanjem tveganja samozaposlitve v primerjavi z zaznanim varnejšim delovnim okoljem oziroma zaposlitvijo v uveljavljenih podjetjih. V obdobju 2014–2018 je skoraj polovica mladih (45 %) v državah članicah EU navedla strah pred neuspehom kot oviro za podjetniško udejstvovanje. Zanimivo je, da je bila prav Slovenija država z najnižjim deležem mladih, ki so zaznali to oviro (35 %).

Podjetništvo seniorjev

Podjetništvo seniorjev se kot sestavni del vključujočega podjetništva nanaša na podjetnike med 50. in 64. letom starosti, ki so zaradi starostne diskriminacije pogosto deprivilegirani. Kljub temu so lahko vključeni v različne podjetniške dejavnosti, vključno z ustanavljanjem novih podjetij, z vodenjem lastnih podjetij, s katerimi omogočajo zaposlovanje, delujejo pa lahko tudi kot samozaposleni podjetniki ali kot socialni podjetniki in neformalni vlagatelji. Odstotek seniorjev, ki se podajo na pot ustanavljanja novih podjetij, je v primerjavi z mladimi v povprečju za polovico nižji. Razloge gre iskati zlasti v višji nagnjenosti k tveganju pri starejših.

Čeprav podjetništvo seniorjev ne ustvarja nujno inovativnih in visokorastočih podjetij, kar bi eventualno lahko omejevalo gospodarsko rast in potencial, je tovrstno podjetništvo še vedno smiselno, saj blaži negativne pritiske na pokojninske in socialne sisteme ter ustvarja morebitne zaposlitvene možnosti tudi za druge. Podporo za ustanavljanje podjetij med seniorji vidimo tudi zaradi možnega kratkoročnega ali delnega nadomeščanja pomanjkanja delovne sile in kvalificiranih

zaposlenih v nekaterih regijah ter sektorjih. Zadržanje starejših delavcev na trgu dela lahko pomaga tudi pri pospeševanju prenosa človeškega kapitala skozi generacije, pri povečanju davčnih prihodkov in s tem pri delnem nadomestilu stroškov socialne in zdravstvene oskrbe. Starejši podjetniki lahko izkoristijo svoj človeški kapital, pridobljen z dolgoletnimi delovnimi izkušnjami, čeravno je za podjetniško udejstvovanje pomembna tudi vrsta teh izkušenj. Tako imajo npr. pretekle podjetniške ali vodstvene izkušnje seveda večji pomen kot izkušnje industrijskih delavcev. Ekonomski vpliv zagonskih podjetij, ki jih vodijo in upravljajo starejši podjetniki po vsem svetu, je velik. Raziskave kažejo, da so starejši podjetniki uspešnejši pri oblikovanju dolgoročno obstoječih podjetij, saj njihova podjetja delujejo v povprečju tri leta dlje kot podjetja, ki jih ustanovijo mlajši podjetniki. Drugi vidik, povezan s starejšimi podjetniki, je socialni kapital, pri čemer se pričakuje, da imajo starejši podjetniki širšo mrežo osebnih stikov, ki lahko vplivajo na ustvarjanje in delovanje podjetja, vendar se doseg takšnih mrež s starostjo zmanjšuje. Pomembnost omrežja pa je odvisna tudi od predhodnih delovnih izkušenj posameznika.

V tej starostni skupini lahko motivi za podjetništvo segajo vse od uresničevanja lastnih podjetniških idej do motivov, povezanih s fleksibilnostjo in neodvisnostjo pri delu, ter motivacije, povezane z zagotavljanjem finančne varnosti. Dokazano je tudi, da so starejši ljudje, ki ostanejo dejavni, bolj zdravi in imajo boljšo kakovost življenja ter tako manj izkoriščajo državne socialne storitve in programe. Podjetja, ki jih ustanavljajo seniorji, ustvarjajo delovna mesta tudi za mlajšo generacijo in jih tej ne odžirajo, hkrati pa krepijo lokalno in nacionalno gospodarstvo.

Opozorimo naj, da ima podjetniški kontekst na nacionalni ravni pomembno vlogo pri oblikovanju podjetništva seniorjev v gospodarstvu. Različne raziskave o kulturni odprtosti in odnosu do seniorjev potrjujejo, da starost in kulturna odprtost močno vplivata na podjetništvo (in obratno), zato je pomembno ustvariti okolje, v katerem bodo starejši podjetniki imeli dostop tako do programov, namenjenih splošni podjetniški populaciji, kot tudi do podjetniških pobud in programov, ki so posebej zasnovani za podporo starejšim državljanom pri zagonskih aktivnostih, kot so npr. ozaveščanje o priložnostih za ustanavljanje podjetij za starejše državljane, razvijanje njihovih spretnosti in zagotavljanje dostopa do financ.

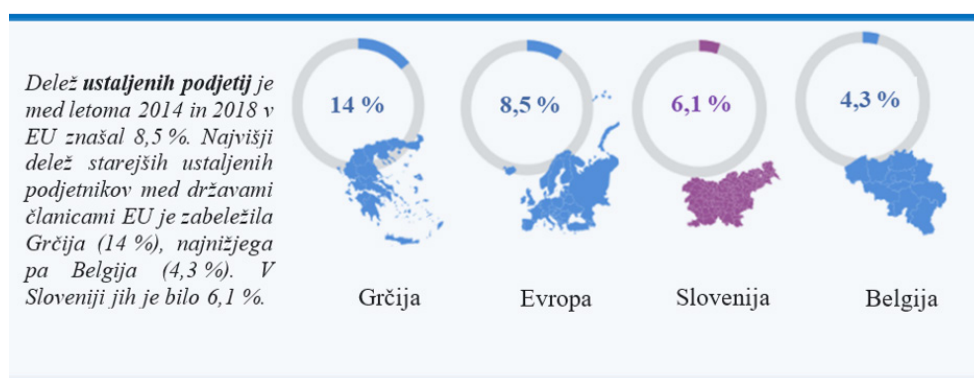
Osnovne značilnosti podjetniške aktivnosti seniorjev

V primerjavi z drugimi starostnimi skupinami je pomembna značilnost podjetniške aktivnosti seniorjev v samozaposlitvi, ki se je v EU v obdobju med letoma 2002 in 2018 povečala za več kot 30 %. Dvig ravni samozaposlovanja seniorjev je mogoče pojasniti na več načinov. *Prvič*, to povečanje je lahko posledica staranja samozaposlenega prebivalstva. *Drugič*, to so lahko delavci, ki so bili večino poklicne kariere (ali pa vso kariero) samozaposleni (posledica postopnega zviševanja upokojitvene starosti), in *tretjič*, to povečanje se lahko nanaša na samozaposlitev s krajšim delovnim časom, ki lahko seniorjem omogoča uresničevanje hobija ali pa dodaten dohodek kot dopolnilo k pokojnini in ne toliko dejanske polne zaposlitve. Zanimivo je tudi spoznanje, da so seniorji v primerjavi z drugih starostnimi skupinami pogosteje socialni podjetniki. To dejstvo kaže, da si lahko ljudje tudi po upokojitvi še vedno prizadevajo za uresničevanje podjetniških idej s socialnim ciljem.

Čeprav se stopnja rasti samozaposlitev seniorjev povečuje, je treba opozoriti, da je absolutno število samozaposlenih seniorjev precej nizko. Seniorji kažejo bistveno manj podjetniških namer kot ljudje v drugih starostnih skupinah. Pogosto se tudi dogaja, da tako starejši kot mladi izkoriščajo poslovne priložnosti, za katere na trgu ni dejanske potrebe.

Z vidika podjetniškega procesa, ki ga v raziskavi GEM delimo na zgodnjo in ustaljeno podjetniško aktivnost⁷, je bistveno več podjetnikov seniorjev angažiranih med slednjo. Takšno stanje je seveda pričakovano, saj gre za podjetnike, ki so že dlje časa podjetniško aktivni in so z leti pridobili ustrezna znanja, veščine, poslovne povezave, ugled in finančno moč, kar jim omogoča relativno stabilno poslovanje. Ta skupina podjetnikov je še zlasti pomembna, ker nakazuje nujnost oblikovanja ustreznih ukrepov za prenos teh podjetij v lastništvo in upravljanje bodisi naslednikom v družini bodisi drugim zainteresiranim posameznikom in skupinam. Glede prenehanja poslovanja – zadnje faze podjetniškega procesa (delež populacije, ki je opustil poslovanje v zadnjih 12 mesecih) so seniorji v državah EU najpogosteje poročali, da so prenehali s podjetništvom, ker podjetje ni bilo dobičkonosno, temu pa je kot razlog sledila upokojitvev. Seniorji manj kot druga populacija prenehajo s poslovanjem zaradi iskanja druge zaposlitve ali nove poslovne priložnosti.

Slika 34: Ustaljena podjetniška aktivnost seniorjev



Vir: OECD, 2019.

Samozaposleni seniorji so v EU najpogosteje aktivni v kmetijstvu, gozdarstvu in ribištvu, kar zadeva poklic, pa samozaposleni seniorji najpogosteje delajo kot profesionalci (samostojni strokovnjaki, ki uporabljajo znanstvene oziroma umetniške koncepte in teorije), ki jim sledijo servisni in prodajni delavci. Velja tudi, da v povprečju redkeje nastopajo v vlogi managerjev.

V obdobju med letoma 2002 in 2018 se je v EU povečal delež samozaposlenih seniorjev z univerzitetno izobrazbo, hkrati pa imajo številni seniorji tudi bogate izkušnje in znanje o samozaposlitvi. Tako lahko še naprej ostajajo podjetniki in omogočajo tudi mentorstvo in podporo mlajšim podjetnikom, zato si ukrepi javne politike vključujočega podjetništva prizadevajo za združevanje starejše in mlajše populacije podjetnikov prav zaradi spodbujanja prenosa znanj in veščin med generacijami.

Ovire in izzivi podjetništva seniorjev

Ovire in izzivi, s katerimi se srečujejo podjetniki seniorji, so številni in raznoliki. Najpogosteje je izpostavljeno pomanjkanje promocije prednosti podjetništva seniorjev, kar vodi tako v premajhno zavedanje o njihovem potencialu kot tudi v premajhno poznavanje te karijerne alternative. Neozaveščenost o možnostih podjetništva seniorjev povzroča pomanjkanje podpornih storitev, kot

⁷ Celotno zgodnjo podjetniško aktivnost tvorijo nastajajoči in novi podjetniki. Nastajajoči podjetniki so posamezniki, ki so dejansko že začeli izvajati aktivnosti za ustanovitev podjetja ali so podjetje že ustanovili pred manj kot tremi meseci. Novi podjetniki so posamezniki, ki imajo podjetje več kot tri mesece in izplačujejo plače, vendar ne več kot tri leta in pol (42 mesecev). Ustaljeni podjetniki so tisti podjetniki, ki imajo v (so)lasti podjetje, ki lastnikom izplačuje plače ali druga izplačila več kot 42 mesecev.

so tečaji usposabljanj, mentoriranj in programov finančnega opismenjevanja seniorjev, zato nekateri seniorji nimajo na voljo podjetniških znanj, drugi nimajo ustreznih finančnih sredstev ali pa imajo zastarela poslovna omrežja (mrežne povezave).

Ne tam področju imajo pomembno vlogo mediji in vladni programi. Prizadevati si je treba, da bo ozaveščenost o možnosti podjetništva seniorjev sčasoma postala tako razširjena, kot je med mladimi. Zanje je torej ključna gradnja programov ozaveščanja, mediji pa lahko imajo veliko vlogo pri izpostavljanju primerov uspešnih zgodb podjetnikov seniorjev. Vladna politika ima torej pomembno vlogo pri odstranjevanju ovir, s katerimi se srečujejo podjetniki seniorji. Vladni subvencionirani podjetniški tečaji in usposabljanja za podjetnike seniorje bi bodočim potencialnim podjetnikom seniorjem omogočili pridobitev potrebnega strokovnega znanja, finančno, tehnično, socialno in kulturno podporo ter pomoč pri razvoju podjetniških mrež. V idealnem primeru bi jih morali vsaj deloma izvajati uspešni podjetniki seniorji, ki razumejo posebnosti in težave te starostne skupine. Še zlasti je za to ciljno skupino pomembno usposabljanje s področja uporabe informacijskih tehnologij za poslovne namene, saj se ti v tem pogledu pogosto počutijo prikrajšane.

Izpostaviti je treba tudi, da takšen model vključevanja starejše populacije v podjetniško aktivnost zaradi kulturnih norm v različnih delih sveta ne more biti univerzalen. V nekaterih kulturah naj bi se starejši namreč upokojili in počivali, spet v drugih kulturah pa je aktivno upokojevanje cenjeno in se smatra kot čas za uresničevanje sanj, ustvarjanje bogastva in pomoči družini. Spodbujanje podjetništva pri starejših in upokojencih lahko v nekaterih državah zahteva spremembo družbene in družinske kulture.

Poleg tega se veliko podjetnikov seniorjev sooča z izzivom prenosa podjetja na družinske člane. Gre za zelo občutljivo tematiko, ki pogosto zahteva ustrezno strokovno pomoč in svetovanje. Usmerjeni programi za podporo podjetnikom seniorjem in dodatni izobraževalni programi za načrtovanje nasledstva bi tako lahko preprečili, da bi se podjetja, ki so v lasti starejših podjetnikov, zaprla, ko se lastnik upokoji.

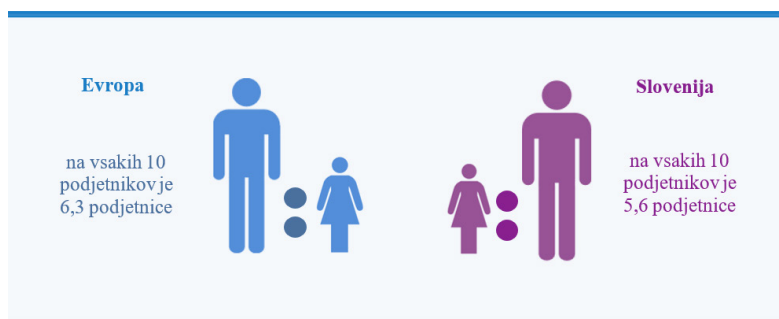
Sklenemo lahko, da naj bi prav politika vključujočega podjetništva, ki si prizadeva za pomoč podjetnikom seniorjem, spodbujala tako nova ustanavljanja podjetij kot tudi njihov prenos in nadaljnje delovanje po končnem umiku ali upokojitvi podjetnikov seniorjev.

Žensko podjetništvo

Prispevek žensk h globalnemu gospodarskemu razvoju že dolgo ni več vprašljiv, vendar podatki raziskave GEM o ženskem podjetništvu kažejo, da razlike med spoloma obstajajo v vseh proučevanih regijah sveta. Podpora javne politike ženskemu podjetništvu sega v konec 20. stoletja in je bila odziv na vse večje število žensk, ki vstopajo na trg dela. Od takrat so politike in programi za spodbujanje ženskega podjetništva postali običajni, vendar se v povprečju ženske na poti v podjetništvo še vedno srečujejo s pogostejšimi in drugačnimi ovirami kot moški. To področje je še vedno zelo aktualno, saj lahko z ustreznimi programi vladne politike nanj pomembno vplivajo. Upravičenost ciljnih usmerjenih politik in programov za spodbujanje ženskega podjetništva in podpiranje žensk pri ustanavljanju podjetij ter samozaposlitvi na splošno temelji na treh argumentih. *Prvič*, ženske so v podjetništvu, v primerjavi z moškimi, premalo zastopane, odpravljanje te vrzeli pa bi lahko vodilo v povečanje blaginje za gospodarstvo in izboljšanje položaja žensk v družbi. *Drugič*, ustaljene kulturne in družbene norme ženske pogosto odvrta od ustanavljanja podjetij ali odločitve za izvajanje nekaterih dejavnosti, pogosto pa jim je otežen tudi dostop do ustreznih virov za podjetniško udejstvovanje. *Tretjič*, obstaja kar nekaj dokazov, da so ženske v številnih državah premalo zastopane v programih javnega financiranja in da ustaljeni mehanizmi javnega financiranja koristijo predvsem

podjetnikom. Vse to so razlogi, ki zahtevajo nadaljnje ukrepe vladnih politik. Znotraj Evropske unije je bila ta namera jasno izražena v dokumentu akcijskega načrta *Podjetništvo 2020*, ki poziva k ozaveščanju, podjetniškemu izobraževanju, izboljšanju dostopa do financ, k močnejšim mrežnim povezavam in podpori za usklajevanje poslovnega in družinskega življenja.

Slika 35: Razmerje med spoloma Slovenija, 2019

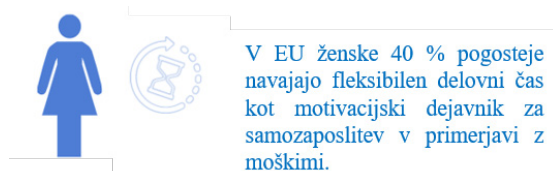


Vir: GEM Slovenija, 2019.

Dejstvo je, da so ženske manj podjetniško aktivne v primerjavi z moškimi, pogosto tudi poslujejo v drugih dejavnostih in drugače kot moški. Razlikujejo se tudi glede motivacije in namer, zaradi katerih se podajajo v podjetništvo. Moški so po navadi pri podjetništvu bolj finančno motivirani, ženske pa na splošno veljajo za previdnejše in bolj ciljno usmerjene, so pa tudi precej inovativne. Pogosteje kot moški med motivi za podjetniško aktivnost navajajo prožen delovni čas in željo po spreminjanju sveta, ki je cilj trajnostnega razvoja družbe, zato je nedvomno smiselno v podjetništvo pritegniti več žensk. Prav motivacija za podjetniško udejstvovanje je ključen diferenciator kakovosti podjetniške aktivnosti, saj vsaka oblika podjetništva ni enako zaželena. V mnogih gospodarstvih je podjetniška aktivnost tudi pomemben način, s katerim se lahko ženske pomaknejo iz revščine. Gre za t. i. preživetveni motiv, ker ni drugih možnosti zaposlovanja. Kaže na najmanj zaželjeno obliko podjetniške motivacije, saj nakazuje manj ambiciozen podjetniški potencial.

Osnovne značilnosti ženske podjetniške aktivnosti

Najpogostejša razloga, ki ženske motivirata za podjetništvo oziroma samozaposlitev, sta fleksibilen delovni čas in nezmožnost najti ustrezno zaposlitev. Podobno kot mladi tudi samozaposlene ženske manj verjetno zaposlujejo druge ljudi. Kot razloge navajajo dejstvo, da rade delajo same in da v dejavnosti, kjer so aktivne, ni dovolj dela za dodatno zaposlovanje. Drugi razlog za padajoči delež delodajalcev med samozaposlenimi pa gre iskati v trenutno naraščajočem trendu nestandardnih delovnih ureditev, kot so samozaposlitve s krajšim delovnim časom ali težnja po dopolnjevanju dohodkov iz redne zaposlitve ter naraščanje števila samostojnih delavcev.

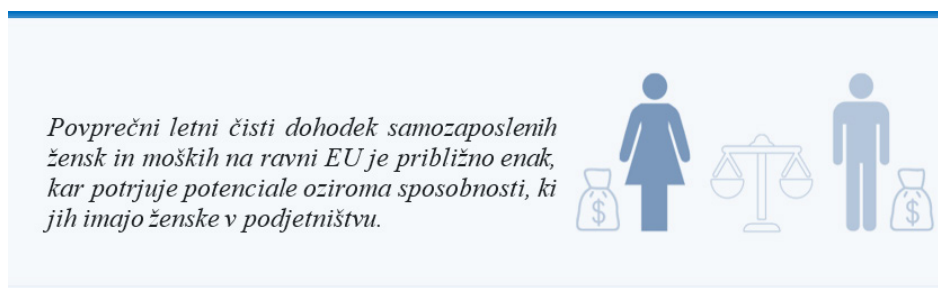


Značilnosti ženskega podjetništva se od moških razlikujejo tudi v želji po rasti podjetja in osredotočenosti na skrb za družino in zaposlitev, skupaj z zagotavljanjem dohodka za družinske člane. Po podatkih raziskave GEM imajo podjetnice na ravni EU več kot pol nižje želje po rasti svojih podjetij

v primerjavi s podjetniki (rast izražajo skozi želje po ustvarjanju novih delovnih mest). Podjetja, ki jih ustanavljajo ženske, so v povprečju manjša od podjetij, ki jih ustanavljajo moški, in tudi manj verjetno izvažajo. Glede izvozne naravnosti sicer razlage zanjo ne gre iskati v spolu, ampak nanjo najbolj vpliva dejavnost podjetja. Ker internacionalizacijo pogojuje posedovanje ustreznih resursov, gredo v povprečju nižje stopnje internacionalizacije podjetnic v primerjavi s podjetniki z roko v roki z nižjimi težnjami žensk po rasti njihovih podjetij. Podjetnice tudi pogosteje kot moški ponujajo strankam nove izdelke in storitve, kar kaže na višjo raven njihove inovativnosti.

V Sloveniji samozaposlene ženske prevladujejo v t. i. drugih dejavnostih (npr. frizerska, kozmetična, pedikerska), v strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnostih, gostinstvu ter zdravstvu in socialnem varstvu, medtem ko podjetniki prevladujejo v gradbeništvu, informacijski in komunikacijski dejavnosti, prometu in skladiščenju ter v predelovalnih dejavnostih. Zdi se, da ženske tudi drugače vodijo svoja podjetja. Manj pogosto kot moški se lotevajo podjetništva v timih. Spodbuden je tudi podatek, da samozaposlene ženske v Sloveniji izkazujejo na splošno bistveno daljšo zgodovino poslovanja in manj fluktuacij v odpiranju in zapiranju poslovne dejavnosti kot moški.

Slika 36: Dohodkovna enakost samozaposlenih žensk in moških v EU



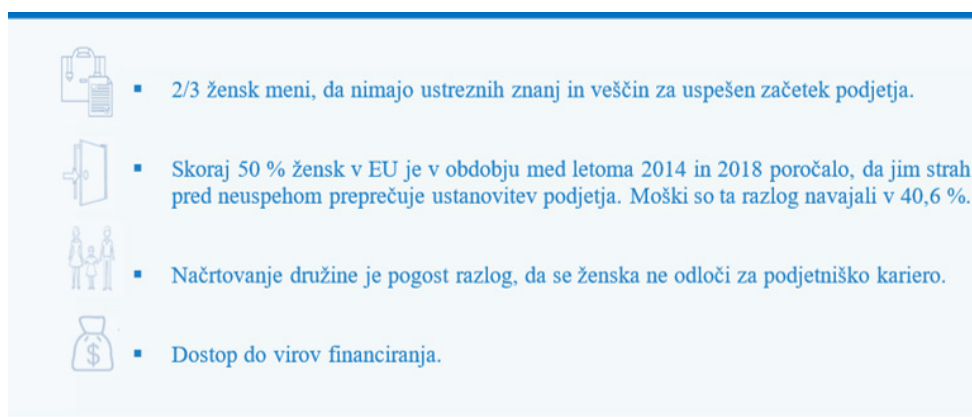
Vir: OECD, 2019.

Ovire in izzivi ženskega podjetništva

Čeprav imajo ženske pomembno vlogo v gospodarstvih, v podjetništvu še vedno prevladujejo moški. Razlaga za tovrstno vrzel med spoloma izhaja predvsem iz različnih družbenih in kulturnih norm, ki pogosto določajo, kakšno delo naj opravljajo moški in kakšno ženske. Na ta način vplivajo na vedenje posameznikov in na razlike med življenjskimi izkušnjami moških in žensk, zato prav družbene in kulturne norme vodijo do ovir, s katerimi se soočajo predvsem podjetnice. Kot je bilo že rečeno, so te pogosto drugačne in obsežnejše od tistih, s katerimi se soočajo podjetniki, ženske pa so na splošno tudi bolj ranljive v svojih podjetniških podvigih. Podjetništvo se pogosto obravnava kot "moška domena". Tudi finančna negotovost mnoge ženske, ki so redno zaposlene (ali se lahko redno zaposlijo), odvrača od samozaposlitve. Razkorak med spoloma v podjetništvu tako še naprej omejuje ustanavljanje novih podjetij in zmanjšuje gospodarski potencial.

Najpogostejši razlogi, zaradi katerih se ženske ne odločijo za podjetništvo, so pomanjkanje samozavesti, strah pred neuspehom, pa tudi načrtovanje družine in družinske obveznosti. Strah pred neuspehom je pomembna ovira za podjetništvo žensk, saj jih lahko odvrne od tega, da bi podjetništvo prepoznale kot poklicno izbiro ali kot dopolnilno (krajši delovni čas) dejavnost. Tudi družbeni odziv v vseh regijah sveta kaže na večjo naklonjenost moškemu podjetništvu. Ženskam pogosto manjka tudi zaupanje v lastno poslovno idejo, kar kaže na nižjo raven samozavesti. Ta se večinoma oblikuje z vzgojo in socialnimi (družbenimi) izkušnjami, zato je nujna ustrezna podpora, ki bi ženskam pomagala preseči ta primanjkljaj.

Slika 37: Ovire ženskega podjetništva



Vir: OECD, 2019.

Biti podjetnik pomeni preizkušati ideje, delati napake in se iz njih učiti, zato je pomembno, da izobraževalni sistem priznava pomen podjetniškega izobraževanja in ga izvaja v formalnem izobraževalnem sistemu. Cilj tega naj bo ustvarjanje podjetniške kulture ter podjetniških znanj in veščin, ki so pogosto ena glavnih ovir za žensko podjetništvo. Približno tretjina žensk v Evropski uniji je v letih med 2014 in 2018 menila, da nimajo znanj in veščin za uspešen začetek posla.

V različnih delih sveta je potreba po podpori ženskam pri gradnji njihove ekonomske varnosti, varnosti njihovih družin in skupnosti, v katerih živijo, raznolika. Tukaj imajo pomembno vlogo podjetniški ekosistemi, ki lahko vplivajo na raven ženskega podjetništva v družbi. Njihov vpliv na stopnjo celotne podjetniške aktivnosti se odraža skozi oblikovanje kulturnih in družbenih norm ter stališč, razpoložljivosti finančnih virov, človeškega kapitala in infrastrukturne podpore. Ženske podjetniške namere so v državah z visokim dohodkom najnižje, saj imajo ženske poleg podjetništva številne druge zaposlitvene možnosti. Pogosto tudi težje dostopajo do potrebnih finančnih virov za uresničevanje podjetniških idej, zato, še zlasti ko govorimo o potrebah ženskega podjetništva, ostaja ključno vprašanje dostopa do alternativnih virov financiranja. Dejstvo namreč je, da kljub številnim ukrepom in politikam, ki spodbujajo in omogočajo dostop do virov financiranja MSP-jem in zagonskim podjetjem, žal te praviloma niso namenjene ranljivejšim ciljnim skupinam (ženskam), ki redko izpolnjujejo pogoje za poseganje po tovrstnih instrumentih. Slednji so namreč pretežno namenjeni inovativnim, hitrorastočim podjetniškim angažmajem s potencialom internacionalizacije.

Omenjeno kaže, da je vloga podjetniškega ekosistema na nacionalni ravni ključna. Pomembno je preseči stereotipe o tem, kdo je primeren za podjetništvo in kaj je podjetništvo. Z vidika gospodarskega razvoja je širjenje družbenih pogledov na širšo vizijo podjetništva ključni ukrep, ki ga morajo podpreti vse zainteresirane strani v podjetniškem ekosistemu.

POTENCIAL DIGITALNEGA PODJETNIŠTVA ZA VKLJUČUJOČE PODJETNIŠTVO

Razvoj internetne tehnologije (IT) in njena integracija na področju poslovanja sta v poznem 20. stoletju privedla do temeljnih sprememb v načinu poslovanja podjetij in pri prenosu vrednosti na kupce, rezultat tega pa je, da tehnološki razvoj in napredek infrastrukture ustvarjata različne priložnosti za podjetnike.

Zaradi spremembe digitalizacije se poslovni modeli soočajo z ogromnim premikom v celotnem digitalnem okolju. Obstoječe panoge in podjetja se spreminjajo iz tradicionalnega (fizičnega poslovanja) v spletno poslovanje – vzpostavljajo *digitalno podjetništvo* kot novo vrsto podjetniške dejavnosti. Digitalno podjetništvo je podkategorija podjetništva, v kateri je nekaj ali vse, kar bi bilo fizično prisotno v tradicionalnem poslu, digitalizirano in je tako opredeljeno kot prodaja digitalnih izdelkov ali storitev prek elektronskih omrežij. Na splošno lahko vsako podjetniško dejavnost, ki izdelek, storitev ali velik del podjetja prenese v digitalni svet, imenujemo digitalno podjetništvo, zato se digitalni podjetniki soočajo s številnimi razlikami v primerjavi s tradicionalnimi podjetniki. Izdelki, tržne dejavnosti in delovna mesta so pomembni razlikovalni dejavniki med digitalnimi in nedigitalnimi podjetniki.

Razen tega ima digitalno podjetništvo potencial narediti podjetništvo bolj vključujoče. Manj zastopanim skupinam v podjetniški skupnosti lahko koristijo nekatere funkcije digitalne tehnologije za ustvarjanje in rast podjetij, vključno z nižjimi stroški zagona in širšim ter hitrejšim dostopom do zunanjih trgov. Mednarodne raziskave kažejo, da so proučevane ciljne skupine (ženske, mladi in starejši) precej redko zastopane med digitalnimi podjetniki v EU. Razlogi za to so številni, vključno s pomanjkanjem digitalnih vzornikov v podjetništvu in pomanjkanjem digitalnih znanj, kar še posebno prizadene starejše občane in ženske. Podatki o uporabi računalnika jasno kažejo, da imajo ženske in starejši ter nekatere skupine mladih pomanjkljivosti v osnovnih digitalnih spretnostih.

Naloga vladnih politik je odpravljati ovire za digitalno podjetništvo, tako da podpirajo in pomagajo krepiti digitalne in podjetniške veščine za vse skupine prebivalstva. To je moč doseči skozi programe izobraževanj in usposabljanj. Te ciljno usmerjene ukrepe je treba dopolniti z obsežnimi političnimi ukrepi za izboljšanje digitalne infrastrukture in za povezovanje ter spodbujanje inovacij.

Digitalna transformacija

Digitalna transformacija vpliva na številne vidike vsakdanjega življenja in spreminja način, kako podjetja organizirajo in upravljajo proizvodnjo. To preobrazbo poganja napredek digitalnih tehnologij (internet stvari, blockchain, umetna inteligenca, veliki podatki, računalništvo v oblaku, brezžična omrežja nove generacije in drugo), ki se bodo še naprej razvijale in poganjale gospodarske in družbene spremembe. Mnoge od teh novih tehnologij spodbujajo inovacije, izboljšujejo produktivnost, spodbujajo gospodarsko rast in povečujejo dobro počutje posameznika ter kakovost življenja. Čeprav obstaja široko soglasje, da je prednosti digitalne preobrazbe mogoče izkoristiti, je pomembno priznati, da si koristi verjetno ne bodo delili vsi. Digitalizacija mnogim delavcem omogoča učinkovitejše opravljanje njihovih nalog in ustvarja nova delovna mesta v novih ter tradicionalnih sektorjih, vendar bosta avtomatizacija in umetna inteligenca odpravili tudi nekatere načine in vrste dela.

V spodnji tabeli so definirane ključne tehnologije, ki poganjajo digitalno transformacijo v skladu z OECD, 2019.

Tabela 9: Ključne tehnologije, ki poganjajo digitalno transformacijo

Tehnologija	Opredelitev
Internet stvari (IoT)	Razširitev internetne povezljivosti na naprave in predmete z omogočanjem oddaljenega nadzora, omogočanje novih poslovnih modelov, aplikacij in storitev na podlagi podatkov, zbranih iz naprav in predmetov.
Brezžična omrežja nove generacije (5G in novejšé)	Izboljšave brezžične komunikacije vključujejo večje hitrosti (hitrejše od 4G) in omrežja, ki bolje podpirajo različne virtualne aplikacije. To izboljša povezljivost naprav in predmetov.
Računalništvo v oblaku	Storitev, ki omogoča fleksibilen dostop do različnih spletnih računalniških virov (npr. programskih programov, zmogljivosti za shranjevanje, omrežne in računalniške moči). Te vire je mogoče uporabiti (in jih prilagoditi ceni) za boljše zadovoljevanje potreb kupcev in spreminjanje fiksnih stroškov v nižje mejne stroške.
Analiza velikih podatkov	Podatki, za katere so značilne velika količina, hitrost in raznolikost ter so pogosto pridobljeni iz IoT. Veliki podatki se lahko uporabijo za razvoj novih izdelkov in storitev, procesov, organizacijskih metod in trgov ter omogočijo inovacije, ki temeljijo na podatkih.
Umetna inteligenca (AI)	Sposobnost strojev in sistemov za pridobivanje in uporabo znanja, vključno z izvajanjem različnih kognitivnih nalog, kot so čutila, obdelava govora, prepoznavanje vzorcev, učenje in odločanje ter napovedovanje. Npr. priljubljenost AI narašča med avtonomnimi roboti (lahko sprejemajo in izvajajo odločitve brez človekovega posredovanja).
Blockchain	Glavna knjiga ali preglednica, ki se vzdržuje in shranjuje v omrežju računalnikov. Omrežje redno posodablja bazo podatkov na vseh lokacijah, tako da so vse kopije vedno enake, kar omogoča, da so zapisi vidni in preverljivi. Če bi kdo poskušal spremeniti informacije, shranjene v bloku, bi bila "veriga" prekinjena in vsa vozlišča v omrežju bi nas na to opozorila. Uporaba tehnologije verižnih blokov vključuje inteligentne pogodbe, kripto valute in upravljanje dobavne verige.
Računalniška moč	Visokozmogljivo računalništvo (HPC): združevanje računalniške moči za doseganje veliko višjih zmogljivosti kot en sam računalnik. Kvantno računanje (QC): uporaba "qubits", organiziranih v "stanjih", ki predstavljajo kombinacijo 0 in 1, namesto tradicionalne obdelave binarnih podatkov. Čeprav je QC še vedno nastajajoče polje s pomembnimi ovirami, to potencialno ponuja velik preskok v procesorski moči, ki bi jo bilo mogoče uporabiti za AI in računalništvo v oblaku.

Vir: Povzeto po OECD, 2019.

Opredelitev in opis potenciala digitalnega podjetništva

Po osrednjih definicijah je za digitalno podjetništvo značilna uporaba digitalnih tehnologij za izboljšanje poslovnih procesov, izumljanje novih poslovnih modelov, izostritev poslovne inteligence in interakcijo s strankami ter ključnimi deležniki. Digitalna transformacija je sorazmerno nov koncept, ki se bo v prihodnosti intenzivno razvijal. Njen vpliv na gospodarstvo bo predvidoma neenakomeren, lahko pa pričakujemo, da se bodo tisti, ki bodo sposobni sprejeti te nove tehnologije,

najverjetneje znašli v močnejšem konkurenčnem položaju. Prav zato so nujna prizadevanja, da se čim več podjetnikom zagotovi dostop do znanj in virov, potrebnih za uspešno uporabo digitalnih tehnologij.

Svetovne raziskave o digitalni transformaciji

Podatki evropskega Start-up Monitorja (krovne organizacije za start-up združenja) kažejo, da digitalna zagonska podjetja predstavljajo večino ustvarjenih novih podjetij in da ta delež raste. Celovitejši vpogled v digitalizacijo nam podajajo nekatera mednarodna poročila. V nadaljevanju prikazujemo podatke evropskega indeksa digitalne ekonomije in družbe (The Digital Economy and Society Index – DESI) in svetovne digitalne konkurenčnosti (IMD World Digital Competitiveness – WDC) za leto 2019. Po evropski raziskavi je indeks DESI kompleksen indeks, ki združuje naslednje kazalnike: povezljivost, človeški kapital, uporabo internetnih storitev, integracijo digitalne tehnologije in digitalno založništvo. V Evropi so tako vodilne države Finska, Švedska in Nizozemska, na dnu lestvice pa sta Romunija in Bolgarija. Slovenija (16. mesto) spada v skupino držav s povprečno uspešnostjo. Na svetovni ravni IMD WDC analizira in ocenjuje, v kolikšni meri države sprejemajo in raziskujejo digitalne tehnologije, ki spreminjajo vladne prakse, poslovne modele in družbo na splošno. IMD WDC opredeljuje digitalno konkurenčnost na podlagi treh dejavnikov (znanja, tehnologije in pripravljenosti na prihodnost) in devetih poddejavnikov (po tri za vsak dejavnik). IMD uvršča Slovenijo v letu 2019 na 32. mesto med 63 državami. Vodilne države so Singapur, Hongkong in Združene države Amerike, na dnu lestvice pa sta Mongolija in Venezuela. DESI in IMD WDC kažeta, da je Slovenija na ravni evropskega in svetovnega povprečja, vendar trenutni trendi nakazujejo možnost izboljšav.

Glede na potencialne koristi digitalnega podjetništva lahko digitalna transformacija spodbudi inovacije in ustvari številne nove podjetniške priložnosti. Koristi lahko na splošno razdelimo v dve kategoriji: (i) ustvarjanje priložnosti za dostop do novih trgov in (ii) povečanje produktivnosti z zmanjšanjem stroškov poslovanja. Digitalne tehnologije izboljšujejo dostop do tržnih raziskav, poslovnih podatkov in omrežij ter omogočajo vpogled v tržne trende. Prav tako omogočajo optimizacijo proizvodnih in distribucijskih procesov ter prilagajanje izdelkov in storitev tržnemu povpraševanju. Kombinacija novih priložnosti in nižjih stroškov poslovanja lahko odpira pot v podjetništvo več ljudem. Nižji stroški ustanavljanja in vodenja podjetja omogočajo, da tisti, ki imajo manj prihrankov in kapitala, izkoristijo možnosti digitalnega podjetništva (npr. potencial za upravljanje digitalnega podjetja brez fizične lokacije in z razmeroma malo sredstev). Pričakuje se, da bodo te nižje ovire v podjetništvo privabile več ljudi, kar bo povečalo tudi konkurenco.

Ovire za digitalno podjetniško udejstvovanje ranljivih ciljnih skupin

Evropski Star-up Monitor navaja, da so ženske, mladi in starejši državljani premalo zastopani med digitalnimi podjetniki. V letu 2018 je bil delež žensk le 15,6-odstoten. Prav tako se zdi malo verjetno, da bi mladi ali starejši vodili inovativna in digitalna podjetja. Tudi povprečna starost ustanoviteljev je bila 35 let, kar je nad mejo, ki opredeljuje mlade podjetnike. Približno 5 % je bilo mlajših od 25 let in le 4,5 % starejših od 55 let.

Razlog za tako nizko zastopanost ranljivih ciljnih skupin gre seveda iskati v ovirah in izzivih, s katerimi se te soočajo. Podobno kot tradicionalni podjetniki se tudi digitalni podjetniki soočajo z ovirami za zagon podjetja, vključno z dostopom do financ, s pomanjkanjem podjetniških znanj ter z velikimi administrativnimi in regulatornimi bremenami. Ker so digitalna zagonska podjetja praviloma internacionalizirana, se predpisi med različnimi pristojnostmi pogosto razlikujejo, kar digitalnim

podjetnikom otežujejo delovanje. Ta izziv se še zlasti kaže med podjetniki iz ranljivih ciljnih skupin, ki običajno nimajo znanja o regulativnem okolju in imajo tudi več težav pri pridobivanju pravnih nasvetov in podpore mrež ali strokovnjakov.

Trenutno velja, da kar 37 % evropske delovne sile nima osnovnih digitalnih znanj. Ta odstotek je seveda še bistveno slabši med ženskami, mladimi in starejšimi državljani. Le eden od desetih ljudi v državah OECD, starih od 55 do 65 let, lahko opravlja naloge, ki vključujejo več korakov in zahtevajo uporabo posebnih tehnoloških aplikacij, kot so spletni obrazci. Čeprav mladi samozaposleni v EU pogosteje delajo kot strokovnjaki za IKT (15 %) in jih velika večina uporablja računalnik vsak dan, približno polovica pa jih uporablja računalništvo v oblaku, nekateri izmed njih nimajo osnovnih digitalnih znanj.

Kar zadeva uporabo digitalnih orodij glede na spol, podatki kažejo, da podjetniki digitalna orodja uporabljajo drugače. Zdi se, da podjetniki raje uporabljajo spletna orodja za izboljšanje poslovnih procesov, medtem ko podjetnice nekoliko pogosteje uporabljajo spletna orodja za interakcijo s strankami. Spet druge študije poudarjajo, da tako podjetnice kot podjetniki enako uporabljajo računalnike, manj verjetno pa jih bodo podjetnice izkoristile za izrabo poslovne priložnosti, kot sta dostop do spletnih trgov in racionalizacija poslovnih procesov.

Kulturne in družbene norme določene skupine prebivalstva pogosto odvrčajo od podjetniške kariere. Podobno velja tudi za digitalno podjetništvo. Pomanjkanje vzornikov v digitalnem podjetništvu lahko negativno vpliva na odločitev posameznika, da začne digitalno podjetje ali sprejme digitalne tehnologije za samozaposlitev. To je močna ovira predvsem za ženske, saj so v znanosti, tehniki in inženirstvu premalo zastopane – tako v izobraževanju kot na trgu dela, kar vodi tudi do nizke zastopanosti žensk na področjih digitalnega podjetništva. Podobno tudi seniorji veliko redkeje uporabljajo digitalne tehnologije. Razlog je zlasti v pomanjkanju digitalnih znanj in v nižji stopnji zaupanja v tehnologijo, zato je starejših digitalnih podjetnikov razmeroma malo, obstajajo pa številni vzorniki digitalnega podjetništva za mlade.

Formalni izobraževalni sistem igra pomembno vlogo pri ustvarjanju družbenih norm, ki podpirajo podjetništvo, s povečanjem razumevanja vloge podjetništva v gospodarstvu, s spodbujanjem podjetniške miselnosti in namena ter z razvijanjem podjetniških veščin. Prizadevanja za uveljavitev podjetniškega izobraževanja v formalnem izobraževalnem sistemu so se v zadnjih dveh desetletjih znatno povečala, a izzivi, zlasti na področju spodbujanja digitalnega podjetništva, ostajajo. Eden od izzivov za izgradnjo digitalne pismenosti med mladimi je posodobitev sistemov izobraževanja in usposabljanja, da bi učitelji pridobili znanja in vire za poučevanje osnovnih in naprednih digitalnih veščin. Drugi pomemben izziv je zmanjševanje vrzeli med spoloma, zaradi katere študenti in študentke izbirajo različne študijske poti in študirajo različne predmete. Ženske so v predmetih STEM premalo zastopane, ker se pogosto prav zaradi pomanjkanja vzornikov odločajo za drugačne izobraževalne programe. Po drugi strani pa bi lahko tudi ciljni programi na temo digitalizacije podjetništva, namenjeni starejšim občanom, povečali zanimanje seniorjev za tovrstne podjetniške oblike.

Izpostavimo naj še prepletenost med zaznamimi ovirami za uveljavitev digitalnega podjetništva in ranljivimi ciljnimi skupinami. Posamezniki z nizko digitalno in podjetniško sposobnostjo bodo verjetno težko prepričali vlagatelje in posojilodajalce o kakovosti lastne poslovne ideje, saj posojilodajalci pogosto med odločitvene kriterije vključujejo posedovanje ustreznih znanj in spretnosti ter pretekle izkušnje ustanoviteljev. Zunanje financiranje je zato še večji izziv za digitalne podjetnike in tiste z nezadostnim znanjem in veščinami. Dodaten razlog je tudi v dejstvu, da imajo digitalna podjetja običajno razmeroma visoko stopnjo tveganja zaradi pomanjkanja opredmetenih

osnovnih sredstev, ki bi jih lahko uporabili kot zavarovanje za pridobitev posojil. Praksa tudi kaže, da se podjetnice pri dostopu do zagonskih finančnih sredstev za digitalno podjetništvo srečujejo z večjimi težavami kot podjetniki. Razlog je prevladujoče moško okolje v IKT-dejavnosti in tudi na trgih finančnih virov.

Vprašanja za ponavljanje

1. Pojasnite, s čim se ukvarja politika vključujočega podjetništva.
2. Pojasnite značilnosti vključujočega podjetništva mladih.
3. Pojasnite značilnosti vključujočega podjetništva seniorjev.
4. Pojasnite ovire in izzive ženskega podjetništva.
5. Pojasnite potenciale digitalnega podjetništva.

Literatura in viri

Alwodi, K. S. (2019). *Factors Influencing the Performance of Millennial Employees: A Case of Un-Habitat Headquarters Nairobi* (Doktorska dizertacija). United States International University-Africa.

Elam, A. B., Brush, C. G. in Greene, P. G. (2019). *Global Entrepreneurship Monitor 2018/2019: Women's Entrepreneurship Report*. Global Entrepreneurship Research Association; Babson College; Smith College; Korean Entrepreneurship Foundation.

European Commission, (2019). *The Digital Society Index (DESI)*. Pridobljeno s https://ec.europa.eu/information_society/newsroom/image/document/2018-20/si-desi_2018-country-profile_eng_B4415E5E-051F-2B7A-95E133B50A52479E52237.pdf

Halabisky, D. (2018). *Policy brief on women's entrepreneurship*. Pridobljeno s <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/dd2d79e7-en.pdf?expires=1599231470&id=id&accname=guest&checksum=7F1B9899FE6093AE027395A88998EE75>

Halabisky, D., Potter, J. & Kautonen, T. (2012). *Policy Brief on Senior Entrepreneurship: Entrepreneurial Activities in Europe*. EUR-OP.

International Institute for Management Development, (2020). *IMD World Digital Competitiveness Ranking 2019*. Pridobljeno s <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-digital-competitiveness-rankings-2019/>

Kelley, D. J., Baumer, B. S., Brush, C., Greene, P. G., Mahdavi, M., Majbouri, M. in Heavlow, R. (2017). *Women's entrepreneurship 2016/2017 report*. Global Entrepreneurship Research Association.

OECD, European Commission. (2020). *Policy brief on recent developments in youth entrepreneurship*. Pridobljeno s <https://www.sipotra.it/wp-content/uploads/2020/04/POLICY-BRIEF-ON-RECENT-DEVELOPMENTS-IN-YOUTH-ENTREPRENEURSHIP.pdf>

OECD, (2019). *The missing entrepreneurs 2019: policies for inclusive entrepreneurship*. OECD Publications Centre.

Rebernik, M. in Širec, K. (ur.). (2020). *Raznolikost podjetniških motivov: GEM Slovenija 2019*. Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba Univerze v Mariboru.

Rebernik, M. in Širec, K. (ur.). (2019). *Neizkoriščen podjetniški potencial: GEM Slovenija 2018*. Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba Univerze v Mariboru.

Rebernik, M., Crnogaj, K., Širec, K., Hojnik, B. B., Rus, M., Tominc, P. in Močnik, D. (2017). *Dinamika podjetniškega potenciala: GEM Slovenija 2016*. Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba Univerze v Mariboru.

Rebernik, M., Tominc, P., Crnogaj, K., Bradač Hojnik, B., Rus, M., Širec, K. (2018). *Rast podjetniških priložnost: GEM Slovenija 2017*. Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba Univerze v Mariboru.

Rebernik, M., Tominc, P., Crnogaj, K., Širec, K., Hojnik, B. B. in Rus, M. (2015). *Podjetništvo med priložnostjo in nujo: GEM Slovenija 2014*. Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba Univerze v Mariboru.

Republika Slovenija, (2016). *Digitalna Slovenija 2020 – Strategija razvoja informacijske družbe do leta 2020*. Pridobljeno s <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MJU/DID/Strategija-razvoja-informacijske-druzbe-2020.pdf>

Schött, T., Kew, P. & Cheraghi, M. (2015). *Future Potential*. A GEM perspective on youth entrepreneurship.

Schott, T., Rogoff, E., Herrington, M. & Kew, P. (2017). *GEM Special Report on Senior Entrepreneurship*. Babson College.

Schött, T., Rogoff, E., Herrington, M. & Kew, P. (2017). *GEM special report on senior entrepreneurship 2017*. London, UK: Global Entrepreneurship Research Association.

Širec, K. (2017). *Inclusive entrepreneurship policies, country assessment notes: Slovenia, 2017*. Paris: OECD; Luxemburg: European Union. Pridobljeno s <http://www.oecd.org/industry/smes/SLOVENIA-country-note-2017.pdf>.

Širec, K. (2018). *Inclusive entrepreneurship policies, country assessment notes: Slovenia, 2018*. Paris: OECD; Luxemburg: European Union. Pridobljeno s <http://www.oecd.org/cfe/smes/SLOVENIA-IE-Country-Note-2018.pdf>

Tominc, P., Rebernik, M., Bradač Hojnik, B., Širec, K. (2019). *Danube region entrepreneurship observatory: entrepreneurship ecosystem, women and youth entrepreneurship*. Harlow [etc.]: Pearson, 2019.

11 NOTRANJE PODJETNIŠTVO IN SKRB ZA ZAPOSLENE

Jasna Auer Antončič, Boštjan Antončič⁸

MODEL NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA

Notranje podjetništvo (angl. *Intrapreneurship* ali *Corporate Entrepreneurship*) opredelimo kot podjetništvo znotraj obstoječe organizacije. Zaradi pozitivnih učinkov na poslovne rezultate podjetij (rast, dobički, nova vrednost) je izjemnega pomena tako za razvoj posameznega podjetja oziroma organizacije kot tudi za razvoj regije ali narodnega gospodarstva. Z notranjim podjetništvom lahko bistveno povečamo letno rast prihodkov podjetij, npr. z okrog štiri na sedem odstotkov (Antončič, 2004). Notranje podjetništvo pomeni način obnašanja podjetij in poudarja uvajanje novosti na različnih področjih (izdelki/storitve, tehnologije, strategije, organiziranost itd.). Notranjepodjetniško obnašanje je pomembno za podjetja različnih velikosti, ne le za velika podjetja oziroma korporacije, ki jim omogoča večjo fleksibilnost in s tem boljši položaj na trgu.

Organizacije oziroma podjetja ali posamezniki ali skupine v podjetjih so se v preteklosti obnašali bolj ali manj podjetniško, čeprav se to še ni imenovalo notranje podjetništvo. Izraz se je uveljavil v 80. letih prejšnjega stoletja, ko so se ameriška podjetja znašla pod velikim pritiskom japonske konkurence, tj. podjetij, ki so poslovala z uporabo koncepta celovitega obvladovanja kakovosti (angl. Total Quality Management). Čeprav so tudi sama začela bolj poudarjati kakovost, koncepte kakovosti in management kakovosti, se je pojavila nekakšna potreba (ali pa priložnost) po konceptu, ki bi bil npr. bližje ameriškim individualističnim vrednotam. Kot reakcija na pritiske konkurence z vzhoda se je v ZDA postopoma razvil koncept notranjega podjetništva. Številni avtorji so svoje raziskave usmerili v razvoj koncepta notranjega podjetništva in v preučevanje učinkov notranjega podjetništva na rezultate podjetij (kot glavna med začetniki promocije notranjega podjetništva lahko navedemo dva avtorja: Kanter, 1984, 1989, Pinchot, 1985). Ugotovili so, da je spodbudno okolje znotraj obstoječe organizacije eden od pomembnih pogojev za vzpostavitev notranjega podjetniškega delovanja in po možnosti tudi notranje podjetniške kulture. Kanter (1984) je pojmovala notranje podjetnike kot mojstre sprememb, ki bodo glavni vir podjetniškega obnašanja in inovacij in bodo omogočili boljše rezultate in razcvet korporacij. Po Kanterjevi so mojstri sprememb tako posamezniki kot organizacije, ki anticipirajo tržne potrebe in vodijo spremembe; eno pomembnih gonil notranjega podjetniškega delovanja izhaja iz želje po tem delovanju, ki jo spodbujata svoboda delovanja posameznikov in ne prevelika strukturiranost organizacije in nalog. Pri tem sta pomembna razvoj in akumulacija človeškega kapitala (spretnosti in reputacije), ki ga lahko posamezniki ali podjetje uporabijo za izkoriščanje novih priložnosti (Kanter, 1989). Tu je nujna sprememba pojmovanja miselnosti glede lojalnosti in zavzetosti – v ospredju so posameznik in naloge, ne pa organizacija, v kateri ali za katero posameznik dela: posamezniki so lojalni (zvesti) sebi in svoji karieri in ne organizaciji, zavzemajo se za čim boljšo izvedbo nalog.

Notranje podjetništvo deluje na meji obstoječega v podjetju, saj predstavlja ustvarjanje novosti. Sedem glavnih razsežnosti notranjega podjetništva (Antončič, 2002):

- › novi posli: zasledovanje in vstopanje v nove posle, ki so povezani ali s sedanjimi izdelki ali trgi podjetja;
- › nove enote in podjetja: ustanavljanje novih organizacijskih enot;

⁸ Prirejeno po Antončič 2002, 2008, Antončič et al. 2002, Auer 2009, Auer Antončič in Antončič, 2009, 2011.

- › inovacije izdelkov in storitev: ustvarjanje novih proizvodov in storitev;
- › tehnološke inovacije: inoviranje obstoječe in uvajanje nove tehnologije ter procesov;
- › samoprenova: reorganizacija, ponovna opredelitev poslanstva, vizije in strategij;
- › prevzemanje tveganja: zasledovanje novih priložnosti in mobilizacija virov za izkoriščanje teh priložnosti;
- › proaktivnost: težnja vrhnjega managementa po izboljševanju konkurenčnega položaja, usmerjenost v prihodnost in vodilni položaj pri uvajanju sprememb na trgu.

Razsežnosti notranjega podjetništva se med seboj razlikujejo, hkrati pa so med seboj tudi povezane in se dopolnjujejo. Razsežnostim je skupno uvajanje inovacij na različnih področjih, razvoj in iskanje novosti ter novih rešitev, kar so temelji koncepta notranjega podjetništva. Tržne razmere nudijo podjetjem nove izzive in nenehno odpirajo nova okna priložnosti. Podjetja se na to odzivajo z iskanjem inovativnih rešitev na področju proizvodov, storitev, trgov, tehnologije, strategij, administracije itd., proaktivna podjetja pa prihodnost ustvarjajo, saj se odzivajo na pričakovane prihodnje tržne razmere ali pa prihodnost trga soustvarjajo z novostmi, ki jih bo trg sprejel v prihodnosti.

Za organizacije, v katerih ozračje spodbuja notranje podjetništvo, imajo naslednje značilnosti (Antončič et al., 2002): organizacija deluje na meji tehnologije, spodbujajo se nove ideje, poskusi in napake (pri čemer so neuspehi dovoljeni), za priložnosti ni ovir, podpora vrhnjega managementa in dosegljivost ter razpoložljivost sponzorjev, vodij in virov, dolgoročno gledanje, ekipni pristop, za katerega sta značilna multidisciplinarnost in prostovoljstvo, hkrati pa je zagotovljen primeren sistem nagrajevanja. S tem ko organizacija daje notranjim podjetnikom pravico do nagrad (Pinchot, 1985) v sorazmerju z ustvarjeno novo vrednostjo, se v smislu materialnih spodbud približuje samostojnemu podjetništvu. Pinchot (1985) navaja deset pravic za notranje podjetnike, ki naj bi jih zagotovilo podjetje, ki želi stimulirati notranje podjetništvo: (1) pravica do iniciative (notranjemu podjetju je treba omogočiti, da se samo uveljavi, ne ga pustiti čakati, da ga odkrije nekdo iz korporacije); (2) pravica do izpeljave podjetniške priložnosti (pri izpeljavi naj se ne imenuje nekoga drugega); (3) pravica do odločanja (omogoči naj se mu, da sprejema pomembne odločitve glede podjetniškega projekta); (4) diskrecijska moč (podjetnik naj dobi svoj proračun (intrakapital), s katerim razpolaga po lastni presoji); (5) pravica do majhnih začetkov (notranji podjetnik naj začne postopoma, ne pa da se korporacija naslanja na samo nekaj velikih, natančno načrtovanih projektov); (6) pravica do neuspeha (zavedati se je treba, da v podjetništvu ne gre brez tveganja in napak; kaznovanje ni zelo primerno); (7) pravica do časa (za izvedbo podjetniških projektov je potreben čas; naj se ne postavljajo nerealistični terminski načrti); (8) pravica do zunanjih virov (omogoči naj se svoboda gibanja; viri so lahko od koder koli, le da se podjetniški projekt čim bolje izvede); (9) pravica do izbire članov ekipe (omogoči naj se mu, da samostojno izbere člane ekipe, pri čemer naj ima ekipa čim večjo avtonomijo); (10) pravica do izbire med različnimi dobavitelji in kupci (omogoči naj se mu, da sam izbira med dobavitelji, kupci, financerji in drugimi ponudniki storitev). Na raven notranjega podjetništva vplivata dve glavni skupini dejavnikov (Antončič, 2002): (1) organizacijski dejavniki, tj. notranje okolje organizacije, in (2) dejavniki okolja, tj. zunanje okolje organizacije. Med organizacijske dejavnike je treba poleg notranjega okolja organizacije dodati še povezave podjetja z drugimi podjetji, kot so npr. strateške povezave podjetja. Vsaka skupina dejavnikov vsebuje posamezne elemente, ki vplivajo na notranjepodjetniško obnašanje. V nadaljevanju so predstavljeni posamezni elementi znotraj obeh skupin dejavnikov.

Organizacijski dejavniki:

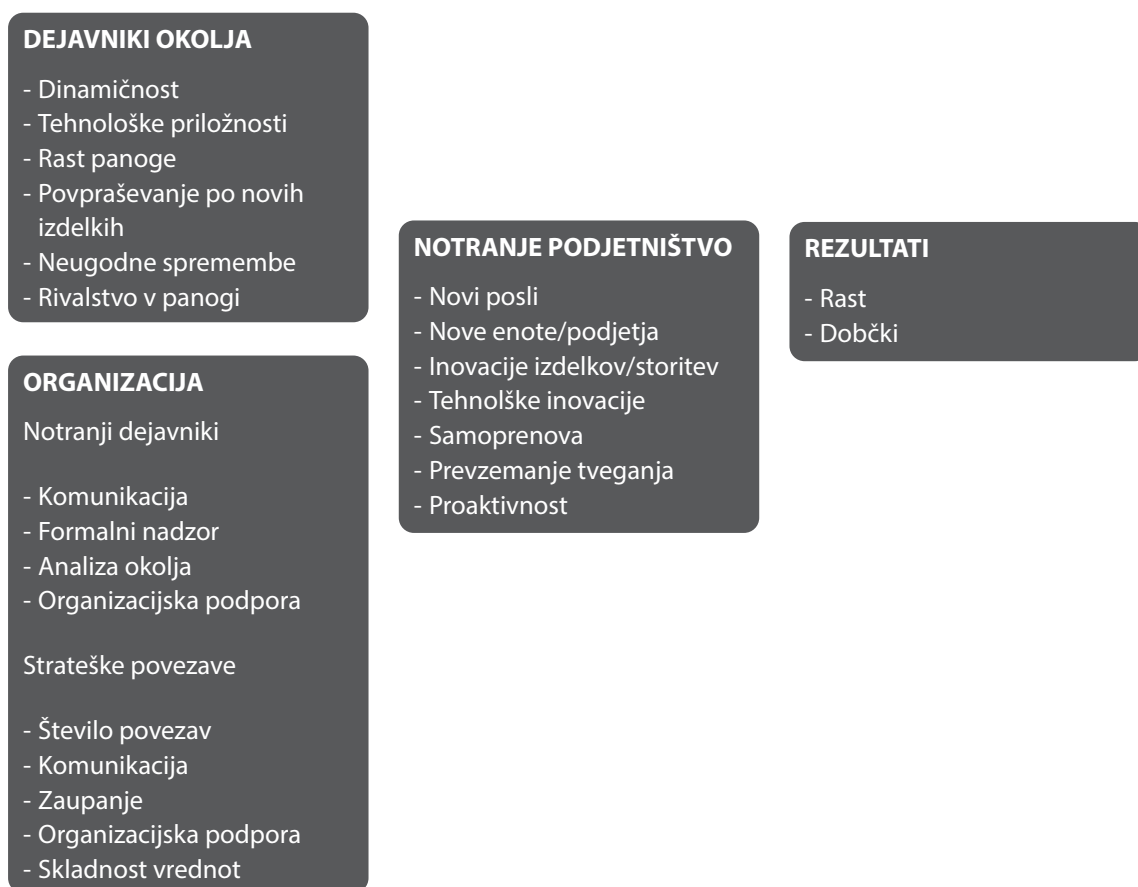
- › Notranje okolje organizacije:
 - odprta komunikacija (horizontalna in vertikalna komunikacija);
 - nadzor nad podjetniškimi projekti (spremljanje izvajanja projektov);
 - analiza okolja (pridobivanje informacij);
 - organizacijska podpora (spodbudno okolje);
 - vrednote (odprtost in sodelovanje, težnja k odličnosti).
- › Sodelovanje v strateških povezavah:
 - število strateških povezav;
 - komunikacija med podjetji (pogostost in kakovost komuniciranja);
 - stopnja zaupanja med strateškimi partnerji;
 - organizacijska podpora pri sodelovanju z drugimi podjetji;
 - skladnost vrednot.

Dejavniki okolja:

- radodarnost okolja (tržne razmere, hitrost sprememb, število priložnosti);
- sovražnost okolja (neugodne tržne razmere).

Na sliki 38 je prikazan model notranjega podjetništva, ki vključuje notranje podjetništvo kot osrednji del modela. Model prikazuje tudi posamezne dejavnike, ki vplivajo na raven notranjega podjetništva, ter posledice. Model je bil testiran na vzorcu 477 slovenskih podjetij (Antončič, 2002). Ugotovitve raziskave so bile naslednje: (1) dejavniki okolja pozitivno vplivajo na notranje podjetništvo, (2) dejavniki notranje organizacije pozitivno vplivajo na notranje podjetništvo, (3) dejavniki, povezani s strateškimi povezavami, pozitivno vplivajo na notranje podjetništvo, (4) najpomembnejši so dejavniki notranje organizacije, nad katerimi ima management največji vpliv, (5) notranjeorganizacijska podpora in število strateških povezav sta dejavnika, ki najmočneje vplivata na razvoj notranjega podjetništva (število strateških povezav ugodno vpliva na notranje podjetništvo, a le do določene meje, saj preveč povezav lahko deluje zaviralno), in (6) notranje podjetništvo pozitivno vpliva na rast in dobičke podjetja.

Slika 38: Model notranjega podjetništva



Vir: Antončič, 2002, str. VII.

Iz modela in empirične raziskave izhaja, da bodo uspešnejša tista podjetja, ki bodo vzpostavila spodbudno okolje za notranje podjetnike in oblikovala organizacijsko strukturo, ki bo ugodno vplivala na podjetniške aktivnosti. K višji ravni notranjega podjetništva prispevajo odprta komunikacija, nadzor nad projekti, temeljita analiza okolja, podpora managementa in organizacije, organizacijske vrednote ter sodelovanje v strateških povezavah. Management lahko s podporo zaposlenim, spodbujanjem njihove samostojnosti in z zagotavljanjem sredstev ogromno pripomore k razvoju notranjega podjetništva. Podpora managementa in organizacije je najpomembnejši dejavnik za razvoj notranjega podjetništva.

Z vidika gospodarske rasti imajo različne razsežnosti notranjega podjetništva različen pomen in vpliv glede na stopnjo gospodarske razvitosti države. Npr. Douglas et al. (2003) so po primerjavi modela notranjega podjetništva v ZDA, Avstraliji in Sloveniji predlagali notranjepodjetniški model gospodarskega razvoja in rasti. Obravnavali so štiri razsežnosti (novi posli in nove enote, inovativnost, samoprenova, proaktivnost) ter predlagali, da naj podjetja za pospeševanje rasti na ravni narodnega gospodarstva v državah z nizkim BDP povečujejo ravni vseh razsežnosti, dokler ne dosežejo srednje do visoke ravni BDP. Takrat naj bo poudarek na inovativnosti in samoprenovi, ko dosežejo visoko raven BDP, naj se osredotočijo na nove posle in nove enote ter proaktivnost, da bi končno postali najboljši (najvišja raven BDP), pa je odločilna inovativnost. Inovativnost je dejavnik nenehnega napredka, kar je zaznati tudi v gospodarskih smernicah Evropske unije, ki poudarjajo inovacije, konkurenčnost in podjetništvo.

Notranji podjetniki delujejo znotraj obstoječe organizacije in se nekoliko razlikujejo od managerjev in podjetnikov, ki so samostojni. Primerjava med notranjimi podjetniki, managerji in podjetniki kaže na razlike med njimi (tabela 10).

Tabela 10: Primerjava notranjih podjetnikov, managerjev in podjetnikov

Dejavniki	Notranji podjetniki	Managerji	Podjetniki
Motivacija	Neodvisnost in možnost napredovanja in korporacijskih nagrad	Napredovanje, korporacijske nagrade (npr. pisarna, skupina podrejenih, parkirni prostor, službeni avto)	Neodvisnost, zadovoljstvo pri delu, priložnost ustvarjanja in zaslužek
Odločitve	Pridobivanja podpore drugih za uresničevanje svojih sanj in ciljev	Pogosto strinjanje z managerji višjih ravni	Samosvojest, sledenje svojim sanjam in ciljem
Vpletenost	Neposredna vpletenost bolj kot delegiranje	Delegiranje in nadzor bolj kot neposredna vpletenost	Neposredna vpletenost
Usmerjenost	Usmerjenost med podjetniki in managerji – dolgoročna (rast) in kratkoročna (doseganje planov): odvisno od korporativnih rokov in osebnih ciljev	Kratkoročna: doseganje količin in proračunov; tedenski, mesečni, četrletni in letni planski horizont	Dolgoročna: preživetje in rast podjetja v petih do desetih letih
Tveganje	Zmerno prevzemanje tveganja	Previdnost	Zmerno prevzemanje tveganja
Neuspeh	Težnja po prikrivanju tveganih projektov, dokler niso pripravljene	Želja po izogitvi napakam in presenečenjem	Soočanje z napakami in neuspehi

Vir: Prirejeno po Pinchot 1985, v Antončič et al. 2002, 64.

Managerji so večinoma motivirani z napredovanjem in statusnimi simboli (npr. naziv, mesto na hierarhični lestvici, službeni avto, parkirno mesto, pisarna), podjetnike najpogosteje motivirata neodvisnost in zadovoljstvo pri delu, medtem ko notranje podjetnike poleg neodvisnosti motivira tudi možnost napredovanja in prejetja nagrad. Managerji se po navadi čutijo kot del hierarhije in se odločajo v skladu z odločitvami vrhnjega managementa, ker jim morajo odgovarjati in sproti poročati, podjetniki pa sledijo svojim sanjam in se odločajo v skladu s svojimi cilji. Notranji podjetniki so nekje vmes in se odločajo na podlagi svojih ciljev (podobno kot podjetniki), vendar pri tem še vedno iščejo podporo pri managementu. Med managerji, podjetniki in notranjimi podjetniki, če jih primerjamo glede naklonjenosti tveganju, so managerji najprevidnejši (po navadi se bolj izogibajo tveganim projektom, kajti bojijo se neuspeha). Za podjetnike in notranje podjetnike pa je značilno zmerno prevzemanje tveganja; na poti do uresničitve poslovne priložnosti se podjetniki pogosto srečujejo z neuspehi in zavrnitvami in se v primerjavi z managerji manj bojijo neuspehov.

Med managerji, podjetniki in notranjimi podjetniki obstajajo razlike glede motiviranosti, usmerjenosti, naklonjenosti tveganju in načina odločanja. Glede na njihove značilnosti lahko notranje podjetnike umestimo med managerje in podjetnike. Notranji podjetniki si sicer želijo neodvisnosti in samostojnosti kot podjetniki, vendar so po drugi strani podobni managerjem, ki si želijo varnosti in stabilnosti zaposlitve, možnosti napredovanja in korporacijskih nagrad. Notranji podjetniki delujejo znotraj obstoječih organizacij in se soočajo z organizacijo in managementom organizacije, v kateri delujejo, hkrati pa tudi s trgom, ki so mu pogosto namenjeni njihovi novi izdelki, storitve ali poslovne rešitve.

Delovanje notranjih podjetnikov, njihove dejavnosti in usmeritve so pomembne za podjetja vseh velikosti. Ko enkrat podjetje obstaja, tudi če je še majhno in relativno novo, lahko z notranjim podjetništvom bistveno pospeši svojo rast ali poveča možnosti obstoja in kasnejšega uspeha, s tem ko najde izdelek, storitev ali način delovanja, ki se bolje sklada s podjetnikom, podjetnico ali podjetniško ekipo kot pretekli načini delovanja.

POMEMBNI DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Pomembni dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, so plača, nagrajevanje v obliki bonitet in pohval, napredovanje, izobraževanje, odnosi s sodelavci, letni osebni razgovori z zaposlenimi, delovni pogoji, delovni čas, stalnost zaposlitve, ugled dela, pripadnost zaposlenih, organizacijsko vzdušje in organizacijska kultura. Posamezni dejavniki so pomembni tako za zaposlene kot tudi za delodajalce oziroma vse, ki jih delovanje organizacije zadeva: za posameznike, time, notranje podjetnike itd. Ti ljudje vrednotijo delovanje podjetja po svojih interesih. Če se delovanje organizacije sklada z njihovimi interesi, ki izvirajo iz njihovih potreb, so zadovoljni, v nasprotnem primeru zadovoljstvo upade, kar se odraža na uspešnosti delovanja organizacije. Zavzemanje vodstva za upoštevanje dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, bo spodbudilo zavzemanje zaposlenih za čim boljše izvedbo nalog in lahko pripomore k rasti podjetja (Tavčar 2006, 54–55; Antončič 2008, 96). Plača, ki je za večino zaposlenih glavni vir preživetja, je nedvomno pomemben dejavnik zadovoljstva zaposlenih, nikakor pa ni odločilen. Za to so potrebni tudi drugi dejavniki, kot so npr. organizacijsko vzdušje, odnosi s sodelavci itd. Posamezni dejavniki so podrobneje opisani v nadaljevanju (plača, nagrajevanje v obliki bonitet in pohval, napredovanje, izobraževanje, odnosi s sodelavci, letni osebni razgovori z zaposlenimi, delovni pogoji, delovni čas, stalnost zaposlitve, ugled dela, pripadnost zaposlenih, organizacijsko vzdušje, organizacijska kultura).

Plača

Za večino zaposlenih je plača pglavitni razlog za delo in temeljni vir za preživljanje, za delodajalca pa je visok strošek delovne sile. Kako delavec pojmuje plačo in ali je pravična z vidika kakovosti njegovega življenja, je relativna kategorija. Pravičen sistem plač zahteva za enako delo enako vrednotenje. Po vzorih iz tujine je tudi pri nas prišlo v navado, da so zaposleni poleg plač deležni raznih drugih ugodnosti, praviloma več, če so višje na hierarhični lestvici. Plača lahko spodbuja tekmovalnost, poveča zadovoljstvo in lojalnost zaposlenih, vendar pa jo navadno ne cenijo dovolj in jo obravnavajo kot nekaj samoumevnega (Kavar Vidmar 1995, 210–215). Plača pomeni zaposlenemu kratkoročno materialno zadovoljstvo, dolgoročno varnost, družbeni status in pozornost do osebnih uspehov. Delovnopравни predpisi opredeljujejo plačo kot pravico zaposlenega za opravljeno delo, ki izhaja iz delovnega razmerja. Njena sestava in višina morata temeljiti na določenih predpisih ter pogodbi o zaposlitvi. Sestoji iz osnovne plače, dodatkov oziroma variabilnega dela glede na dosežene rezultate in uspešnost poslovanja. Osnovna plača se določi glede na zahtevnost dela. Koliko konkretno znaša,

je prepuščeno kolektivnim pogodbam. V slovenskih podjetjih še vedno prevladuje osnovno plačilo po času, v tujini pa je vse bolj v veljavi plača po učinku, z relativno visokim variabilnim delom. To je pokazala tudi raziskava o nagrajevanju v slovenskih podjetjih: pri nas prevladuje največ 20 % variabilnega dela plačila, odvisnega od osebne uspešnosti, medtem ko je v tujini oziroma v Evropi v nekaterih podjetjih 80 % odvisnih od delovne uspešnosti (Brečko 2005, 73). Plača se običajno nanaša na zaposlenega, čeprav pri njenem določanju igra vlogo tudi delovno mesto oziroma področje, na katerem dela. Največjo vlogo pri določanju višine plače pa igrajo tržne razmere, ponudba in povpraševanje po določeni delovni sili (Černetič 2001, 47). Vsekakor pa velja poudariti, da plačilo za delo vedno deluje kot higienik in ne kot motivator. Tako plača lahko zgolj preprečuje nezadovoljstvo posameznika in ga odvrne od razmišljanja o drugi službi, nikakor pa ni odločilen dejavnik zadovoljstva zaposlenih. Za to so potrebni drugi materialni in nematerialni motivatorji oziroma dejavniki. Dolgo je veljalo mnenje, da je denar – plača edini materialni motivacijski dejavnik, vendar pa aktualne raziskave kažejo, da kar precejšen del zaposlenih vidi boljše motivatorje v nedenarnih bonitetah oziroma nagradah. Prav zaradi tega bi moral delodajalec posvetiti več pozornosti dejstvu, da dajejo finančni stimulanse pogosto kratkoročne učinke. Tukaj izhajamo iz tega, da denar ni za vsakega zaposlenega enako učinkovito motivacijsko sredstvo, saj enega bolj motivira denar, drugega pa več prostega časa (Majstorovič 2007). Poleg plače oziroma neposrednih denarnih prihodkov, ki so izplačani v denarju, poznamo še druge materialne motivacijske dejavnike, t. i. posredne prihodke (premije, bonusi, dodatki itd.), ki prispevajo k višjemu individualnemu materialnemu standardu zaposlenih. Plača kot motivator sodi v pristojnost delodajalcev in ne delojemalcev. Plačni sistem morajo delodajalci oblikovati tako, da bo pomenil enega od motivacijskih dejavnikov v delovnem okolju. Vprašanje je torej, ali je naša zakonodaja prilagojena sodobnim izzivom ravnanja z zaposlenimi v organizacijah (Franca in Lobnikar 2008, 50). Zakon o delovnih razmerjih določa, da je plačilo za delo po pogodbi o zaposlitvi sestavljeno iz plače, ki mora biti vedno v denarni obliki, in morebitnih drugih vrst plačil, če je tako določeno s kolektivno pogodbo (Uradni list RS 103/07). Vse več zaposlenih dobiva plačila v kombinirani obliki fiksne plače, provizije in bonusov, kar omogoča stabilnost v zaslužkih. Osebni dohodek za osebno porabo motivira s količino, ki zagotavlja premik na ravni življenjskega standarda oziroma zagotavlja večjo kupno moč (Uhan 2000, 32). Kljub temu pa številne raziskave kažejo, da sta prav nagrajevanje in priznavanje dosežkov področji, s katerima so zaposleni v slovenskih podjetjih najmanj zadovoljni. Pri tem pogosto ne gre samo za višino plače in drugih denarnih nagrad, ampak za njeno sestavo oziroma sistem nagrajevanja. Merljivi in z rezultati povezani kriteriji nagrajevanja pri nas so pri oblikovanju plač zaposlenih redki. Glavni razlog je ta, da mnogi vodje ne znajo postavljati ciljev. Temu primerna so tako tudi merila nagrajevanja, zaposleni pa so zato nezadovoljni, saj sistem ne prepozna in ne spodbuja kakovosti njihovega dela. Raziskava o najboljših evropskih podjetjih kljub temu kaže, da ta pogosteje nagrajujejo variabilno. Do razlik prihaja tudi pri uporabljenih merilih (poudarjajo ustrezne kompetence posameznikov, raven odgovornosti in tržno primerljivost plač v panogi, nasprotno pa ne upoštevajo števila delovnih let zaposlenih, kar se zdi pomemben dejavnik polovici sodelujočih slovenskih podjetij (Merkač Skok 2008, 206). Plačni sistem temelji na formalnopravnih osnovah določanja plač v organizaciji (zakon, kolektivne pogodbe, dogovori). Določa tarifne skupine in plačilne razrede in tako oblikuje relativno zahtevnost delovnih mest, razpone in druge značilnosti. Običajno ločimo plače po kolektivnih in individualnih pogodbah.

Plače so sredstvo, s katerim je mogoče iz zaposlenih izvabiti določene dejavnosti. Z različnimi načini plačevanja lahko iz zaposlenih izvabimo različne aktivnosti. Prevladujoča načina plačevanja zaposlenih sta plačevanje po času in učinku. Drugi sistemi so npr. plačevanje po stažu, odvisno od uspešnosti posameznika, odvisno od doseženega dobička itd. Nastajajo pa tudi vedno novi sistemi, s katerimi želijo organizacije spodbuditi pozitivne reakcije zaposlenih. Povečanje plače ne vodi nujno do večje produktivnosti, zato je pomembno upoštevati nekatere postavke delovanja materialnega dejavnika in sistema plač na produktivnost individualnega dela in učinka dela (Lipičnik in Možina 1993, 48).

Uspešno opravljene sistemi plač in nagrajevanja so ključni procesi, ki omogočajo transformacijo strateških poslovnih ciljev in podjetniških vrednot v delo oziroma delovne rezultate (Zupan 2006, 3), zato imajo naša podjetja na tem področju še velike potencialne pri razvoju denarnega, materialnega in še zlasti nedenarnega nagrajevanja. Pomembno vprašanje je ustrezen razvoj kadrovske strategije, možnost fleksibilnega nagrajevanja in njegova vključitev v poslovno strategijo (Majstorovič 2007).

Nagrajevanje v obliki bonitet in pohval

Za podjetje in zaposlene je poleg plače oziroma osebnih dohodkov zelo pomemben sistem drugega nagrajevanja, t. i. posredne finančne in nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, dosežki, osebni in intelektualni razvoj ter različne ugodnosti pri delu). Delodajalci lažje pridobivajo novo konkurenčno delovno silo, zaposlenim pa prinese razne ugodnosti. Ugodnosti pri delu pomenijo boljše zdravstveno varstvo, možnost letovanja v počitniških zmogljivostih podjetja po ugodni ceni in druge prednosti (npr. razna zavarovanja, ugodnosti pri najemanju kreditov, popusti pri nakupih, fleksibilni delovni čas, službeno vozilo, telefon, računalnik tudi za uporabo v zasebne namene itd.). Te ugodnosti so za zaposlene del nagrajevanja, ki ga lahko prejmejo kot dodatek k plači. Med nagrade, ki niso neposredno v denarni obliki, sodijo npr. tudi strokovne revije, udeležba na mednarodnih konferencah ipd. Kljub uporabi nedenarnih nagrad je za večino podjetij sistem nagrajevanja pomemben dejavnik za pridobivanje, motiviranje in ohranjanje zaposlenih v delovnem razmerju. Sistem nagrajevanja se med podjetji razlikuje zaradi različnih značilnosti organizacij in okolja (Treven 2001, 247–248). Za delodajalce so odločitve, ki jih sprejmejo v povezavi z nagrajevanjem, dejavnik, ki vpliva na stroške poslovanja njihovega podjetja in na sposobnost prodaje proizvodov po konkurenčni ceni na tržišču. Odločitve, ki se nanašajo na nagrajevanje, vplivajo tudi na sposobnost delodajalca, da tekmuje za zaposlene na trgu delovne sile. Nagrada, ki jo delodajalec zagotavlja zaposlenim delavcem, namreč lahko privabi ali odvrača novi kader, že zaposlene pa obdrži v delovnem razmerju ali povzroči njihov odhod iz podjetja (Mulej 1986, 442). Pohvale v obliki priznanj, nagrad in napredovanja pozitivno vplivajo na večje zadovoljstvo in zavzetost za delo, saj zaposleni s tem zadovoljujejo potrebo predvsem po potrditvi pred drugimi (Lipičnik in Možina 1987, 141). Finančno nagrajevanje v podjetju je pogosto zelo omejeno, zato morajo zaposleni najti druge oblike nagrajevanja. Večkrat so prav priznanja in pohvale učinkovitejši način motiviranja zaposlenih kot povišanje plače, še zlasti če je pohvala izrečena v javnosti (Denny 1997, 122). Pogosto je tudi večletna zvestoba podjetju povod za nedenarno nagrajevanje. V Revozu so npr. oblikovali sistem priznavanja dosežkov zaposlenih, da bi okrepili vrednote, opredeljene v strateškem načrtu. Letno na podlagi vnaprej določenih meril nedenarno nagradijo petino zaposlenih, javno pa se zahvalijo zaposlenim, ki v podjetju vztrajajo vrsto let. Tako priznavajo posameznikova prizadevanja in podpirajo njihovo strokovno in osebno rast. Večja kot je motivacija posameznika za delo, več različnih potreb lahko zadovolji. Treba je upoštevati, da želijo zaposleni z delom zadovoljiti veliko različnih potreb, ne samo eksistenčnih in materialnih. Vse pomembnejše postajajo potrebe individualnega razvoja, potrditev lastnih sposobnosti in samostojnosti pri delu (Glasser 2000). Dober način motivacije mora podpirati ustrezen sistem nagrajevanja, da bi zagotovili dolgoročno usmerjenost zaposlenih za doseganje čim boljših delovnih uspehov. Sistemi nagrajevanja imajo dve pomembni vlogi. Prva je neposredno motiviranje, da zaposleni v svoje delo vlagajo več truda, tako podjetje prepozna njihove sposobnosti. Druga vloga nagrajevanja pa naj bi posredno pripomogla k večji predanosti, samoiniciativnosti, motiviranosti zaposlenih, ki čutijo, da so za svoj trud pravično nagrajeni. Sistem nagrajevanja zagotavlja izpolnitev obljub in uresničitev pričakovanj zaposlenih. Tako lahko organizacije ohranijo visoko stopnjo motivacije zaposlenih. »Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno« (Lipičnik 1998, 194).

Napredovanje

V podjetju naj bi imeli možnost napredovanja pod enakimi pogoji vsi zaposleni, napredujejo pa lahko le najboljši, da sistem ne bi izgubil svoje motivacijske moči. Na organizacijski ravni je treba oblikovati dolgoročni načrt potreb za ključna področja, spremljati razvoj potencialnih kandidatov in jih ustrezno usposablјati. Strokovno pripravljen sistem napredovanja mora imeti dovolj ravni, da lahko posameznik razvija svoje potenciale in jih nadgrajuje z uspešnostjo svojega dela. Horizontalno napredovanje se kaže v opravljanju zahtevnejših del v okviru delovnega programa, v višjem socialnem položaju in nazivu delavca, v višji plači, materialnih in nematerialnih dobrinah ter v koristih. Običajno je pogojeno z ustrezno strokovno izobrazbo, dodatnim funkcionalnim znanjem, s pridobljenimi delovnimi izkušnjami itd. Posameznik dobi večji obseg odgovornosti, samostojnosti in zahtevnosti dela (Zeni 1995, 272). Vertikalno napredovanje temelji na strokovni usposobljenosti za zahtevnejše vodstveno delovno mesto in zahteva managerska znanja skladno z organizacijsko strukturo oziroma vodstveno hierarhijo. Pri tem se posamezniku spremenita plača in status. Stopenј vertikalnega napredovanja je toliko, kolikor je ravni vodenja v podjetju. Sistem napredovanja mora biti povezan in podprt z ustreznim sistemom nagrajevanja. Zaposlene mora motivirati za njihov strokovni in delovni razvoj, zato mora biti oblikovan tako, da ne glede na to, ali gre za formalno napredovanje ali le za izpopolnjevanje za sedanje delovno mesto, izpolnjuje določene zahteve. Sistem mora biti standardiziran, poznan, sprejet med zaposlenimi in učinkovit z vidika potreb po razvoju kadrov. Vsebovati mora vnaprej znana merila napredovanja ter zahteve, ki so povezane z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem. Vsako napredovanje mora biti povezano s povečano zahtevnostjo oziroma odgovornostjo dela, ki ga posameznik opravlja, temeljiti mora na oceni dotedanje delovne uspešnosti in na oceni njegovih potencialnih razvojnih možnosti (Možina idr. 1998, 53–60). Sistem napredovanja se mora torej prilagoditi spremembam na trgu dela. Gre za proces, s katerim podjetje usklajuje ravnovesje med posameznikovimi zaposlitvenimi cilji, sposobnostmi in kadrovskimi potrebami podjetja. Takšno načrtovanje zagotavlja kontinuiteto dela in doseganje zastavljenih ciljev podjetja. Napredovanje ne sme biti samoumevno, ampak mora spodbuditi zaposlene, da bodo še boljši, sicer lahko iz podjetja odide nekdo, ki je sposoben, zaradi nekoga, ki ni. Uspešnost zaposlenih je treba ugotavljati v določenih časovnih intervalih, saj je prepogosto ocenjevanje neracionalno in povzroča nenehne razprave o delovni uspešnosti in o plačah. Druga skrajnost pa so predolga obdobja, ki zmanjšujejo učinkovitost celotnega sistema zaradi zmanjšanja motivacije zaposlenih (Karan 2007). Posamezniki, ki so pri delu uspešni in pogosto dobro ocenjeni, lahko v urejeni organizaciji računajo s tem, da je njihova uspešnost eden izmed kriterijev, ko se bo presojala možnost horizontalnega ali vertikalnega napredovanja. Spremljanje in ocenjevanje delavcev je hkrati kriterij za napredovanje, ocenjevanje delovne uspešnosti je del sistema motivacije zaposlenih v organizaciji. Za utemeljitev napredovanja se uporabijo ocene delovne uspešnosti posameznika med letom. Izvajati se morajo tudi usmeritveni razgovori LOR, t. i. letni osebni razgovori o delu med posameznikom in nadrejenim. Če pride do predloga za napredovanje, se ugotovitve tega razgovora zabeležijo (Merkač Skok 2005, 207). Napredovanje je v bistvu podsistem razvoja kadrov, saj gre za soodvisnost med napredovanjem, delovno uspešnostjo in razvojnimi sposobnostmi zaposlenega. Napredovanje pomeni usposabljanje zaposlenega na višji stopnji, pri čemer je treba zagotoviti dovolj diferencialnih možnosti za izpopolnjevanje, da bi zagotovili potrebe posameznikov. Napredovanje je tesno povezano s kariernim razvojem zaposlenih, ki je tudi najpomembnejša odgovornost managementa (Vidič 2008, 57). Organizacije naj bi za vsakega zaposlenega izdelale individualni razvojni načrt oziroma dolgoročno načrtovanje njegove kariere, ki vsebuje tudi vključevanje vodstva v programe npr. mentorstva, svetovanja in projektnega vodenja. Tako bi organizacije pripomogle k razvojni usmerjenosti zaposlenih (k vodenju, strokovnemu reševanju problemov, k spremembam, avtonomiji in ustvarjalnosti). Inovativni posamezniki imajo največjo možnost za razvoj, dosegajo visoko kakovost in količino, predstavljajo skupino zaposlenih, ki jo je najtežje zadržati v organizaciji.

Zaradi morebitnega slabega vodenja in okolja, ki jim ne ustreza, lahko postanejo nezadovoljni, zato je treba njihovo uspešnost ustrezno obravnavati, jim dati možnost hitrejšega pridobivanja kompetenc in napredovanja (Joy-Matthews, Megginson in Surtees 2004, 236–243; Lobnikar 2006). Napredovanje je za zaposlenega motivacija za neprestano strokovno izobraževanje in razvoj, prispeva k lojalnosti dobrih kadrov, spodbuja tekmovalnost, povečuje zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih. Napredovanje torej pripomore k doseganju boljših delovnih rezultatov, omogoča višjo plačo in priznanje za uspešno delo, višji socialni položaj in zmanjša nevarnost za izgubo zaposlitve. Splošna merila, ki se lahko uporabljajo za napredovanje in prispevajo h kakovostnejšemu delu in uspešnejšemu poslovanju, so npr. možnost razporeditve zaposlenega tudi na druga področja v okviru njegovega poklica ali izven njega, hitro dojetje novosti in sposobnost prilagajanja novim razmeram, obvladovanje dodatne količine znanj od predpisane, dolgoročno doseganje dobrih delovnih rezultatov (Zeni 1995, 272). V praksi se pogosto dogaja, da se zaradi napredovanja posameznika sodelavci počutijo ogrožene, zato je kultura podjetja pomembna tudi pri spodbujanju osveščenosti, da z napredovanjem vsakega posameznika dolgoročno pridobijo vsi zaposleni. Podjetja imajo možnost pridobiti vedno bolj usposobljene ljudi, vendar jim morajo tudi omogočiti nadgradnjo njihovega znanja, razvoj ter napredovanje. Gre za nekakšno vzročno-posledično povezavo, ki se zrcali na trgu dela.

Podjetniška miselnost je torej najpomembnejša za vzpostavitev sistema napredovanja. V dinamičnem poslovnem svetu ne šteje več obremenjenost s klasičnimi sistemi, ki so povezani predvsem s številom let izkušenj in stopnjo izobrazbe, v ospredje prihaja individualnost in napredovanje mora biti prilagojeno vsakemu posamezniku (Karan 2007). Nekateri posamezniki si želijo vertikalnega napredovanja, vendar to ni vedno možno, če ni na voljo nobenega za to ustreznega delovnega mesta v podjetju. Ker tako ne morejo doseči svojih pričakovanj, lahko postanejo nezadovoljni, zmanjša se samoiniciativnost, padeta motivacija in kakovost dela. Da se to ne bi zgodilo oziroma da bi našli zadovoljstvo, čeprav nimajo te možnosti, obstaja možnost horizontalnega napredovanja, kjer se širi spekter znanj in usposobljenosti. To lahko vpliva na variabilni del plače in lastno zadovoljstvo (Auer 2008, 37).

Izobraževanje

Izobraževanje zaposlenih posredno vpliva na njihovo zadovoljstvo in motiviranost ter neposredno na individualne sposobnosti za delo. Tudi višina plače je pogosto odvisna od stopnje posameznikove izobrazbe. Delo, ki zahteva višjo stopnjo strokovnosti, je običajno zanimivejše, fizično manj naporno, statusno višje ovrednoteno in povezano z različnimi materialnimi in nematerialnimi ugodnostmi (Možina 1983, 230–244). Proces permanentnega izobraževanja v organizaciji lahko definiramo kot mrežo dogodkov in aktivnosti za razvoj individualnih zmožnosti ljudi (Treven 1998, 252). Znanje se spreminja veliko hitreje kot v preteklosti, zato so vprašanja usposabljanja in izobraževanja vedno aktualnejša. Čutiti je razkorak med tem, kar naučijo v šolah, in tistim, kar potrebujemo v praksi. Izobraževanje v podjetjih vpliva na razvoj individualnih zmožnosti ljudi. Danes je trend izobraževanja usposabljanje za delo v timih in šolanje za fleksibilno vedenje. S tem se spreminja tudi razmišljanje posameznikov, saj se management zaveda hitrih sprememb in jim posveča vedno več pozornosti. Pri usposabljanju za timsko delo je poudarek na usmerjanju in pospeševanju aktivnosti, kjer so zaposleni s svojim sodelovanjem delček mozaika. V timu je lahko veliko fleksibilnosti in kreativnosti, če je pravilno usmerjen in dobro voden. Ne gre za klasično, hierarhično vodenje, vloga vodje ni nujno ključnega pomena, vodja je le povezovalac in spremljevalec dogajanj (Lipičnik 1998, 272). Nekateri zaposleni so uspešni le v okviru tima. Zaradi posebne klime v timu so zaposleni pripravljani delati veliko več kot pri individualnem delu in navadno dosegajo kakovostnejše rezultate. Usposabljanje in razvoj je načrtovan napor, da bi zaposleni pridobili lastnosti, povezane z delom, in tako izboljšali rezultate dela (Brajša 1993, 89–104). Da je vlaganje v razvoj zaposlenih izredno pomembno za

organizacijo, kaže tudi nedavna ocena, da v ZDA organizacije porabijo okrog 60 milijard dolarjev letno za notranje programe usposabljanja, treningov in izobraževanja (Merkač Skok 2008, 200). Managerji bi morali usmerjati zaposlene tako, da bi spodbujali njihov največji možni napredek in rast in s tem širili tudi meje njihovih odgovornosti. Kadrovska dejavnost se glede na organiziranost podjetja in v povezavi z vodstveno funkcijo izvaja v kadrovskega oddelku. Zaposleni so živ organizem, ki ga je treba nenehno spremljati, oblikovati in razvijati. Razvoj zaposlenih vključuje predvsem dejavnosti učenja, izobraževanja in usposabljanja (Florjančič in Vukovič 2001, 47). Če predpostavimo, da se zaposleni izobražujejo predvsem na lastno željo in lastno pobudo ter zaradi zadovoljevanja svojih notranjih potreb, gre pri usposabljanju za to, da skušamo zagotoviti boljše in uspešnejše izvajanje konkretnega dela. To je predvsem v interesu organizacije in povzroča tudi visoke stroške, vendar je zaradi tehnoloških in drugih sprememb nujno in neizogibno. Čeprav se zaposleni bojijo kakršnih koli sprememb, morajo slediti novostim na svojem področju, saj na ta način rasteta tudi njihov ugled in ugled organizacije. Danes si je nemogoče predstavljati prodajalca rezervnih delov, ki ne bi znal iz računalniške baze naročiti potrebnega rezervnega dela, ali mehanika, ki ne bi vedel, kaj naj počne z novim preizkuševalcem. V svoji delovni karieri bi morali biti zaposleni vsaj štirikrat do petkrat pripravljene na (pre)usposabljanje (Merkač in Možina 1998, 475). Namen razvoja in usposabljanja je izboljšati opravljanje del in učinkovitost zaposlenih. Za učinkovito prilagajanje spremembam je treba v organizaciji izvajati aktivnosti na področju načrtovanja in razvoja kadrov. Razvoj zaposlenih je sistematičen in načrtovan proces priprav, izvajanj in nadzorovanja vseh kadrovsko-izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu in osebnemu razvoju zaposlenih. V procesu vrednotenja se definirajo pričakovanja, ki naj bi jih zaposleni dosegli. Pri izobraževanju in usposabljanju je pomembno obravnavati posameznika kot celoto. Celovitost osebnega razvoja pomeni, da posameznik posveča dovolj pozornosti strokovnemu, delovnemu in osebnemu razvoju (Mihalič 2006, 198). Izobraževanje je nujno tako za posameznike kot tudi za organizacijo. Ta proces mora biti trajen in neprekinjen, sicer posamezne izobraževalne akcije ne bodo dale želenih rezultatov. Glede na turbulentnost okolja se morajo organizacije odzivati in učiti vse hitreje, da bi postale uspešne. Sposobnost prepoznati v zaposlenih vse njihove rezerve, potencialne, želje imajo samo dobri kadrovske strokovnjaki. Rezultate izobraževanja je treba spremljati in preverjati, da se ugotovi, ali je zastavljena pot dobra, ali se dosegajo želeni rezultati in ali so končni cilji doseženi. Podjetje prilagodi način izobraževanja in usposabljanja okolju. Če gre za stabilno okolje, lahko izobraževanje poteka počasi, v nestabilnem okolju pa mora biti organizacija pripravljena na hitre reakcije. Izobraževanje je tudi vrednota in del kulture. Spodbujati in nagrajevati je treba vsak poskus, ki pospešuje pridobivanje znanja, saj je to edina prava pot (Jereb 1998, 83). Usposabljanje je po eni strani nagrada za podjetje in notranje podjetnike, po drugi strani pa nuja za uspešno delovanje v prihodnosti (Antončič 2008, 100).

Zakaj se je pravzaprav treba še izobraževati, potem ko smo že pridobili neko formalno izobrazbo? Izobraževanje ljudi skozi vse življenje (Ferjan 1999, 12) je nujno, ker

- › spremembe v družbi omogočajo oziroma zahtevajo nov način življenja in ker
- › smo soočeni z dejstvom, da prihaja do novih in novih odkritij, čas od odkritja do uporabe pa se drastično krajša.

V družbi znanja je na prvem mestu intelektualni kapital. Pomen "učee se organizacije" je v tem, da se vzpostavi povezava med posameznikom, organizacijo in učenjem. V znanju je moč, zato je potrebno nenehno prizadevanje za izobraževanje in veliko pozornosti je treba nameniti mlajšim zaposlenim, da bi se prek šol in drugih načinov poslovnega izobraževanja usposabljali za prevzem najodgovornejših del v podjetju. Potrebno je usmerjeno delovanje za izpopolnjevanje zaposlenih, da bi zagotovili odličnost pri delu in osebno rast vsakega posameznika. Tako izobraževanje zaposlenih lahko delodajalec uporabi kot zelo pomembno obliko nematerialnega motiviranja zaposlenih.

Zaposlenim, ki želijo v svoji karieri napredovati, pomenijo možnosti izobraževanja veliko. V vsakem primeru pa mora delodajalec tudi tistim zaposlenim, ki so zainteresirani in se udeležujejo takšnih izobraževanj, zagotoviti ustrezno stimulacijo v obliki nagrad ter vodstveni kader na različnih ravneh spodbujati k zagotavljanju sistematičnega prenosa znanja v podjetju.

Različne raziskave slovenskih podjetij kažejo nasprotno sliko, in sicer da sistematičnega pretoka znanja med različnimi hierarhičnimi ravnmi praktično ni, saj med seboj večinoma komunicirajo le vodje oddelkov ter podrejeni v teh oddelkih, zato znanje ostaja v posameznem oddelku. Podatki kažejo, da se večina podjetij s prenosom znanja ne ukvarja sistematično, da vodstvo ne razume potrebe po prenosu znanja, kar ustvarja slabo organizacijsko vzdušje. Na tem področju so učinkovitejša le visokotehnoška in informacijska podjetja ter podjetja, ki v večji meri delujejo v mednarodnem okolju (Majstorovič 2007).

Odnosi s sodelavci

Odnosi s sodelavci so glede na zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji med najpomembnejšimi dejavniki. Odvisni so od stopnje razvitosti demokracije, od delovne in kulturne ravni in od osebnosti posameznikov oziroma članov organizacije. Zlasti pomembno je ustvarjati odnose sodelovanja v organizaciji. Dobri odnosi s sodelavci so pogoj za osebno zadovoljstvo in uspeh v mnogih poklicih. Zaposleni, ki zaradi različnih vzrokov niso zmožni ustvariti zadovoljivih odnosov s sodelavci, občutijo tesnobo, depresijo, odtujenost in osamljenost, so nezadovoljni, nemočni, izolirani in imajo kompleks manjvrednosti. Njihovi poskusi, da bi navezali in vzdrževali stike, se navadno končajo z neuspehom. Stiki s sodelavci nam lahko olajšajo delo in pripomorejo k občutku uspešnosti ali pa so izvor frustracij in občutkov neuspeha (Možina 2002, 23). Sodobna organizacija ima zapleteno strukturo in opravlja številne različne funkcije, zato mora v procesu dela usklajevati in povezovati mnoge oblike in spoznanja znanstvenih metod in tehnik. V težišču tega povezovanja je človek s svojimi aktivnostmi, stališči in vedenjem. Razmerja med ljudmi so osnova, na kateri temelji tudi sodobno vodenje. Uspešen vodja mora obvladovati zelo zapletena znanja o človeku in jih v praksi tudi uporabljati. Odnose s sodelavci lahko opredelimo kot način medsebojnega komuniciranja med člani iste organizacije, možno pa je tudi širše razumevanje medsebojnih razmerij, npr. da ljudje spremenijo svoje obnašanje, ko postanejo del neke skupine. Zaposleni sprejemajo v skupini tudi neka stališča, norme in mišljenja drugih. Širše razumevanje omogoča spoznati vsebino odgovornosti v odnosu na cilje. Pri tem je treba podpirati delovanje skupin, ki so objektivni nosilci napredka, in odstraniti vpliv skupin, ki onemogočajo nadaljnji razvoj in dolgoročno perspektivo, kar je trajna dolžnost vodstva. Zaposleni in vodstvo navadno premalo poznajo in uporabljajo psihološke mehanizme. Za izboljšanje odnosov s sodelavci v nekaterih velikih podjetjih skrbijo industrijski psihologi, vendar rezultati njihovih raziskav pogosto premalo zanimajo zaposlene, ki bi jih morali uporabljati (Florjančič in Kavran 1992, 221–238). Poglobljen in odkrit razgovor z vodjo pomaga zaposlenim razjasniti, kakšna je njihova vloga in kaj se od njih pričakuje. Zaposlenemu pomeni takšen pogovor priznanje, potrditev, spoštovanje, upoštevanje, hkrati pa tudi, da je za organizacijo koristen in zaželen (Majcen 2004, 28). Zaposleni bodo tako pripravljeni povedati svoje mnenje in stališča ter bodo sprejemali koristne predloge, če bo vzpostavljeno iskreno medsebojno zaupanje. Odnos vodij do sodelavcev, do sebe, do svoje vizije in do svojih napak določa razvoj in rast zaposlenih. Razvoj vedenja vodje pozitivno učinkuje na opravljanje del in razpoloženje zaposlenih (Mesiti 2003, 114). Če želimo navezovati, razvijati in ohranjati dobre odnose s sodelavci, moramo poznati nekaj temeljnih sposobnosti, in sicer medsebojno poznavanje in zaupanje, komuniciranje, medosebno sprejemanje in potrjevanje ter konstruktivno reševanje konfliktov v zvezi z odnosom (Možina 2002, 23–28). Z odprto komunikacijo se je mogoče izogniti napačnim informacijam, razumevanju in sprejemanju. Zaposlene pogosto stimulira izmenjava idej in novih metod. Posameznikove socialne, intelektualne in strokovne zahteve

je treba vedno upoštevati. Spretnosti za medsebojno sporazumevanje izvirajo iz preprostega dejstva, da smo si ljudje različni. Za dobro sodelovanje z različnimi ljudmi je treba razumeti te razlike in se naučiti uporabljati ta spoznanja v praksi. Pri razvijanju spretnosti medsebojnega sporazumevanja koristi orodje za določanje osebnostnega profila, da bi lažje razumeli nekatere probleme in težave pri delu z ljudmi. Orodij za osebnostni profil je veliko, vsako obravnava različne značilnosti, odvisno od namena uporabe. Temeljno vodilo vseh teh orodij pa je vprašanje, kako sestaviti skupine, na podlagi katerih se lahko spoznajo podobnosti in razlike med ljudmi. To znanje se lahko uporabi kot vodilo pri razumevanju drugih in za dobre medsebojne odnose s sodelavci (Welsby 2003, 56). Z zagotavljanjem prijetnega delovnega okolja in z možnostjo zdrave izmenjave idej je mogoče zadovoljiti mnogo pomembnih socialnih zahtev (Miskell 1994, 69–72). Odnosi na delovnem mestu zelo pomembno opredeljujejo naše počutje v podjetju in zadovoljstvo z delom, ki ga opravljamo. Dokazano je, da prijetno telesno počutje pozitivno vpliva tudi na duševno počutje. Zaposleni so pripravljene menjati dobro plačane službe, če so odnosi v kolektivu slabi. Pozitivna naravnost medsebojnih odnosov zmanjšuje stres na delovnem mestu, omogoča večje zaupanje in učinkovitost (Mayer 1991, 120).

Letni osebni razgovori z zaposlenimi

Vrednosti podjetij danes ne merimo več samo s finančnim kapitalom, v ospredje je stopil intelektualni kapital, ki je neizčrpen vir za konkurenčno prednost, uspešnost in rast podjetja. Vse to je terjalo nov pristop do upravljanja managementa človeških virov in sodobnejši koncept vodenja zaposlenih. V sodobnih podjetjih je vodenje zaposlenih na individualni ravni zelo pomembno, saj dobra komunikacija med vodjo in sodelavci vpliva na uspešnost celotnega podjetja. Sodelovanje pri oblikovanju ciljev podjetja in zadovoljevanje lastnih potreb pri zaposlenih sprožata motiviranost tudi za uresničevanje skupnih ciljev. Letni osebni razgovori so tako sodobna oblika ciljnega vodenja zaposlenih, ki se vedno bolj uveljavlja zaradi prednosti, ki jih nudi podjetju pri spoznavanju zaposlenih in njihovih potencialov, pri ustvarjanju ugodne organizacijske klime ter so dobro orodje za uresničevanje ciljev (Majstorovič 2008).

Izvajanje letnih razgovorov je ključnega pomena, ko se ukvarjamo z ocenjevanjem uspešnosti pri delu, z načrtovanjem nadaljnjega razvoja, izobraževanjem in s kariero znotraj podjetja. Na takšnem razgovoru naj bi vsak zaposleni od svojega neposredno nadrejenega izvedel, kako je zadovoljen z njegovim delom, kaj od njega pričakuje in kako lahko v prihodnje doseže še boljše rezultate. Tovrsten pogovor je pogosto edina priložnost, ki jo ima zaposleni enkrat na leto, da uskladi svoje želje in pričakovanja z zahtevami in pričakovanji nadrejenega oziroma podjetja. Z rednim letnim razgovorom mora delodajalec predvsem motivirati zaposlene, da bi dobro razmislili o svojem delu in načrtih ter da bi sami pripravili predloge za izboljšanje, da bi bili bolj samostojni, odgovorni in samoiniciativni pri opravljanju nalog (Majstorovič 2008). Letni razgovor je terminsko opredeljeno in vsebinsko načrtovano srečanje, kjer poteka komunikacija med vodjo in zaposlenim o njegovem preteklem in sedanjem delu, o možnem napredovanju in morebitnih spremembah. Zaposleni naj bi dobili jasne povratne informacije o svojih osebnih značilnostih in področjih, za katera se bodo v prihodnje morali še usposabljati.

Tako seveda dobijo osnovno orientacijo, kako jih delovno okolje presoja, sprejema in kaj od njih pričakuje, hkrati pa bolje vidijo svoje mesto v podjetju. Na tej osnovi tudi lažje prepoznajo svoje prednosti, ki se jih splača izkoristiti (Petkovšek 2008). Letni razgovor med vodjem in zaposlenim je neprecenljiv za počutje zaposlenih in za njihovo motivacijo. Če vodja kakovostno opravi to nalogo, doseže pri svojih sodelavcih tudi večjo stopnjo lojalnosti. Managerji se morajo zavedati, da so lahko letni osebni razgovori še učinkovitejši, če upoštevajo sproščeno komunikacijo, svobodno izražanje mnenj ter iskrene informacije. Danes si večina podjetij prizadeva, da bi letne razgovore zaradi

pozitivnih učinkov opravi vsak vodja z vsemi svojimi zaposlenimi. Da se tak učinek ne bi izgubil, morajo podjetja izvajati oziroma ponavljati te razgovore redno, vsako leto. Zaposleni tako začuti nov zagon, energijo, samozavest, potrdi spoznanje, da je za podjetje zaželen član, dodatno pa se poveča tudi stopnja njegovega zaupanja in sodelovanja. Tudi empirične raziskave potrjujejo, da je izvajanje letnih razgovorov resnično uporabno in učinkovito orodje, ki pripomore k uspešnejšemu delu tako posameznikov kot skupin, ne glede na velikost in dejavnost podjetja. Ker so letni razgovori najvišja raven upravljanja s človeškimi viri, je priporočljivo to dopolniti še z aktivnostmi ciljnega vodenja in z dobrim poznavanjem stopnje zadovoljstva zaposlenih oziroma atmosfere v podjetju. Manager torej naj ne bi namenjal razgovora pretiranemu kritiziranju dela zaposlenega, temveč mora zaposlenemu pomagati pri zastavljanju skupnih ciljev ter ugotoviti stanje in izhodišče za izboljšave. Torej, če zaposleni ni uresničil ciljev iz preteklega leta, se je treba z njim pogovoriti o vzrokih in določiti nov rok za realizacijo (Majcen 2004, 52). Letni razgovor je postal pomembna tehnika vodenja, saj gre za način kreiranja skupne vizije, obstoja podjetja in informiranja posameznika, kako lahko prispeva k rasti celotnega podjetja. Če torej želimo učinkovito izvedbo letnih osebnih razgovorov, moramo zagotoviti, da ga izvajajo vsi vodje, da se vzpostavi medsebojno zaupanje, se zagotovi miren nevtralen prostor in potreben čas, da je vodja na razgovor vsebinsko in psihično pripravljen. Vodja naj svojo nadrejenost izkazuje s strokovnostjo, odgovornostjo in osebnostno zrelostjo. Zaposleni mora biti o pogovoru pravočasno obveščen, seznanjen naj bo tudi z namenom, potekom in vsebino pogovora. Priporočljivo je, da mu nadrejeni predhodno pošlje vprašalnik, na podlagi katerega bo potekal pogovor, in zaposlenemu po potrebi odgovori še na dodatna vprašanja. Sledi zapisnik letnega razgovora, kamor se zapiše bistvo, pomembno za nadaljnje izvajanje nalog, ki lahko pozitivno prispeva k večji kakovosti dela v podjetju (Petkovšek 2008).

Delovni pogoji

Idealnih delovnih pogojev v vsakdanji praksi ni preprosto zagotoviti, podjetja si morajo prizadevati, da se jim čim bolj približajo. Brez izpolnjenih nekaterih temeljnih pogojev v preveč improvizirani situaciji vsekakor ni mogoče pričakovati dobrih rezultatov. Prostor mora biti zavarovan pred hrupom, dobro prezračen, ogret in primerno osvetljen. Priporočljiva temperatura prostora je okrog 22 °C. V zvezi z občutenjem toplote obstaja toplotni kontrast, ki ga povzroča prevladujoča zunanja temperatura. Tako se pozimi prijetneje počutimo ob nekoliko višji temperaturi v prostoru, npr. 24 °C, poleti pa ob nekoliko nižji, npr. 19 °C. Primerna osvetljenost prostora je posredna, nikakor premočna ali bleščeča. Omenjeni pogoji so potrebni, ker je dokazano, da prijetno telesno počutje pozitivno vpliva tudi na duševno počutje (Mayer 1991, 120). Hrup, močne barve in neugodno pohišstvo slabo vplivajo na produktivnost in počutje zaposlenih. Narejenih je bilo veliko študij o vplivih barve in glasbe v različnih delovnih okoljih (npr. v pisarnah, trgovskih centrih, šolah, zdraviliščih, bolnišnicah itd.). Pomirjajoče svetle barve pozitivno vplivajo na počutje zaposlenih, sproščujoč vpliv pa ima tudi umirjena, tiha glasba. Okolje, ki obdaja zaposlene, mora biti stimulativno, nujna je občasna sprememba. Monotonost ima izrazito negativen učinek na zaposlene, še zlasti če je tudi njihovo delo monotono. Sprememba je zmeraj koristna, če le ni preveč izrazita ali prehitra. Zaposlene je treba vključiti v načrt spreminjanja in podpirati njihove osebne želje pri oblikovanju notranjosti njihove pisarne. Občutiti morajo zadostno vključenost v delovno okolje (Miskell 1994, 70).

Razmere na delu lahko poleg fizikalnih in klimatskih pogojev v delovni okolici razdelimo še v druge skupine (Možina 1991, 20).

- › Krivulja dela in delovnih učinkov. Pri tem ločimo začetni elan, naraščanje, padanje, morebitni končni elan ter padec delovnega učinka. Utrujenost zelo znižuje delovno storilnost, odvisna pa je od motivacije zaposlenega za delo. Utrujenost je pogost vzrok za konflikte in frustracije. Na kakovost

dela vpliva tudi zasičenost, ki se pojavi pri ponavljanju istega dela. Za povečanje učinkovitosti in zadovoljstva zaposlenih glede utrujenosti in zasičenosti bi lahko v podjetju uvedli razne ukrepe, kot so odmori, sprememba dela, novi postopki, drugačne metode, postavljanje delovnih ciljev, predvajanje glasbe, dekorativni elementi, sodelovanje zaposlenih pri iskanju rešitev v zvezi z delom, kot npr. razširitev, poenostavitev dela.

- › Psihološki učinki nedokončanih nalog. Zaposleni ne želi začeti nove delovne naloge ob koncu delovnega dne, prav tako ne želi pustiti napol dokončanega dela. Dokončanje naloge je naravna oblika motivacije in večanje interesa za delo.

Delovni pogoji vplivajo na vzdušje v podjetju. Pri vzdušju gre za neko klimo, zadovoljstvo ali nezadovoljstvo, torej za prevladujoč način vedenja zaposlenih (Lipičnik in Možina 1987, 143). Vzdrževanje stimulatивnosti in zadovoljstva zaposlenih je poslanstvo managerjev. Posameznikove socialne, intelektualne in strokovne zahteve je treba upoštevati. Z zagotavljanjem prijetnega delovnega okolja, z možnostjo koristne izmenjave idej je mogoče zadovoljiti mnogo pomembnih socialnih zahtev, s prerazporeditvijo delovnih nalog pa je omogočena intelektualna rast zaposlenih. Vsi ti pogoji ustvarjajo osnovne temelje za razmere, v katerih zaposleni lahko bolje delajo oziroma se potrudijo (Miskell 1994, 72).

Delovni čas

Delovni čas je čas, ki ga ima delavec na voljo, da opravi delovne naloge. Dolžina delovnega časa je v posameznih obdobjih in družbah odvisna od družbenoekonomskih odnosov, od razvitosti proizvodnih sil, od razvitosti socialne zakonodaje v posameznih družbah. Če se bo današnji osemurni delovni čas zaposlenih še skrajšal, ne bo več vprašanja, kako izkoristiti delovni čas, ampak kako preživeti prosti čas. Delovni čas je lahko tog ali spremenljiv (variabilen). Toga oblika je značilnost industrijskega načina proizvodnje. Nadzor nad prisotnostjo je sicer lažji, prisotne pa so mnoge organizacijske težave v podjetju in družbi. Nekatere vrste proizvodnje in tehnologije celo zahtevajo neprestano prisotnost delavcev (železnice, elektrarne, rafinerije) in s tem toge oblike delovnega časa. Te oblike sicer omogočajo večizmensko delo, vendar se posledično delovna sredstva hitreje amortizirajo kot pri enoizmenskem delu, ki je najpogostejša oblika variabilnega delovnega časa. Toga oblika dela je vezana tudi na zmanjšano humanizacijo dela in neupoštevanje zasebnih življenjskih razmer, kar se odraža v rezultatih dela. Spremenljivi delovni čas omogoča bolj racionalno razporeditev. Pomembno je, da je delo opravljeno kakovostno in v predvidenem času. Čas tako postane samo enota za nagrajevanje, kjer se zahteva fizična prisotnost, sicer pa nima te funkcije, saj je pomemben le rezultat delavčevega dela. Samostojna razporeditev delovnega časa lahko deluje stimulatивно na zaposlenega, še zlasti v sodobnem času, ko fizična prisotnost pogosto ni več potrebna (internet, intranet itd.). Zadovoljstvo je večje, če je pri določanju nagrade dejansko ocenjena kakovost izvedbe in ne količina brezdolja (Lipičnik 1998, 117–120). H kakovosti dela lahko precej prispevajo različne razporeditve delovnega časa, kot sta gibljiv in krajši delovni čas. Gibljiv delovni čas omogoča zaposlenim izbiro začetka in konca delovnega dne, obsega dela v dnevu in podobno ob določenem številu delovnih ur na mesec. Izboljša se razmerje med časom, ko delajo, in časom, za katerega so plačani. Olajša tudi usklajevanje med dejavnostmi v delovnem in zasebnem življenju. Krajši delovni teden omogoča zaposlenim, da ob isti tedenski delovni obveznosti delajo manj dni v tednu po več ur. Delovno mesto, kjer se dela samo dopoldan, nekaterim zaposlenim zelo ustreza, ker se lahko v popoldanskem času ukvarjajo z različnimi drugimi dejavnostmi. Če želimo svoje delovne naloge opraviti pravočasno, moramo kdaj delati tudi zunaj delovnega časa. Zaposleni, ki to pogosto počnejo, so bolj izpostavljeni stresu. Trajanje delovnega časa je eno ključnih ekonomskih, socialnih in kulturnih vprašanj. Predstavlja družbeno soglasje o tem, kako dolgo naj bi trajal polni delovni čas zaposlenih v delovnem razmerju (Kavar Vidmar 1997, 14). Delovni čas je v osnovi čas prisotnosti delavca na delovnem mestu oziroma

v podjetju, le v idealnem primeru je to v celoti tudi čas, ko delavec resnično dela. Zaradi različnih obremenitev, osebnih potreb in nagnjenj je praviloma dejanski čas dela nekoliko krajši od delovnega časa. Različne ureditve delovnega časa skušajo doseči, da bi bili ti dve kategoriji časa čim bolj enaki in s tem izgube čim manjše. Tehnične zahteve dela, zmogljivosti, zahteve delovne sile in splošni družbeni odnosi določajo vsakokratno ureditev delovnega časa. Temeljni cilj urejanja delovnega časa je čim večji delovni učinek na eni strani in čim večja humanizacija dela ter boljše počutje delavcev na drugi strani. Med tema dvema zahtevama, ki si včasih nasprotujeta, včasih pa sta istosmerni, teče dejansko urejanje delovnega časa. Svoboda odločanja o lastnem delu je eden od najpomembnejših elementov humanizacije dela. Smotrna razporeditev delovnega časa lahko zadovolji obe zahtevi (Kaltnekar 2000, 14–15). Spremembe prej zelo togega delovnega časa so posledica internacionalizacije poslovanja naših družb in prihoda številnih tujih podjetij. Raziskave so pokazale, da so evropskemu osemurnemu delovnemu času s pričetkom dopoldan ob deveti uri pri nas praviloma bolj naklonjeni mlajši in tisti, ki prihajajo iz urbanega okolja. Na odnos do delovnega časa vpliva tudi, ali si je nekdo že ustvaril družino, ker želi zanjo več prostega časa, le v nasprotnem primeru je pripravljen delati tudi dlje in pozitivno sprejemati evropski delovni čas. Delovni čas se zdi manj pomemben tistim, ki si želijo zgraditi kariero, in tistim na vodilnih delovnih mestih, čeprav v zadnjem času tudi nekaterim zaposlenim na vodilnih mestih prosti čas in stik z družino pomenita vedno več. Bolj kot evropskemu delovnemu času smo torej pri nas naklonjeni prilagodljivemu delovnemu času. Gibljiv delovni čas omogoča individualno razporeditev delovnih obveznosti, kar zahteva visoko stopnjo discipliniranosti posameznika. Večina slovenskih podjetij ima gibljiv delovni čas zaradi pozitivnih vplivov na delovno storilnost. Ker sta učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenih večja, so poslovni rezultati podjetja boljši. Fleksibilni delovni čas omogoča zaposlenemu avtonomijo glede prihodov in odhodov, vendar ima lahko tudi slabosti zaradi velikega časovnega razpona, v okviru katerega zaposleni prihajajo na delo. Še pomembneje kot to pa je prilagajanje obveznega delovnega časa delovnemu ciklusu. Mnogi danes namreč še vedno menijo, da je prav, če na svoje delovno mesto prihajajo ob sedmih in odhajajo ob treh, sodobni evropski delovni cikel pa se začne ob devetih in traja do petih. Nekatera podjetja ga zaradi narave svojega dela ne morejo uvesti, npr. v proizvodnji Krke, kjer imajo trideset vrst delovnega časa. Nasprotno pa ima večina zaposlenih zunaj proizvodnje fleksibilen delovni čas (Lipičnik 2000; Ojsteršek 2008).

Stalnost zaposlitve

Stalnost zaposlitve pomeni zaposlenemu materialno varnost in določen položaj v družbi. Stalnost zaposlitve oziroma varnost in neprekinjenost zaposlitve pomeni, da se delo oziroma delovno mesto spreminja, delovno razmerje, status delavca v isti ali drugi organizaciji pa se nadaljuje. Relativno varna in kontinuirana zaposlitev je danes možna le ob stalnem prilagajanju novostim v stroki. Usposabljanje in izobraževanje ni le možnost, ampak je tudi pogoj za ohranjanje zaposlitve. Potrebe organizacije po človeškem dejavniku in individualna pričakovanja delavcev se združujejo v karieri posameznika. Pomembnost varnosti s starostjo zaposlenih narašča in je manj pomembna pri zaposlenih z višjo izobrazbo, ki imajo vseeno malo več možnosti izbire delovnega mesta. V sedanjih razmerah poslovanja, ki jih zaznamujejo velika negotovost in neprestane spremembe, se varnost zaposlitve praviloma vse bolj zmanjšuje. Podjetja probleme v zvezi z doseganjem konkurenčnosti rešujejo z zniževanjem stroškov na račun zmanjševanja števila zaposlenih (Kavar Vidmar 1995, 210–215). Stalnost zaposlitve je za zaposlenega vsekakor pomembna, ker zadovoljuje njegovo potrebo po varnosti, vendar je žal zadnje čase vse bolj ogrožena. McGregorjeva hierarhija psiholoških želja zaposlenih postavlja v osnovo varnost zaposlitve in zavetje stalnih dohodkov. Sledijo jim socialne potrebe, potrebe po avtonomiji, svobodi, dokazovanju in potreba po samoanalizi (Kovač 1996, 205). V uspešnih podjetjih, ki zaposlenim "zagotavljajo" varnost zaposlitve, so prisotni naslednji pozitivni učinki (Kavar Vidmar 1995, 210–215):

- › večja pripravljenost zaposlenih, da pridobivajo nova znanja;
- › več predlogov za izboljšave, ker zaposleni vedo, da s tem ne ogrožajo svojih delovnih mest;
- › večjo pozornost posvečajo izbiri čim boljših novih sodelavcev;
- › zaposleni si bolj prizadevajo za dolgoročno uspešnost.

Ugled dela

Višjim ravнем v podjetju priznavamo večji pomen, večjo odgovornost, zaposleni na višjih ravneh dobivajo za svoje delo tudi večje družbeno priznanje in uradni ugled (Kavčič 1987, 132). Za strokovne delavce in vodje višina plač sama po sebi ni najpomembnejši razlog za zadovoljstvo pri delu. Pomembnejši od pogojev dela in visoke plače so uspeh, družbeno priznanje, osebna rast in odgovornost za splošen napredek podjetja. Človek je bitje, ki misli, ustvarja in čuti, zato pričakuje, da mu delo ne bo v breme, ampak v zadovoljstvo, zato vanj vlaga vso svojo osebnost in ustvarjalno sposobnost. V tem smislu si prizadeva, da bi nekaj pomenil, da bi njegovo mnenje upoštevali ter da bi se njegovo delo družbeno valoriziralo in ustrezno nagradilo (Mulej 1986, 442). Ne le v Sloveniji, tudi v večini drugih razvitih držav raziskave kažejo, da se kandidati raje odločajo za organizacije, ki jih štejejo za ugledne. Pogosto gre celo do skrajnosti, ko bi kandidati raje sprejeli nižjo plačo v organizaciji, ki jo štejejo za ugledno, kot obratno. Ugledne organizacije lahko torej pritegnejo kakovostnejše kandidate, marsikdaj pa jih lahko pridobijo celo brez naporenega iskanja, saj jim ustrezni kandidati sami pošljejo svoje ponudbe. Ugled je močno povezan tudi z ustreznim upravljanjem zaposlenih, saj vedno več podatkov dokazuje, da podjetja, ki v svoje zaposlene vlagajo več, tudi poslujejo nadpovprečno dobro. Resničen ugled organizacije pa je pomembno določen v soigri z drugimi dejavniki, kot so subjektivna zaznava učinkovitosti vodenja organizacije, ocena možnosti za osebni in karierni razvoj v organizaciji, ocena možnosti usklajevanja zasebnega in profesionalnega življenja zaposlenih. Z izpolnjevanjem danih obljub in z vlaganjem v zaposlene je lažje ustvariti in dolgoročno zadržati status ugledne organizacije. Za motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih, ki bi svojim entuziazmom v sredo organizacije privabili mnogo drugih vrhunskih kadrov, je treba poleg konkurenčnega plačila ponuditi še marsikaj več (Lešnik in Prah 2008).

Pripadnost zaposlenih

O pripadnosti podjetju govorimo, kadar zaposleni verjamejo v cilje podjetja in jih sprejemajo za svoje, delajo za skupno dobrobit in želijo ostati v podjetju. Navezanost na podjetje se razvije v okoliščinah poistovetenja in ponotranjanja zaposlenih s podjetjem. Pripadnost zaposlenih (employee commitment) je multidimenzionalni konstrukt, ki je opredeljen zlasti z identifikacijo s poslanstvom organizacije in delovne etike kot njunih dveh temeljnih elementov. Lojalnost zaposlenih (employee loyalty) se tesno prepleta s pripadnostjo, med njima gre za minimalne razlike, zato se pripadnost in lojalnost vedno obravnavata skupaj. Tudi če uporabimo le izraz pripadnost, je zraven vedno še lojalnost. Pripadnost in lojalnost zaposlenega je izražen občutek posameznika, da pripada organizaciji in svojemu timu, da želi pomagati sodelavcem v organizaciji, da podpira svojega vodjo, da ravna v skladu z delovno etiko in profesionalnostjo, da ob krizah ne zapusti organizacije, da mu je v čast opravljati svoje delo, da širi dobro ime o organizaciji itd. (Varona 2002, 127). Poznamo več vrst pripadnosti, npr. timu ali skupini, delu, vodji, karieri in organizaciji. Najpomembnejša je pripadnost organizaciji, da bi jo uresničili, pa mora organizacija poskrbeti za zadovoljstvo zaposlenih, saj je lahko le zadovoljen zaposleni lojalen in pripaden. Organizacijsko pripadnost lahko definiramo kot stopnjo, do katere se posameznik čuti kot del organizacije. Občutek pripadnosti je povezan z zaupanjem, s sprejemanjem ciljev in vrednot podjetja, zato ga spremljata pripravljenost in prizadevanje za trud zaposlenih. Raziskave kažejo, da je prava pripadnost podjetju zadnje čase vse bolj ogrožena zaradi večje "mobilnosti" zaposlenih,

vse bolj izobraženih in neodvisnih, ki se vse manj navezujejo in vse bolj selijo od enega do drugega podjetja. Tako paradoksalno ne trpita samo njihova predanost in zvestoba, ampak je zmanjšano tudi zadovoljstvo. Takšen odnos ne omogoča uresničevanja globljega smisla pri delu, ki se lahko zgodi v trajnejšem odnosu, podkrepljenem z občutkom vrednot in zaupanja v skupno poslanstvo in vizijo (Mihalič 2008, 6–7). Prav tako tudi spremembe v podjetjih otežujejo razvijanje občutka pripadnosti med zaposlenimi do nečesa, kar se nenehno spreminja. Pripadnost zaposlenih ne prispeva samo k večji učinkovitosti, boljšim rezultatom, zmanjševanju fluktuacije itd., ampak vpliva tudi na vtis, ki si ga o organizaciji ustvari zunanja javnost. Pripaden je lahko tudi nekdo, ki je v organizaciji zaposlen že daljše obdobje, njegova kariera v njej se je končala, vendar vseeno ne želi menjati organizacije, ker se zaveda ugodnosti, ki jih je deležen. Ostaja v organizaciji in ji je "pripaden", čeprav je njegov način pripadnosti daleč od splošnega razumevanja tega pojma (Meyer in Allen 1997, 3). Pripadnost je čustvo pozitivne usmerjenosti zaposlenih glede prihodnje smeri in razvoja organizacije, ki vpliva na sedanje delovanje. Je psihološka vez, ki zavezuje posameznika k organizaciji in je lahko večstopenjska, npr. v obliki privolitve, identifikacije ali celo internalizacije (Mesner Anolšek 1995, 34). Lahko se tudi zgodi, da posameznik, ki je sicer zadovoljen pri svojem delu, ne bo pripaden organizaciji ali timu zaradi njegovih lastnosti in negativnih izkušenj v preteklosti. Pripadnost zaposlenih je težje doseči kot njihovo zadovoljstvo pri delu. Eden glavnih razlogov je ta, da je interes za doseganje zadovoljstva relativno dvostranski, medtem ko si za pripadnost organizacije večinoma prizadeva delodajalec. Pripadnost se razvije bolj ali manj sama od sebe na osnovi zadovoljstva, zato zaposlenih ni treba neposredno spodbujati k pripadnosti, da ne bi povzročili ravno nasprotnih učinkov. V praksi se pogosto dogaja, da delodajalec od svojih zaposlenih pričakuje oziroma zahteva lojalnost, pri tem pa ne poskrbi za njihovo zadovoljstvo pri delu. Tovrstni poskusi pridobitve pripadnosti in lojalnosti so vedno neuspešni, saj se zadovoljstva zaposlenih pri tem ne da preskočiti. Če si bo organizacija prizadevala doseči zadovoljstvo zaposlenih, lahko torej le upa, da ji bodo zaposleni tudi pripadni. Ugotovitve v sodobni organizacijski teoriji in praksi vodijo k spoznanju, da lahko dolgoročne cilje podjetja dosežemo le v primeru, če zagotovimo pripadnost zaposlenih. Stopnja pripadnosti zaposlenih podjetju je v glavnem odvisna od stopnje njihovega poistovetenja s cilji, strategijo in rezultati podjetja, kar pomembno vpliva na njihovo prizadevanje ter pripravljenost na napore. Ustvarjanje pripadnosti prek poistovetenja torej lahko sprosti velike človeške potencialne in jih usmeri v uresničevanje poslovnih ciljev podjetja. Glavni cilj tega procesa je doseči stanje, da bodo vsi zaposleni v podjetju zavestno in brez prisile prevzemali obveznosti, sprejemali zadolžitve in jih uresničevali kot lastne in po svojih najboljših močeh. Temeljne pogoje za visoko pripadnost, kot so seznanjenost s poslovnimi cilji, možnost vplivanja na postavljanje in uresničevanje teh ciljev ter zaupanje med nadrejenimi in podrejenimi, lahko zagotovimo le z razvito delavsko participacijo pri poslovnem odločanju. Ključni namen upravljanja pripadnosti zaposlenih je razvoj, vzpostavitev in permanentno ohranjanje dejavnikov in elementov, ki omogočajo in povečujejo stopnjo zadovoljstva zaposlenih in bodo lahko omogočili in povečali tudi stopnjo pripadnosti zaposlenih (Mihalič 2008, 8–16).

Organizacijsko vzdušje

Organizacijsko vzdušje posredno vpliva na uspešnost podjetja in neposredno na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih ter tudi na lojalnost, pripravljenost za vlaganje dodatnega napora v delo in željo po vztrajanju v podjetju. Managerji se morajo zavedati, da s svojim vizionarskim vodenjem vplivajo na mišljenje, čutenje in vedenje zaposlenih. Za ustvarjanje, vzdrževanje in spreminjanje kulture dela v podjetju morajo biti cilji, vrednote ter pravila timskega dela natančno opredeljeni (Mayer 1991, 83). V strokovni literaturi najdemo veliko izrazov za označevanje vzdušja, npr. organizacijska klima, poslovna klima, organizacijska kultura, psihološko vzdušje, osebnost podjetja, delovno ozračje ali preprosto klima. Nekateri avtorji menijo, da imajo vsi ti izrazi enak pomen, drugi jim pripisujejo različne pomene, tretji iščejo skupne točke, ki jih zajemajo ti pojmi. Ne glede na to

s klimo označujemo vzdušje v podjetju, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega zunanjega okolja in ožjega notranjega okolja organizacije, ki vpliva na obnašanje zaposlenih in uporabo njihovih zmogljivosti (Lipičnik 1994, 44). Stična točka med pojmom vzdušje in kultura je v tem, da oba poskušata razlagati določenost človekovega vedenja v organizaciji in zanimanje za posledice vplivov organizacije na vedenje njenih članov. Pojem organizacijskega vzdušja je bolj analitičen in usmerjen v opisovanje sedanjega oziroma trenutnega stanja in izkoriščanja kvantitativnih metodologij raziskovanja z vprašalniki, organizacijska kultura pa je bolj globalen pojem, usmerjen v preteklost (tradicijo) in prihodnost. V kulturi so navadno vzroki za (ne)uspeh posameznega podjetja. Medtem ko je organizacijska kultura skriti okvir organizacije, je organizacijsko vzdušje oziroma klima vidni vidik življenja in dela organizacije. Vzdušje je atmosfera, v kateri zaposleni delajo in sledijo skupnim ciljem. Vzdušje oziroma klima ima svojo osnovo v čustvih, zato se hitro spreminja in je težko obvladljiva. Dobro vzdušje je tudi podpora vodji in ustvarjalni naboju za reševanje problemov. Vzdušje ne pomeni, da so vsi srečni in zadovoljni, pomembneje je to, da so skupni cilji vsem dovolj jasni, da jih sprejemajo in so se pripravljene zanje zavzemati (Fiedler 1993). Z vidika posameznika organizacijsko vzdušje pomeni dojemanje podjetja in posameznikovih pogojev dela v njem. Vzdušje je odsev tega, kar zaposleni pričakujejo in dobijo od podjetja, sodelavcev, predpostavljenih ali podrejenih. Z vidika organizacije pa vzdušje pomeni način vedenja zaposlenih in zaznavanje medsebojnih odnosov, kar se lahko kaže kot dober ali slab rezultat glede na posamezen vidik preučevanja organizacije ali njenega vzdušja (Lipičnik 1998, 74). V podjetju bi moralo vladati takšno vzdušje, ki omogoča maksimalno in racionalno uporabo vseh zmogljivosti znotraj podjetja. Podjetja se zaradi vzdušja med seboj razlikujejo po fizični strukturi in tudi po tem, kakšna stališča in vedenja vzbujajo pri ljudeh. Nekateri ljudje so na svojem delovnem mestu zadovoljni zaradi istih razlogov, zaradi katerih drugi izražajo svoje nezadovoljstvo. Tako naj bi posamezniki in delovne zahteve v medsebojni interakciji ustvarjali vzdušje, ki je pomembno za zaposlene in podjetje. Pri tem ima vodstvo pomembno vlogo (npr. strokovna usposobljenost, spoštovanje sodelavcev in prizadevanje za razvoj njihovih potencialov, za skupno sodelovanje pri oblikovanju in doseganju ciljev). Ljudi je redko zanimalo celotno splošno vzdušje. Človek se je pri proučevanju vzdušja vedno omejeval na določeno, zanj pomembno področje človekovega obnašanja. Tako so nastala manjša, ožja področja vzdušja, kot so npr. motivacijsko vzdušje, inovativno vzdušje, podjetniško vzdušje, raziskovalno vzdušje itd. Imena ožjega področja vzdušja običajno izhajajo iz obnašanja ljudi. V nekaterih podjetjih menijo, da jih iz težav lahko izvleče ustvarjalnost, zato posvečajo največ pozornosti ustvarjalnemu vzdušju. Tam, kjer vlada nizka stopnja motivacije, si prizadevajo raziskati motivacijsko vzdušje itd. Če bi v podjetjih potekalo vse tekoče, se vzdušja skoraj ne bi zavedali, ker bi bilo pogojeno s trenutnim počutjem zaposlenega in ne bi izhajalo iz njihove življenjske nujnosti. Nekatera podjetja raziskujejo značilnosti določenega vzdušja in njihove vzroke. Obetajo si celo, da bi odprava vzrokov, ki so povzročili določeno značilnost nekega vzdušja, lahko spremenila vzdušje. Takšno pričakovanje je zmotno, posledica te zmote pa razočaranje. Z odpravo vzroka, ki povzroča določeno stanje – značilnost vzdušja, bi stanje sicer spremenili, vendar to ni dovolj, da bi spremenili vzdušje. Novo dimenzijo morajo zaposleni dojeti, čutiti, sprejeti in ji podrediti svoje obnašanje. Novim pogojem se morajo zaposleni prilagoditi, da bi novo dimenzijo lahko uvrstili med značilnosti določenega vzdušja in jo proglasili za njen sestavni del. To pa pomeni, da je treba za spreminjanje vzdušja zmeraj opraviti dve nalogi: spremeniti stanje določenega pojava in pripraviti zaposlene za sprejemanje spremembe ter ustrezno obnašanje v skladu s spremembo. Zaposleni se bojijo kakršne koli spremembe, ker težko takoj sprejemajo novosti. Proces je lahko še daljši, če se ljudje na spremembe ne pripravijo ustrezno. Proces priprave ljudi na spremenjene pogoje dela in značilno obnašanje lahko imenujemo proces ustvarjanja vzdušja (Lipičnik 1994, 46). Kako ustvariti in vzdrževati pozitivno vzdušje, je vprašanje, s katerim se ukvarja večina vodilnih ljudi v podjetju, zlasti če odnosi med zaposlenimi niso dobri. Skrb za zaposlene je eden izmed slogov vodenja. Raziskave, ki so jih izvedli na Univerzi v Michiganu, kažejo, da vodje, ki so usmerjeni k ljudem, spodbujajo zaposlene k sodelovanju in soodločanju ter skušajo z vsemi

sredstvi zagotoviti dobro ozračje oziroma vzdušje, blaginjo in zadovoljstvo pri delu (Možina 2002, 519). Kaže se precejšnja povezanost med usmerjenostjo k ljudem in storilnostjo timov. Najuspešnejši vodje vzdržujejo dobre odnose s člani tima in jih hkrati spodbujajo k načrtovanju in doseganju čim večjih dosežkov (Možina 2002, 519–520). Pozitivno vzdušje zaznamo kot stanje zaposlenih, kjer ni potrebna formalna avtoriteta ali pa jo zaposleni sprejemajo kot nekaj samo po sebi umevnega (Fiedler 1993). V organizaciji, kjer je vzdušje ugodno, so tudi zaposleni zadovoljni, inovativni in motivirani za delo. Če imajo zaposleni svobodo pri uporabi svojih zamisli, bo to močno dvignilo njihovo moralo. Vzdušje je treba spreminjati in dopolnjevati, pogosto se spreminja tudi samodejno, nekontrolirano in podzavestno (Kajzer 1991, 182).

Organizacijska kultura

Kultura organizacije so značilne oblike obnašanja ljudi, ki delujejo znotraj organizacije. Kultura izhaja iz vrednot, ki jih osvoji velik del zaposlenih v organizaciji. Posamezniki imajo različne vrednote, zato ima pri nastajanju organizacijske kulture največkrat odločilno vlogo močna osebnost, ki je drugim za zgled (Tavčar 1999). Kulturo lahko opredelimo kot sistem razširjenih vrednot, ki v povezavi z zaposlenimi, organizacijsko strukturo in kontrolnimi sistemi oblikujejo vedenjske norme. Kultura podjetja je pomembna, je osnova, na podlagi katere se opravlja delo v podjetju. Vsako podjetje ima lastno kulturo, odvisno od sodelavcev, starosti podjetja, stila vodenja, uporabljene tehnologije in okolja, v katerem deluje (Lipičnik 1998, 80–82). Da bo podjetje sposobno preživeti v sodobnem turbulentnem okolju, mora biti inovativno, omogočiti mora timsko delo, samoorganizacijo, več odgovornosti, akcijske naravnosti, sodelovanja, sinergije in manj kontrole, torej se mora obnašati notranjepodjetniško. Temeljiti mora na zaposlenih, na zaupanju vanje, na avtonomiji in decentralizaciji. Organizacija mora biti fleksibilna, sposobna se spreminjati z najmanjšim naporom in vedno optimalno organizirana. Vodja mora ustvariti takšno vzdušje, da bo samoorganiziranje mogoče. Temelj za povečevanje uspešnosti in učinkovitosti so torej ljudje in njihova kultura. Kultura podjetja mora torej zaposlene usposobiti, da kljub svoji različnosti, ki je zaželena in nujna, »vlečemo isto vrv« (Kajzer 1991, 182–183). Glede na uspešne vedenjske vzorce v podjetju se razvijejo vedenjska načela, ki so izhodišče za oblikovanje sistema pravil in spodbujajo pričakovano vedenje. Razvijajo se na vseh ravneh v podjetju. Prepričanja o tem, kako svet deluje in kako naj bi deloval, so zasidrana v miselnih modelih zaposlenih in usmerjajo njihovo vedenje. Moč prepričanja je odvisna od posameznikove kulture, vrednostnega sistema, znanj, izkušenj in okoliščin, ki usmerjajo njegovo vedenje. Če se posameznik po nekaj tednih ne prilagodi osnovnim načelom organizacijske kulture, ga v podjetju navadno ne sprejmejo. Različne ravni v podjetju ustvarjajo subkulture, ki se med seboj bistveno razlikujejo in temeljijo na zelo različni vrednostni hierarhiji. Podjetja poleg tega širijo kulturo s karizmo svojih vodij, s poslanstvom in izobraževanjem. Različne subkulture v podjetju so težavno okolje za usklajevanje interesov, hkrati pa so vir ustvarjalnosti, novih idej in pristopov. Tudi tistim, ki ne sprejemajo vseh splošnih načel organizacijske kulture, oblikujejo varno okolje. Sprva je bila organizacijska kultura enačena z organizacijskim vzdušjem in obravnavana kot determinanta organizacijske klime. K povečanju pomena organizacijske kulture in zanimanja zanjo je prispevalo predvsem turbulentno okolje, v katerem so se znašle organizacije po naftnem šoku 1972. Zaradi krize so bile nujne spremembe v organizacijski strukturi, postalo je jasno, da med organizacijami v različnih državah obstajajo precejšnje razlike. Podjetja na Japonskem so bila v tistem obdobju celo uspešna. Pri proučevanju japonskih podjetij so odkrili vrsto posebnosti in jih opredelili kot razlike v organizacijskih kulturah. Raziskave so pokazale, da je organizacijska kultura ključ do uspeha, kakršen je bil japonski (Peršak 1998). Treba je torej vzpostaviti skupno vizijo podjetja, timsko dinamiko, ki je neke vrste proces vzpostavljanja skupnega pomenskega okvira v medsebojnem delovanju in s tem nastajanje kulture v organizaciji. Število norm, stopnja njihove stabilnosti in medsebojne povezanosti tvorita moč in kompleksnost kulture. Na razvoj organizacijske kulture vpliva tudi vloga vodstva z odnosom

do skupine oziroma vodja s svojim stilom vodenja, z močjo in karizmo. S skupinskim procesom učenja pridobijo člani organizacije podobne načine percepcije, obnašanja in občutenja (Merkač Skok 2008, 212). Organizacijska kultura predstavlja značaj podjetja, ki se kaže v načinu njenega delovanja. Je sistem vrednot, navad, norm, prepričanj zaposlenih, ki nastajajo v procesu razvoja podjetja in se kažejo v njihovem načinu razmišljanja in vedenju. Organizacijska kultura je skupna volja in skupna filozofija ljudi v podjetju, ki nastaja in jo je mogoče spreminjati (Peršak 1998). Pozitivna kultura temelji na spodbujanju, podjetnosti in odličnosti (Pegg 1996, 61).

Pojem organizacijske kulture je usmerjen bolj v preteklost in prihodnost in je kot tak bolj globalen. Pri raziskovanju organizacijske kulture podjetja se uporablja kvalitativna metodologija (Lipičnik 1998, 74). Vodstvo širi organizacijsko kulturo z dajanjem pozornosti, z nagrajevanjem in s postavljanjem meril dosežkov, z nadzorom nad poslovnimi procesi, z odzivanjem na različne krizne dogodke, z lastnim zgledom. Organizacijska kultura vpliva na izbor novih sodelavcev, na napredovanje na višje ravni v organizaciji. V organizacijah, ki imajo odprto osebno kulturo, je prilagajanje prepuščeno posamezniku in njegovi fleksibilnosti (Ovsenik in Ambrož 2000, 143–174).

V tem delu o zadovoljstvu zaposlenih so bili navedeni različni elementi zadovoljstva zaposlenih, ki so pomembni za vzpostavitev notranjega podjetništva. Obravnavane razsežnosti zadovoljstva zaposlenih so plača, nagrajevanje v obliki bonitet in pohval, napredovanje, izobraževanje, odnosi s sodelavci, letni osebni razgovori z zaposlenimi, delovni pogoji, delovni čas, stalnost zaposlitve, ugled dela, pripadnost zaposlenih, organizacijsko vzdušje in organizacijska kultura, zato bi lahko bila povezava med zadovoljstvom zaposlenih in notranjim podjetništvom pozitivna.

NOTRANJEPODJETNIŠKO OKOLJE

Za ustvarjanje zdravega organizacijskega okolja, ki bo podpiralo podjetniški način delovanja sposobnih posameznikov, morajo podjetja najprej spremeniti miselnost zaposlenih in stimulirati notranje okolje podjetja. Zaposlenim posameznikom ali timu, ki želi realizirati podjetniške ideje, morajo biti zagotovljene naslednje pravice (Pinchot 1985):

- › pravica do iniciative (možnost in priložnost zaposlenega, da se uveljavi),
- › pravica do izpeljave podjetniške priložnosti (pobudnik naj realizira projekt),
- › pravica odločanja (sprejemanje pomembnih odločitev, povezanih s projektom),
- › pravica diskrecijske moči (podjetnik naj po lastni presoji razpolaga z intrakapitalom),
- › pravica do majhnih začetkov (notranji podjetnik naj začne postopoma, ne smejo se izpostavljati le veliki, natančno načrtovani projekti),
- › pravica do neuspeha (podjetniški projekti so tvegani, zato so dopustne napake, ostro kaznovanje zavira podjetniško delovanje),
- › pravica do časa (za realizacijo terminskih načrtov mora biti na voljo potreben čas),
- › pravica do zunanjih virov (omogočen dostop do zunanjih virov, s čimer bi lahko zagotovili čim boljšo izvedbo projekta),
- › pravica do izbire članov tima (svobodna izbira sodelujočih zaposlenih in dopuščena avtonomija),
- › pravica do izbire med različnimi ponudniki (prostovoljna izbira dobaviteljev, kupcev, zunanjih in notranjih finančnih virov ter drugih ponudnikov storitev).

Ustaljena organizacijska struktura v podjetju običajno povzroča težave pri uvajanju notranjega podjetništva zaradi toge birokracije. Podjetja, ki so sposobna uspešno uvajati inovacije, so dokaz premagovanja ovir, ki o(ne)mogočajo uvajanje podjetniškega duha in pozitivno organizacijsko vzdušje v ustaljeno strukturo podjetja. Če podjetja v začetni in zreli fazi razvoja izkoristijo prednosti notranjepodjetniških potencialov, lahko dosežejo nov zagon in so uspešna.

Pri uvajanju podjetij v podjetniško vzdušje je treba določiti smernice in postopke za najpomembnejša področja (Drucker 1992). To so:

- › dovezetnost podjetij za stalne spremembe,
- › vzpostavitev notranjepodjetniškega ozračja,
- › spremljanje in ocenjevanje posameznikov oziroma timov,
- › izvajanje ustreznega izobraževanja,
- › organizacija podjetja, delovne sile, vodstvenega kadra,
- › kompenzacije, stimulacije in nagrajevanja,
- › upoštevanje nasvetov notranjepodjetniškega upravljanja.

Spodbudno podjetniško okolje lahko strnemo v deset pravil (Kuratko in Hodgetts 1992, 101–103):

- › spodbujanje akcij,
- › neformalni sestanki, srečanja in komunikacija med enotami podjetja,
- › profesionalno izvajanje del in nalog ter obvladljivi stroški,
- › strpnost do napak, ki niso posledica malomarnosti ali neodgovornosti,
- › vztrajnost proizvodov in storitev pri prodoru na trg,
- › nagrajevanje inovacij,
- › načrtovanje fizične razporeditve podjetja,
- › izogibanje birokratskih in spodbujanje dinamičnih postopkov,
- › formiranje projektnih, ciljno usmerjenih timov,
- › napredovanje inovativnih oseb.

Za ugodno notranjepodjetniško okolje in uspešen razvoj morajo torej podjetja upoštevati določena pravila. Pozitivno vzdušje pripomore k večji kreativnosti in zadovoljstvu zaposlenih. Za organizacije, v katerih je ozračje prijazno do sprejemanja novih idej, so poleg osebnostnih lastnosti notranjih podjetnikov pomembne tudi druge značilnosti (Antončič in Hisrich 2002, 65):

- › delovanje organizacije na meji tehnologije,
- › spodbujanje novih idej,
- › spodbujanje poskusov in s tem morebitnih napak,
- › neuspehi so dovoljeni,
- › ni ovir za priložnosti,
- › razpoložljivi in dostopni viri,
- › multidisciplinarni timski pristop,

- › dolgoročni časovni horizont,
- › prostovoljski program,
- › primeren sistem nagrajevanja,
- › dosegljivi sponzorji in vodje.

Podjetje mora torej omogočiti zaposlenim posameznikom in skupinam, ki so pripravljeni svoje podjetniške ideje realizirati, da te ideje predstavijo, ne da bi čakali, da jih odkrijejo in dobijo možnost za izpeljavo svoje podjetniške priložnosti, pri čemer lahko samostojno sprejemajo pomembne odločitve ob zadostni količini razpoložljivih finančnih sredstev. Za realizacijo mora biti na voljo dovolj časa in možnost, da projekt napreduje stopenjsko. Morebitne sankcije lahko ovirajo izvajanje nalog. Zagotoviti je treba fleksibilnost, samostojno izbiro in dostop do finančnih sredstev ter drugih virov (Dollinger 1995, 374). Tudi v mednarodnem podjetništvu poudarjajo vlogo znanja in človeškega kapitala, ki sta povezana z zadovoljstvom zaposlenih (Ruzzier in Konečnik Ruzzier 2008).

Notranjepodjetniška kultura

Z uvajanjem podjetniške kulture v organizacijo ustvarjamo pozitivno podjetniško ozračje, proces uvajanja pa lahko traja več let. Tudi če je dosežena zadovoljiva kultura podjetja, so potrebne nenehne aktivnosti za ohranjanje obstoječe ravni. Oblikovanje primerne kulture podjetja je tako nenehen proces. Podjetniško naravnana kultura spodbuja ustvarjalnost, sprejemanje tveganja in timsko delo, ki je pogoj za izvajanje notranjepodjetniškega programa (Kampuš Trop 1996, 156). Tipična korporativna kultura ima sistem nagrad in je naklonjena konservativnemu sprejemanju odločitev. Poudarek je na zbiranju velikih količin podatkov, ki so podlaga za racionalne odločitve in njihovo utemeljitev. Ključne značilnosti te kulture so: upoštevaj navodila, ne delaj napak, ne razočaraj, ne dajaj pobud, čakaj na navodila in ostani znotraj svojega delovnega področja. Vidik notranjepodjetniške kulture pa je povsem drugačen (Antončič idr. 2002, 63):

- › razvijaj vizije, cilje in načrte delovanja;
- › bodi nagrajen za izpeljana dejanja;
- › predlagaj, poskusi in eksperimentiraj;
- › ustvarjaj in razvijaj ne glede na področje;
- › prevzemi odgovornost in lastništvo.

Notranjepodjetniška kultura goji tudi drugačne vrednote in pravila. Ima sploščeno organizacijsko strukturo, v kateri imajo prostor mreže, skupinsko delo, sponzorji in mentorji. Naloge so sprejete kot zabava, zato udeleženci z veseljem delajo toliko časa, da je delo opravljeno. Namesto da bi se ogradili od svojega delovnega področja, posameznike spodbujajo, da dajejo predloge znotraj funkcijskih področij in oddelkov, kar prinese navzkrižno oplajanje idej (Antončič idr. 2002, 63). Če želi podjetje delovati v notranjepodjetniški kulturi, jo mora najprej vzpostaviti. Osnovni pogoj za vzpostavitev takšne kulture je identifikacija managerjev oziroma vodstva, nato pa še druga raven. Dejstvo je (Golzen in Garner 1992, 205), da ima le malo organizacij formalno vzpostavljen sistem notranjega podjetništva, večinoma se kar zgodi kot rezultat iniciative posameznih managerjev. Za vzpostavitev notranjega podjetništva v organizaciji so potrebni naslednji pogoji (Antončič in Hisrich 2003, 73-75):

- › opredelitev splošnih področij, časovnega okvira in vsote tveganega denarja, ki bo na voljo za nadaljnji razvoj koncepta;

- › povečanje fleksibilnosti s pomočjo tehnologije;
- › usposabljanje zainteresiranih managerjev, interna objava informacij uvajanja notranjega podjetništva, priprava poslovnega načrta;
- › razvijanje profesionalnega odnosa do dela in stranke, vzpostavitev baz podatkov;
- › povečanje produktivnosti dela;
- › vzpostavitev (močne) podporne strukture notranjemu podjetništvu;
- › fleksibilno in inovativno upravljanje ter avtonomnost notranjega podjetnika do sredstev;
- › povezovanje nagrajevanja z uspešnostjo enote notranjega podjetništva;
- › razvoj sistema vrednotenja, ki omogoča, da se uspešne enote notranjega podjetništva širijo, neuspešne pa ukinejo.

Pomembno je, da podjetje zazna podjetniško naravnane posameznike, jih spodbudi k delovanju in usmerja v nadaljnji razvoj poslovnih idej in načrtov. Ustvariti mora ustrezno vodstveno klimo, ki podpira notranjepodjetniško delovanje, usposabljanje mentorjev in vzgajanje notranjih podjetnikov. Pri spodbujanju in ohranjanju notranjega podjetništva se pojavlja vprašanje strategije in taktičnih vprašanj v zvezi z nagrajevanjem notranjih podjetnikov (Dunacan idr. 1988, 16–21). Pri vprašanju strategije so potrebni ukrepi, vodilni managerji morajo pogosto javno poudarjati pomembnost inovacij za podjetje, kreativnost in inovativnost morata imeti prednost zaradi konkretnih in simboličnih razlogov, vodstvo mora spoznati, kaj motivira kreativne zaposlene. Pri taktičnih vprašanjih je pomembno nagrajevanje notranjih podjetnikov (iz povečevanja kapitala, nastalega z ustvarjanjem dobička). Notranje podjetništvo ne more zaživeti v pravo smer brez sprememb togega vodstva ali lastnikov podjetij. Značilnosti podjetja, kjer imajo ustrezne pogoje za razvoj inovacijske kulture, so (Oden 1997, 5–9):

- › dolgoročna naravnost managementa za razvoj inovacijske kulture podjetja,
- › poudarek na dosežkih, izvajanje raziskav,
- › prvenstvo kupca,
- › management kakovosti,
- › fleksibilna organizacija,
- › timsko delo,
- › participativni management,
- › nenehen proces izobraževanja in izpopolnjevanja,
- › horizontalna organiziranost,
- › notranjepodjetniški proces.

Podjetja tako širijo organizacijsko kulturo s karizmo svojih vodij, s poslanstvom in izobraževanjem, vodstvo pa jo širi z dajanjem pozornosti, s postavljanjem meril dosežkov, z nadzorom nad poslovnimi procesi, z odzivom na različne krizne situacije in z lastnim zgledom. V miselnih modelih zaposlenih so prepričanja o tem, kako svet deluje in kako naj bi deloval. Moč prepričanja je odvisna od posameznikove kulture, vrednostnega sistema, znanj, izkušenj in okoliščin, ki usmerjajo njegovo vedenje. V organizacijah, ki imajo odprto osebno kulturo, je prilagajanje prepuščeno posamezniku in njegovi fleksibilnosti (Ovsenik in Ambrož 2000, 62).

Organizacijska podpora za notranje podjetništvo vključuje tudi elemente, ki se prepletajo z zadovoljstvom zaposlenih. Ti elementi organizacijske podpore so npr. ustrezno nagrajevanje glede na rezultate notranjepodjetniških dejavnosti, vrednote, pogoji dela za uresničevanje notranjega podjetništva itd. Za zadovoljstvo zaposlenih so poleg osebnega dohodka, ugleda dela itd. pomembni tudi organizacijska kultura, vzdušje, možnost napredovanja, izobraževanja, pripadnost zaposlenih, odnosi s sodelavci, komunikacija itd. Ustrezna komunikacija med vodstvom, posamezniki in timi v podjetju zagotavlja pravočasno opravljanje delovnih nalog in dobre notranjepodjetniške odnose. Vsi ti med seboj prepleteni elementi so pomembni tako za zadovoljstvo zaposlenih kot tudi za razvoj notranjega podjetništva. Ob ustrezni organizacijski podpori vodstva bodo zaposleni lahko zadovoljni, notranje podjetništvo se bo razvijalo v pravo smer, skupaj bodo pripomogli k rasti podjetja. Tudi dosedanje raziskave v svetu in pri nas ugotavljajo pozitiven vpliv notranjega podjetništva na rast podjetja (Antončič in Hisrich 2001, 2004; Antončič in Zorn 2004; Antončič 2007).

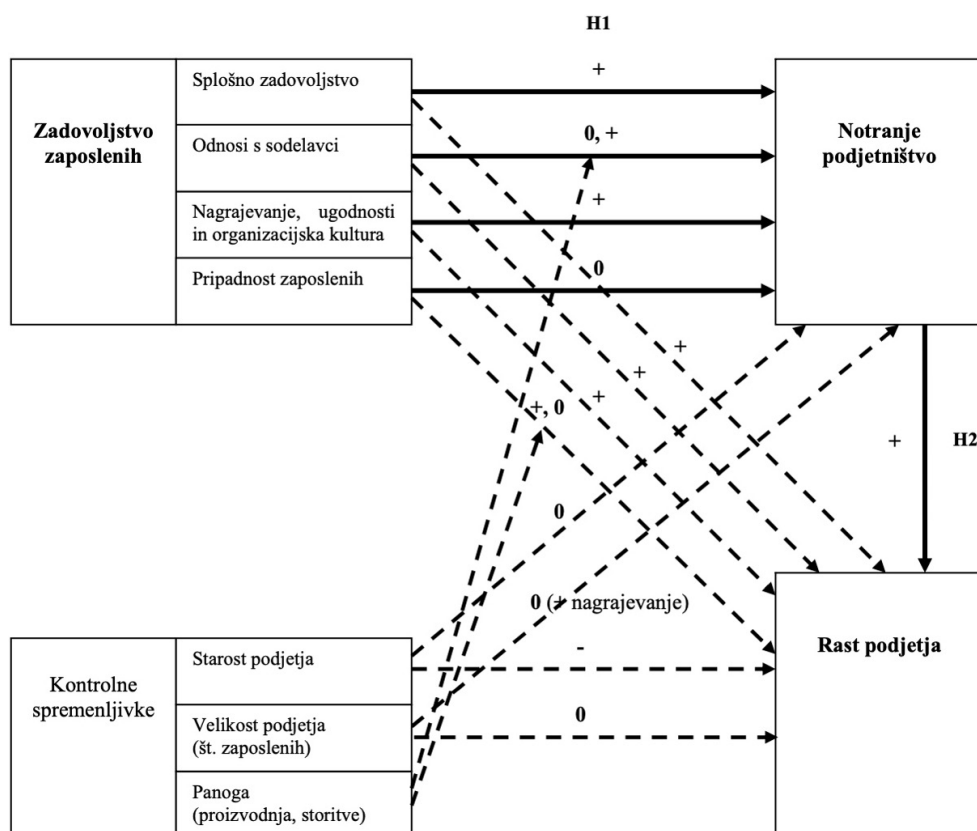
ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH, NOTRANJE PODJETNIŠTVO IN RAST PODJETJA

Ugotovitve raziskave (Auer 2009; Auer Antončič in Antončič 2009, 2011) kažejo povezavo med zadovoljstvom zaposlenih, notranjim podjetništvom in rastjo. Glavne ugotovitve prikazuje slika 39. Postavili smo dve hipotezi. H1: Zadovoljstvo zaposlenih je pozitivno povezano z notranjim podjetništvom in H2: Notranje podjetništvo je pozitivno povezano z rastjo podjetja. Konstrukt zadovoljstva zaposlenih smo razdelili v štiri dimenzije, in sicer splošno zadovoljstvo, odnosi s sodelavci, nagrajevanje, ugodnosti in organizacijska kultura ter pripadnost zaposlenih. Ugotovitve raziskave so pokazale, da je dimenzija splošno zadovoljstvo pozitivno povezana z notranjim podjetništvom. Dimenzija odnosi s sodelavci je pozitivno povezana z notranjim podjetništvom le za storitvene panoge podjetij, ne kaže pa povezanosti za proizvodne panoge oziroma dimenzija odnosi s sodelavci ni povezana z notranjim podjetništvom za podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodno dejavnostjo. Dimenzija nagrajevanje, ugodnosti in organizacijska kultura kaže pozitiven vpliv na notranje podjetništvo. Predvsem je treba poudariti, da ta dimenzija kaže najmočnejšo stopnjo povezanosti z notranjim podjetništvom izmed vseh dimenzij zadovoljstva zaposlenih. Dimenzija pripadnosti zaposlenih ni povezana z notranjim podjetništvom. Ugotovitve za hipotezo 1 so torej pokazale, da H1 delno drži, saj so tri od štirih dimenzij pozitivno povezane z notranjim podjetništvom (dimenziji splošno zadovoljstvo in nagrajevanje, ugodnosti in organizacijska kultura ne glede na panogo; dimenzija odnosi s sodelavci je z notranjim podjetništvom pozitivno povezana le v storitveni dejavnosti, medtem ko v proizvodni dejavnosti ne kaže povezave), četrta dimenzija (pripadnost zaposlenih) ni povezana z notranjim podjetništvom. Strukturni model je skladno s hipotezo 1 pokazal pozitivno povezavo med zadovoljstvom zaposlenih kot celoto in notranjim podjetništvom. Potrdili smo hipotezo 2, da je notranje podjetništvo pozitivno povezano z rastjo.

Dodatno je raziskava pokazala, da dimenzije zadovoljstva zaposlenih (splošno zadovoljstvo, odnosi s sodelavci, nagrajevanje, ugodnosti in organizacijska kultura ter pripadnost zaposlenih) pozitivno vplivajo tudi na rast podjetja. Dimenzija pripadnost zaposlenih nima vpliva na rast podjetja le v storitvenih dejavnostih. S pomočjo kontrolnih spremenljivk (starost podjetja, velikost podjetja glede na število zaposlenih ter panogo – proizvodna in storitvena podjetja) smo prišli do ugotovitev, da starost podjetja ni povezana z notranjim podjetništvom, kar pomeni, da lahko uvajajo notranjepodjetniški pristop tako mlajša kot tudi starejša podjetja. Prav tako z notranjim podjetništvom ni povezana velikost podjetja, torej je uvajanje notranjega podjetništva primerno tako za mala, srednja in velika podjetja. Storitvena panoga vpliva na povezavo med dimenzijo odnosi s sodelavci in notranjim podjetništvom tako, da je ta povezava pozitivna. Proizvodna panoga kaže vpliv na povezavo med pripadnostjo zaposlenih in rastjo podjetja tako, da je ta povezava pozitivna. Kontrolna spremenljivka

starost podjetja kaže negativno povezavo z rastjo, kar pomeni, da starejše kot je podjetje, počasneje raste, oziroma mlajše kot je podjetje, hitreje raste. Velikost podjetja ni povezana z rastjo. Rezultati raziskave kažejo, da je zadovoljstvo zaposlenih ključnega pomena tako za notranje podjetništvo kot za rast podjetij.

Slika 39: Povzetek rezultatov raziskave



Vir: Auer 2009, 108.

Na podlagi rezultatov raziskave so bila oblikovana priporočila podjetjem.

V raziskavi je bilo ugotovljeno, da imajo med dejavniki zadovoljstva zaposlenih najmočnejši vpliv na notranje podjetništvo in rast nagrajevanje, ugodnosti in organizacijska kultura. Podjetja naj poskrbijo, da bodo zaposleni zadovoljni s plačo, učenje naj bo obravnavano kot vrednota, izobraževanje pa kot investicija. Pomembno je tudi, da nadrejeni delijo pomembne informacije s podrejenimi ter posredujejo dovolj informacij o uspešnosti izvrševanja delovnih nalog. Podjetja naj se prilagajajo spremembam in si prizadevajo za izboljšave. Poskrbijo naj, da bodo v podjetju možnosti za osebno rast in razvoj ter da bodo zaposleni zadovoljni z delovnim časom.

Za notranje podjetništvo in rast je pomembno splošno zadovoljstvo zaposlenih. Ključnega pomena je, da so zaposleni zadovoljni z različnimi elementi svojega dela, kot npr. z delom, z vrsto dela, z zanimivostjo dela, z izzivom pri delu, z osebnim zadovoljstvom pri delu, z užitek opravljanja dela, z neodvisnostjo sprejemanja odločitev pri opravljanju del in nalog ter s svojim pomenom na delovnem mestu znotraj podjetja. Splošno zadovoljstvo zaposlenih je povezano tudi s finančnim nagrajevanjem za delo ter z nekaterimi elementi pripadnosti zaposlenih organizaciji.

Odnosi s sodelavci so pomembni predvsem za rast podjetja, za notranje podjetništvo pa v storitvenih panogah. Za podjetje je pomembno, da se zaposleni dobro razumejo med seboj, da so zadovoljni z medsebojnimi odnosi, da so obkroženi s sodelavci, kakršne bi si želeli, in nanje delujejo stimulatивно.

Pripadnost zaposlenih je pomembna predvsem v smislu splošnega zadovoljstva, medtem ko sama pripadnost ni pomembna za notranje podjetništvo niti za rast podjetja v storitvenih panogah. Pripadnost je pomembna za rast v proizvodnih panogah. Podjetja naj poskušajo poskrbeti, da bodo zaposleni pripadni organizaciji, z elementi splošnega zadovoljstva.

Notranje podjetništvo je tudi ključnega pomena za rast podjetja, in sicer v smislu novih poslov, inovacije izdelkov, inovacije tehnologij in samoprenove. Pomembni so naslednji dejavniki: stimuliranje novega povpraševanja, ukvarjanje z novimi posli na novih trgih, iskanje novih tržnih niš, ponujanje in razvoj novih izdelkov, razvoj lastne tehnologije, uvajanje tehnoloških novosti in inovacij, opredelitev poslanstva podjetja, preverjanje poslovnega koncepta, ponovna opredelitev panog, v katerih bo podjetje konkuriralo, reorganizacija delov podjetja, povečanje avtonomije enot, koordinacija dejavnosti med enotami in vzpostavitev fleksibilne organizacijske strukture za izboljšanje inovativnosti podjetja. Vse to bodo podjetja dosegla tudi s povečevanjem zadovoljstva zaposlenih.

Vprašanja za diskusijo

1. Kaj je notranje podjetništvo in zakaj je pomembno?
2. Katere so glavne razsežnosti notranjega podjetništva?
3. Kako spodbuditi notranje podjetništvo?
4. V čem se notranji podjetniki razlikujejo od managerjev in podjetnikov in v čem so jim podobni?
5. Kateri pomembni dejavniki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih? Kakšen je njihov pomen za notranje podjetništvo?

Literatura in viri

- Antončič, B. (2002). *Notranje podjetništvo. Prenova konstrukta in razvoj integrativnega modela. Intrapreneurship: Construct Refinement and an Integrative Model Development*. Koper: Društvo za aplikativne in akademske raziskave.
- Antončič, B. (2004). Nujni ukrepi za gospodarsko rast in spodbujanje podjetništva. *Finance*, 20. 12. 2004, 247: 26.
- Antončič, B. (2007). Intrapreneurship: A comparative structural equation modeling study. *Industrial Management & Data Systems* 107 (3): 309–325.
- Antončič, B. (2008). Notranje podjetništvo. V *Podjetništvo*, ur. M. Ruzzier et al., 93–101. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Antončič, B. in Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing* 16 (5): 495–527.
- Antončič, B. in Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 10 (1): 7–24.
- Antončič, B. in Hisrich, R. D. (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development* 23 (6): 518–550.
- Antončič, B., Hisrich, R. D., Petrin, T. in Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
- Antončič, B. in Zorn, O. (2004). The mediating role of corporate entrepreneurship in the organizational support-performance relationship: an empirical examination. *Managing global transitions* 2 (1): 5–14.
- Antončič, B., Ruzzier, M. in Bratkovič, T. (2007). *Ustanavljanje, rast in razvoj podjetja: primeri iz podjetništva*. Koper: Društvo za aplikativne in akademske raziskave.
- Auer, J. (2008). Zadovoljstvo zaposlenih. *List: revija za kulturna in druga vprašanja občine Šoštanj* 15 (6): 36–40.

- Auer, J. (2009). *Zadovoljstvo zaposlenih in notranje podjetništvo*. Magistrska naloga. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Auer Antončič, J. in Antončič, B. (2009). *Zadovoljstvo zaposlenih, notranje podjetništvo in rast podjetja*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Auer Antončič, J. in Antončič, B. (2011). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: A model. *Industrial Management & Data Systems*, 111(4), 589–607.
- Brajša, P. (1993). *Menedžerska komunikologija*. Varaždin: Društvo za razvoj informacijske pismenosti.
- Brečko, D. (2005). Razvitost kadrovske funkcije v Sloveniji. *Human Resource Management Magazin* 2 (4): 74–77.
- Černetič, M. (2001). *Vrednotenje dela in motivacija*. Kranj: Moderna organizacija.
- Denny, R. (1997). *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Dollinger, M. J. (1995). *Entrepreneurship: Startegies and Resources*. Boston: Irwin.
- Douglas, E. J., Antončič, B., Hisrich, R. D. in McLaughlin, T. A. (2003). Intrapreneurship in Australian, US, and Slovenian firms: paper presented at the Babson College/ Kauffman Foundation Research Conference - Summaries, June 4-8, 2003. Wellesley: Babson College.
- Drucker, P. F. (1992). *Inovacije i poduzetništvo, praksa i načela*. Zagreb: Globus.
- Dunacan, J. W. idr. (1988). *Intrapreneurship and Reinvention of the Corporation*. Bloomington: Business Horizons.
- Ferjan, M. (1999). *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Fiedler, F. (1993). *The leadership situation and the black box in contingency theories*. San Diego: Academic Press.
- Florjančič, J. in Kavran, D. (1992). *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, J. in Vukovič, G. (2001). *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Franca, V. in Lobnikar, B. (2008). Nagrajevanje delovne uspešnosti. *Human Resource Management* 6 (24): 49–53.
- Glasser, W. (2000). *Realitetna terapija v praksi*. Radovljica: MCA.
- Golzen, G. in Garner, A. (1992). *Smart Moves, Successful Strategies and Tactics for career Management*. London: Penguin Books.
- Jereb, J. (1998). *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Joy-Matthews, J., Megginson, D. in Surtees, M. (2007). *Human Resource development*. London: Kogan Page.
- Kajzer, Š. (1991). *Osnove organiziranja in poslovanja podjetja*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kaltnekar, Z. (2000). *Delovni čas in kakovost delovnega življenja*. Kranj: Industrijska demokracija.
- Kanter, R. M. (1984). *The Change Masters*. New York: Touchstone, Simon & Schuster.
- Kanter, R. M. (1989). *When Giants Learn to Dance*. New York: Touchstone, Simon & Schuster.
- Kampuš Trop, V. (1996). Uresničevanje inventivnih poslovnih idej v okviru notranjega podjetništva. *Organizacija* 29 (3): 152–161.
- Karan, M. (2007). *Z napredovanjem posameznika pridobijo vsi*. 15. 6. 2007 [Http://www.revija.mojedelo.com/hr/z-napredovanjem-posameznika-pridobijo-vsi-442.aspx](http://www.revija.mojedelo.com/hr/z-napredovanjem-posameznika-pridobijo-vsi-442.aspx) (15. 6. 2007).
- Kavar Vidmar, A. (1995). *Pravno formalni vidik kakovosti delovnega življenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kavar Vidmar, A. (1997). *Kakovost delovnega življenja*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Kavčič, B. (1987). *Sociologija dela*. Ljubljana: Delavska enotnost.
- Kovač, B. (1996). *Poslovna mitologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kuratko, D. F. in Hodgetts, M. R. (1992). *Entrepreneurship*. New York: Dryden.
- Lešnik, V. in Prah, G. (2008). *Pomen ugleda za delodajalca*. [Http://www.revija.mojedelo.com/hr/pomen-ugleda-za-delodajalca-874.aspx](http://www.revija.mojedelo.com/hr/pomen-ugleda-za-delodajalca-874.aspx) (11. 2. 2008).
- Lipičnik, B. (1994). *Organizacija kot orodje pri vodenju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnjanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, B. (2000). *Fleksibilna zaposlitev – zgolj možnost ali potreba?* [Http://evropa.gov.si/publikacije/evrobilten/evrobilten-14-10/](http://evropa.gov.si/publikacije/evrobilten/evrobilten-14-10/) (14. 1. 2000).

- Lipičnik, B. in Možina, S. (1987). *Motiviranost za delo, motivacijska vloga osebnih dohodkov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, B. in Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Lobnikar, B. (2006). *Management zaposlenih: študijsko gradivo: zapiski s predavanj*. Piran: GEA College.
- Majcen, M. (2004). *Redni letni razgovor*. Ljubljana: GV Založba.
- Majstorovič, M. (2007). *Kakšno nagrajevanje je tisto pravo?* [Http://www.edupool.si/znanje/znanje_2007/znanje_julij.htm](http://www.edupool.si/znanje/znanje_2007/znanje_julij.htm) (2. 7. 2007).
- Majstorovič, M. (2007). *Interni prenos znanja v podjetju*. [Http://www.edupool.si/znanje/znanje_2007/znanje_junij.htm](http://www.edupool.si/znanje/znanje_2007/znanje_junij.htm) (4. 6. 2007).
- Majstorovič, M. (2008). *Letni razgovori v podjetju – eno najučinkovitejših motivacijskih orodij*. [Http://www.edupool.si/znanje/znanje_2008/znanje_februar.htm](http://www.edupool.si/znanje/znanje_2008/znanje_februar.htm) (4. 2. 2008).
- Mayer, J. (1991). *Ustvarjalno mišljenje in delo*. Kranj: Moderna organizacija.
- Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Merkač Skok, M. (2008). Zaposleni v organizaciji – Kadri v športu. V *Šport: trženje športa, podjetništvo v športu, športna infrastruktura, šport v lokalni skupnosti, kadri v športu, zavarovanje v športu*, ur. Dušan Gerlovič, 175–214. Ljubljana: Sokolska zveza Slovenije.
- Merkač, M. in Možina, S. (1998). *Raziskovanje in promoviranje kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Mesiti, P. (2003). *Povežite se z ljudmi. Načela, praksa in portret voditeljstva v 21. stoletju*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
- Mesner Andolšek, D. (1995). *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Meyer, J. P. in Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Thousand Oaks: Sage.
- Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Miskell, J. R. in Miskell, V. (1994). *Motivation at work*. Burr Ridge: Irwin.
- Možina, S. (1983). *Izobraževanje, razvoj kadrov – osnovni pojmi za uspešno poslovanje organizacije združenega dela*. Kranj: Organizacija in kadri.
- Možina, S. (1991). *Sociopsihologija v podjetju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, S. (2002). *Odnosi med zaposlenimi v organizaciji*. Kranj: Industrijska demokracija.
- Možina, S., idr. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Mulej, M. (1986). *Inovacijski procesi in izobraževanje*. Kranj: Organizacija in kadri.
- Oden, W. H. (1997). *Managing Corporate Culture, Innovation and Intrapreneurship*. Westport: Quorum Books.
- Ojsteršek, V. (2008). *Fleksibilen delovni čas*. [Http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=311&ClanekID=3734](http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=311&ClanekID=3734) (1. 2. 2008).
- Ovsenik, M. in Ambrož, M. (2000). *Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Pegg, M. (1996). *Pozitivno vodenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Peršak, M. (1998). *Organizacijska kultura: temeljni izvor prenove gospodarskih družb*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Petkovšek, J. (2008). *Letni razgovor je pomembno orodje vodenja*. [Http://www.dnevnik.si/novice/slovenija/331279](http://www.dnevnik.si/novice/slovenija/331279) (5. 7. 2008).
- Pinchot, G. III. (1985). *Intrapreneuring*. New York: Harper & Row.
- Ruzzier, M. in Konečnik Ruzzier, M. (2008). Mednarodno podjetništvo. V *Podjetništvo*, ur. Mitja Ruzzier et al., 102–118. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Tavčar, M. I. (1999). *Na poti k učeči se organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, M. I. (2006). *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
- Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vodenje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela 2: motivacija, uspešnost, plača*. Kranj: Moderna organizacija.
- Varona, F. (2002). Conceptualization and Management of Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations. *American Communication Journal* 5 (3): 114–136.

Vidič, B. (2008). Nagrajevanje delovne uspešnosti javnega uslužbenca. *Human Resource Management* 6 (24): 54–59.

Welsby, P. (2003). Medosebno razumevanje – ključ do uspešnega dela z ljudmi. *Human Resource Management* 1 (1): 56–57.

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR). Uradni list RS, št. 42/02, 79/06, 46/07, 103/07.

Zeni, J. (1995). *Napredovanje delavcev: modra knjiga. Plače v Sloveniji*. Ljubljana: Moderna organizacija.

Zupan, N. (2006). HRM mora stopiti zunaj sedanjih okvirov delovanja. *Human Resource Management* 4 (12): 3.

12 ZNANJE V PODJETNIŠTVU

Doris Gomezelj Omerzel

ZNANJE

Znanje je treba razumeti z več vidikov, in sicer gre lahko na eni strani za zbir podatkov, informacij, za teoretično znanje ali pa za znanje, uporabno v praksi, ki je bilo pridobljeno z izkušnjami. V tem poglavju nas bo zanimalo predvsem znanje v podjetju, ki ga lahko opredelimo s tremi dimenzijami. Prva predstavlja znanje na ravni posameznika oziroma skupine zaposlenih (Huysman, 2000), druga loči med eksplicitnim (formalnim, sistemskim in kodificiranim) in tihim (visoko osebnim, specifičnim in težko ovrednotenim) znanjem (Nonaka, 1994), tretja dimenzija pa pomeni praktično znanje (Argyris, 1993).

Nonaka in Takeuchi (1995) znanje razumeta kot kombinacijo prepričanja in resnice. Poudarjata pomen osebnega mnenja o tem, kaj je pravilno oziroma resnično. Znanje je torej vezano na posameznika ali natančneje na posameznikovo aktivnost.

Znanje je nekaj, kar izhaja iz informacij, ki smo jih obdelali z uporabo podatkov. Sestavljajo ga izkušnje, vrednote, vpogledi in informacije. Znanje potrebujemo tudi pri ocenjevanju in vključevanju novih izkušenj in pri ustvarjanju novega znanja. Znanje uporabljajo strokovnjaki, ki sodelujejo pri določenem delu ali nalogi. Ljudje uporabljajo svoje znanje pri določenem delu, pri sprejemanju odločitev in tudi pri številnih drugih aktivnostih (Abdullah in dr., 2005).

Avtorja Davenport in Prusak (1998) sta znanje opredelila kot »tekočo mešanico izkušenj, vrednot, kontekstualnih informacij in strokovnosti, ki predstavlja okvir za ocenjevanje in vključevanje novih izkušenj in informacij«. Trdijo, da znanje izvira iz ljudi in se uporablja v njihovih glavah. V organizacijah se vgradi v dokumente, v organizacijske postopke, v procese, prakse in norme.

Na ravni podjetnika se znanje nanaša na posameznikovo razumevanje konceptov in spretnosti (Jack in Anderson, 1999). Massad in Tucker (2009) menita, da podjetnik lahko to pridobi in razvije, medtem ko je izpostavljen podjetniškim aktivnostim.

Podjetniško znanje lahko ločimo na (Tshikovhi in Shambare, 2015):

- › sposobnost prepoznavanja podjetniške priložnosti (odkrivanje in ovrednotenje novih priložnosti za podjetja, prepoznavanje trga, identificiranje skupine ljudi, ki se soočajo s podobno težavo, razvoj inovativnega pristopa ...) in
- › sposobnost oblikovanja uspešnega poslovnega modela.

Znanje je pogosto predstavljeno kot del intelektualnega kapitala.

V tabeli 11 prikazujemo, kako so različni avtorji opredelili intelektualni kapital.

Tabela 11: Opredelitve intelektualnega kapitala

Brooking (1998)	Intelektualni kapital je »razlika med tržno in knjigovodsko vrednostjo organizacije ter vrednostjo, ki jo je nekdo pripravljen plačati zanjo«.
Roos in dr. (2000)	Intelektualni kapital podjetja je vsota znanja njegovih članov in praktične uporabe tega znanja, prav tako je intelektualni kapital vse, kar lahko ustvarja vrednost.
Edvinsson in Malone (1997)	Intelektualni kapital se deli na človeški kapital (znanje zaposlenih, njihove spretnosti, inovacijske sposobnosti, iznajdljivosti pa tudi vrednote, kultura in filozofija podjetja) in strukturni kapital (baze podatkov, informacijski sistem, inovacije, proizvodni procesi in podobno).
Bouteiller (2002)	Intelektualni kapital je razvojno znanje, ki je človeško, strukturno in temelji na kupcih, zato mora biti usklajeno s strategijo podjetja in na neki način formalizirano.
Yalama in Coskun (2007)	Intelektualni kapital so skriti viri, ki niso navedeni v računovodskih poročilih, možno jih je uporabiti kot konkurenčno prednost in tako povečati vrednost podjetja.
Stewart in Ruckdeschel (1998)	Intelektualni kapital je mešanica znanja, informacij in izkušenj, ki jo lahko učinkovito izkoriščamo za ustvarjanje vrednosti.
Castilla-Polo in Gallardo-Vázquez (2016)	Intelektualni kapital je vsota neopredmetenih sredstev, ki jih ne moremo prikazati s tradicionalnimi finančnimi instrumenti.

Vir: Lastna obdelava.

Znanje je javna dobrina in ga lahko uporablja več ljudi hkrati, je neodvisno od prostora in je lahko na več mestih hkrati, lahko zastara in s tem izgubi vso vrednost, hkrati pa se nenehno ustvarja. Ustvarjanje znanja je lahko zelo drago, medtem ko je širjenje zelo poceni. Vrednost znanja je težko izmeriti, saj ne moremo dovolj natančno izračunati razmerja med stroški ustvarjanja znanja in koristmi, ki jih s tem znanjem pridobimo (Stewart, 2003).

Znanje je temelj konkurenčne prednosti in vrednosti podjetja, saj znanje zaposlenih vpliva na inovativnost in kakovost dela, hkrati pa zaposlenim omogoča reševati težave in kako se znajti v nepričakovanih situacijah (Bock in dr., 2005).

Znanje pogosto delimo na eksplicitno in tiho (tacitno) znanje. Prvo označuje praktična znanja zaposlenih, tehnične postopke in zapise, ki so lažje prenosljivi na druge ljudi, drugo pa označuje vrednostni sistem zaposlenih, njihove ideje, zaznavanja in kulturo podjetja.

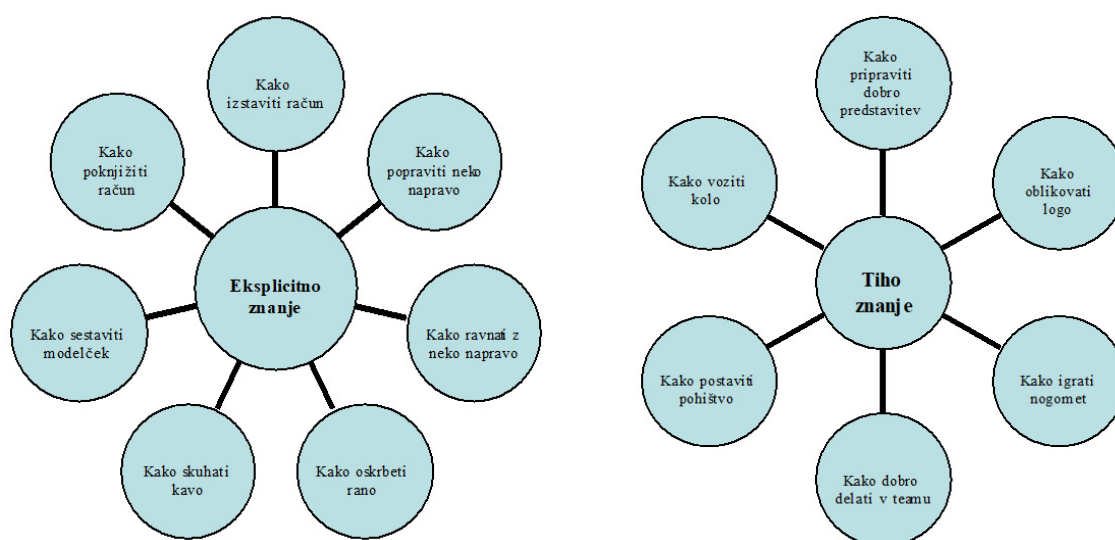
Eksplicitno znanje v podjetju je dostopno vsem zaposlenim sodelavcem. Lahko se prenaša ustno, še bolje pa je, če je nekje zapisano in dokumentirano. Posameznik lahko na podlagi tega dokumentiranega znanja sam izpelje določene postopke in delovne procese. V to vrsto znanja sodijo vsi priročniki, navodila in razni učni materiali (Brooking, 2010).

Nonaka (1994) trdi, da se znanje ustvarja prek interakcije med njegovim tihim in eksplicitnim delom. Posameznik ima tiho znanje v sebi (strokovno znanje, izkušnje, individualna mnenja in kreativne rešitve) in ga je prav zato težko prenašati na druge. Nonaka in Takeuchi (1995) pravita, da je tiho znanje skrito v posamezniku in v njegovih dejanjih, izkušnjah, idealih, vrednotah in čustvih. Je težko vidno, se težko izrazi, težko ga je prenašati in kodificirati.

Tavčar (2005) vidi razloge za zgoraj omenjene težave v negotovosti (posameznik sicer uporablja tiho znanje, vendar ni prepričan o njem, zato ga ne bo zapisal), dinamičnosti (znanje se nenehno spreminja, zato je lahko ob koncu zapisovanja že spremenjeno), težavnosti (tiho znanje je težko zapisati, posreduje se lahko učinkovito le v neposrednem stiku), okoliščinah (isto znanje v različnih okoliščinah lahko daje zelo različne rezultate) in v strokah (nekatera znanja je dražje dokumentirati, kot da bi se jih naučili s prenosom).

Ker se tiho znanje najlažje prenaša v neformalnem in sproščenem vzdušju, morajo podjetja ustvariti tako organizacijsko kulturo in klimo, ki spodbujata prenos tihega znanja med zaposlenimi.

Slika 40: Eksplicitno in tiho znanje



Vir: Prirejeno po Brooking, 2010.

Nonaka in Takeuchi (1995) pravita, da se tiho in eksplicitno znanje prenašata v smeri štirih tokov:

- › s tokovi od tihega k tihemu (gre za socializacijo znanja, pri čemer na osnovi tihega znanja nastaja novo tiho znanje, do tega pride pri procesu izmenjave izkušenj, nekih veččin se npr. naučimo z opazovanjem, posnemanjem, vajo);
- › s tokovi od tihega k eksplicitnemu (pridobljeno znanje se porazdeli po podjetju);
- › s tokovi od eksplicitnega k tihemu (uporaba eksplicitnega znanja za povečevanje, širjenje in oblikovanje novega tihega znanja, npr. metoda učenja z delom, izkušnje dobijo pravo vrednost, ko se spremenijo v posameznikovo tiho znanje);
- › s tokovi od eksplicitnega k eksplicitnemu (gre pravzaprav za kombiniranje znanja, za urejanje obstoječih dimenzij znanja v sistem, za izmenjavo dokumentov, razvrščanje, dodajanje, preurejanje obstoječih zalog podatkov in podobno).

Ni vsako znanje enako zanimivo in koristno za podjetje. Pomemben je predvsem tisti del znanja, ki ga lahko imenujemo komercialno znanje. Cilj tega znanja je predvsem zagotoviti uspešno poslovanje podjetja in ne odkrivanje resnice.

Znanje v podjetju

Nesporno je znanje postalo eden od najpomembnejših strateških virov organizacije ter predvsem poglavitni dejavnik konkurenčnosti in uspešnosti podjetij. Ko podjetje ugotovi, da mu nekatera potrebna znanja manjkajo, to pomeni, da nima zaposlenih ustreznih ljudi, da bi lahko doseglo zastavljene cilje. Najti mora pot do tega manjkajočega znanja, ki ga je treba ali ustvariti znotraj podjetja ali pa zaposliti posameznike, ki to znanje imajo.

Strinjamo se torej, da ima znanje veliko vlogo, odprto pa ostaja vprašanje, katere vrste znanja so pomembnejše in kako najučinkoviteje upravljati s posameznimi dimenzijami znanja.

Brooking (2010) naniza naslednje tipe znanja, zaradi katerih lahko postane v podjetju kritično, če jih primanjkuje:

- › znanje, ki je značilno za neko delovno mesto;
- › znanje o tem, kdo kaj zna v podjetju;
- › znanje, kako se nekaj naredi v podjetju z maksimalnim učinkom;
- › znanje o tem, kdo je najboljši v izvedbi določenih delovnih nalog;
- › znanje o zgodovini podjetja oziroma o tem, zakaj podjetje izvaja neki proces tako in ne drugače;
- › znanje o kupcih podjetja;
- › znanje, kako oblikovati učinkovite time v podjetju;
- › znanje o tem, kako se lotiti reševanja določenega problema.

Uspešnost podjetij temelji na zaposlenih, ki s svojim znanjem, sposobnostmi ter pripravljenostjo za sodelovanje v poslovnih procesih prispevajo, da se podjetje učinkovito prilagaja spremembam v okolju. Zaposleni so nosilci znanja in so redka dobrina, ki je temelj uspešnosti organizacije. Znanje povečuje vrednost podjetja in omogoča lažje doseganje njegovih ciljev, poslanstva in vizije. Z vidika posameznika pa je znanje, povezano z delom, poleg drugih sposobnosti in veščin bistveni element za karierni uspeh zaposlenega (Fong in dr., 2011).

Podjetja so vedno temeljila na znanju in veliko avtorjev znanje razume kot ekonomski vir (Veblen, 1904; Drucker, 1959; Machlup, 1980; Teece, 1977; Nonaka in Takeuchi, 1995).

Znanje v podjetju lahko delimo tudi na individualno (last posameznikov, po navadi je specializirano in specifično) in skupinsko znanje (zaloga znanja, ki je shranjena v obliki pravil, spretnosti, procesov, postopkov ipd., gre pa tudi za to, kako se znanje porazdeljuje in prenaša med zaposlenimi). Skupinsko znanje obstaja med zaposlenimi in ne v njih, lahko ga je več ali manj od vsote znanj vseh zaposlenih (Glynn, 1996). Podjetja imajo po navadi nekakšno kombinacijo vseh naštetih oblik znanja.

Zaposleni pri svojem delu uporabljajo predvsem dve vrsti znanj (Čelebič, 2005):

- › neposredna znanja za delo, ki jih posameznik ali skupina uporablja za opravljanje dela (marketinško znanje, tehnološko znanje, logistično znanje, računovodsko znanje, znanje jezikov);
- › posredna znanja za delo, ki so znanja o komuniciranju, pogajanju, reševanju sporov, vodenju in motiviranju. Vsa podjetja znanje ustvarjajo in uporabljajo, brez znanja ne bi mogla obstajati.

Vrednost znanja v podjetju

Znanje in management znanja imata vedno večjo vlogo pri doseganju ciljev podjetja. Znanje je eden izmed najdragocenejših virov, zato je zelo pomembno ne samo imeti znanje, temveč ga tudi učinkovito izrabljati. Okolje podjetja mora spodbujati ustvarjanje, shranjevanje, prenos in rabo znanja, sicer znanje nima vrednosti ne za posameznika ne za organizacijo (Berce, 2004).

Če razumemo znanje kot vir, ki prinaša ekonomske učinke, pomeni to razumevanje znanja kot kapitala, zato mu lahko pripišemo ekonomsko tržno vrednost. Pomemben je tudi naložbeni vidik znanja, v okviru katerega vlaganje v znanje povečuje obstoječo zalogo znanja in ustvarja vir prihodnjih dohodkov (Kešeljević, 2004b).

Če pogledamo na človeški kapital s podjetniškega vidika, lahko opazimo koristi in stroške, ki nastanejo v razmerju med delojemalcem in delodajalcem. Povečan obseg usposabljanja v podjetju namreč povečuje posameznikovo produktivnost in posledično prihodek podjetja ter hkrati pripravljenost delodajalca, da zaposlenega dodatno oziroma bolje nagradi.

Človeški kapital je možno opredeliti na več ravneh (Kešeljević, 2004a):

- › individualni vidik poudarja pomembnost pridobivanja znanja kot naložbo v posameznika in zato povečanje obsega kapitala;
- › podjetniški vidik poudarja predvsem koristi in stroške, usposabljanje opredelimo kot uspešno, če dodatno ustvarjen dohodek podjetja presega stroške usposabljanja;
- › narodnogospodarski vidik poudarja, da ima družba v celoti koristi od izobraževanja. Dakhli in De Clerco (2004) ločita med človeškim kapitalom, ki je pomemben samo za neko podjetje (angl. *Firm-specific Human Capital*), človeškim kapitalom, ki je pomemben za neko panogo (angl. *Industry-specific Human Capital*), in človeškim kapitalom, ki je pomemben za posameznika (angl. *Individual-specific Human Capital*).

Ker je človeški kapital v lasti posameznih zaposlenih, skušajo podjetja čim več teh znanj prenesti med vse zaposlene, jih še obogatiti in preoblikovati v lastništvo podjetja.

Znanje je potemtakem del premoženja organizacije, zato je bilo oblikovanih več predlogov, kako izmeriti to znanje in to prikazati v finančnih poročilih podjetij.

V tabeli 12 so prikazani nekateri primeri.

Tabela 12: Primeri, kako meriti znanje

Metode HRA (angl. <i>Human Resource Accounting</i>)	Kako določiti in izmeriti vrednost zaposlenih in njihovih znanj za učinkovitejše odločanje managerjev?
Metode vrednotenja človeških virov (angl. <i>Human Resource Costing and Accounting – HRCA</i>)	Gre za računovodske metode, s katerimi se vrednoti management podjetja. S pomočjo te metode lahko ovrednotimo izobrazbo in kompetence ter naložbe v zaposlene.
Metoda dobičkonosnosti znanja kot kapitala (angl. <i>Knowledge Capital Earnings</i>) (Lev, 1999)	Namen te metode je prikazati vpliv naložb v znanje na finančno uspešnost.
Metoda uravnoveženih kazalnikov (angl. <i>Balance Scorecard – BSC</i>) (Kaplan in Norton, 2000)	Metoda se osredotoča na štiri vidike merjenja uspešnosti: › poslovanje s strankami, › notranji poslovni procesi, › vidik rasti in učenja. › Zadnji vidik je podlaga za merjenje znanja.
Model Skandia Navigator (Edvinsson in Malone, 1997)	Metoda se osredotoča na pet vidikov merjenja uspešnosti: › kupci (število kupcev, zadovoljstvo kupcev ...), › procesi, › raziskave in razvoj, › človek.
Metoda tržne kapitalizacije (Sveiby, 2010)	Metoda omogoča primerjavo med vrednostjo trga, lastniškim kapitalom in vrednostjo intelektualnega kapitala.
Metoda donosa sredstev (ROA) (Sveiby, 2010)	Povprečni dobički podjetja pred obdavčitvijo za določeno obdobje se delijo s povprečnimi opredmetenimi sredstvi podjetja.
Neposredne metode intelektualnega kapitala (Sveiby, 2010)	Metode ocenjujejo vrednosti intelektualnega kapitala z upoštevanjem različnih komponent.

Vir: Prirejeno po Matošková (2016).

Merjenje in vrednotenje znanja je zahteven proces, zato so lahko pride do pomanjkljivosti in napak. Te lahko združimo v (Maček v Možina in Kovač, 2006):

- › pomembnega ne merimo (težko je ugotoviti, katera znanja so kritična za uspešnost podjetja);
- › merimo napačno (merjenje le finančnih kazalnikov ne zadošča);
- › imamo napačna merila (kvantitativnim meram dajemo prednost na račun kvalitativnih);
- › namen merjenja (merimo, kar znamo, a ne poznamo namena merjenja).

Vprašanja za razpravo

1. Kakšna je razlika med učenjem in izobraževanjem?
2. Katera vrsta znanja se vam zdi najbolj dragocena za posameznika?
3. Na kakšne načine lahko pridobivamo znanje?
4. Razmislite o motivacijskih dejavnikih, ki so pomembni pri odločitvi o ustanovitvi lastnega podjetja?
5. Poiščite še druge teorije o znanju.
6. Poiščite prispevke slovenskih avtorjev, ki so raziskovali področje znanja, in primerjajte njihove ugotovitve.
7. Za posameznikovo znanje je zelo pomembna stopnja socializacije. Razmislite o tem, kaj vse vpliva na posameznikovo socializacijo, kdaj je lahko vpliv pozitiven ali negativen za razvoj podjetništva.
8. Svoja znanja razdelite na tiha in eksplicitna.
9. Premislite in ugotovite, kako bi razvrstili svoja znanja o različnih področjih, oziroma katera znanja, ki jih posedujete, so na kateri od stopenj: vedeti kako, vedeti kaj, vedeti zakaj, vedeti kdaj, vedeti kdo in še vedeti kje.
10. Kdaj govorimo o znanju kot o kapitalu?
11. Ali sta znanje in socialni kapital povezana?
12. Ko govorimo o socialnem kapitalu, ne moremo mimo pojma mreženje. Kakšno vlogo ima mreženje v poslovnem svetu?
13. Opišite osebno mrežo podjetnika
14. Kaj vse lahko podjetnik izmenjuje znotraj osebne mreže?
15. Če v podjetju govorimo o organizacijskem znanju, lahko v našem primeru govorimo o razrednem znanju. Kakšne so razlike?
16. Razmislite o vseh možnih situacijah, ko se v vašem razredu povečuje količina razrednega znanja. Kateri načini so najučinkovitejši?

MANAGEMENT ZNANJA

Da bi lahko upravljali z znanjem v podjetju, moramo razumeti, kaj je znanje in kako ga učinkovito izrabljati. Razumeti moramo vse procese, ki so povezani z znanjem, prav tako moramo vzpostaviti formalne in neformalne poti komunikacije ter zgraditi mrežo, ki bo omogočala nemoteno širjenje znanja v podjetju. Cilj managementa znanja je ravnanje z ljudmi, ki to znanje imajo.

Tabela 13: Nekaj prvotnih opredelitev dimenzij managementa znanja

Avtor	Dimenzije
Leonard-Barton, 1995	(1) skupno in kreativno reševanje problemov, (2) vnos in absorbiranje tehnološkega znanja zunaj podjetja, (3) eksperimentiranje in prototipiranje in (4) izvajanje in vključevanje novih metodologij in orodij.
Andersen and APQC, 1996	(1) deljenje, (2) ustvarjanje, (3) prepoznavanje, (4) zbiranje, (5) prilagajanje, (6) organiziranje in (7) raba.
Wiig, 1997	(1) ustvarjanje, (2) manifestacija, (3) raba in (4) prenos.
Van der Spek and Spijkervet, 1997	(1) razvijanje, (2) deljenje, širjenje, (3) kombiniranje in (4) zadrževanje znanja znotraj podjetja.
Nonaka, 1994	(1) socializacija (pretvorba tihega znanja v tiho znanje), (2) internalizacija (pretvorba eksplicitnega znanja v tiho znanje), (3) kombinacija (pretvorba eksplicitnega znanja v eksplicitno znanje) in (4) eksternalizacija (pretvorba tihega znanja v eksplicitno znanje).
Alavi, 1997	(1) pridobitev (ustvarjanje znanja in razvoj vsebin), (2) indeksiranje, (3) filtriranje, (4) povezovanje, (5) deljenje, širjenje in (6) raba.
Szulanski, 1996	(1) prepoznati potrebo po znanju in jo zadovoljiti, (2) prenos znanja, (3) raba prenesenega znanja in (4) ponotranjenje znanja.

Vir: Prirejeno po Abdullah in dr., 2005.

Okvir dimenzij managementa znanja je zelo pomemben za podjetja, ki nameravajo implementirati sistem managementa znanja. Sledenje tako izbranemu okviru postane za podjetje smernica, s pomočjo katere lažje odkrivajo napake, hkrati pa imajo koristi v smislu časa in truda ter stroškov. Številni raziskovalci so seveda predlagali različne okvire managementa znanja. Nekaj primerov povzemamo v tabeli 13.

Management znanja je del procesov managementa v podjetju. Pomeni sistematično analizo, načrtovanje, pridobivanje, ustvarjanje, razvijanje, shranjevanje in uporabo znanja v podjetjih. Management znanja obsega sledenje poslovnih strategij (ustvarjanje, obvladovanje, organiziranje, obnavljanje in uporaba znanja v vseh procesih), upravljanje z intelektualnim kapitalom (patenti, tehnologija, operativna in poslovodna praksa, odnosi s kupci), osebno odgovornost (za pridobivanje znanja, inovacij in konkurenčnih prednosti, za pridobivanje in rabo znanja), podjetje kot učečo se organizacijo ter skrb za prenos znanja tja, kjer bo najbolj koristno (Wiig, 1997).

Demarest (1997) opredeli management znanja kot sistematično razvijanje osnov razumevanja, opazovanje, instrumentaliziranje in optimiziranje ekonomije podjetja v zvezi z znanjem.

Čater (2001) deli avtorje, ki proučujejo management znanja, na dve skupini. V prvi se avtorji (Quintas in dr., 1997; Duffy; 2001; Brooking, 1998; Wiig, 1997) strinjajo, da je management znanja proces stalnega upravljanja z vsemi vrstami in oblikami znanja, da bi dosegli zastavljene cilje, izkoriščali obstoječe znanje in razvijali nove priložnosti. V drugi skupini lahko združimo avtorje (Lank, 1997; Gallupe, 2000; Abdullabi in dr., 2005), ki managementa znanja ne definirajo kot proces, temveč kot niz postopkov, organizacijske politike in uporabe tehnologije, da bi povečali učinkovitost odločanja skupine ali celega podjetja. Management znanja razumejo kot sistem.

Igbinovia in Ikenwe (2017) naredita še korak dlje in opredelita še tretje možno razumevanje managementa znanja, in sicer kot učinkovito rabo oziroma vključevanje posameznikov.



Vir: Prirejeno po Igbinovia in Ikenwe, 2017.

Vidimo, da je delovanje managementa znanja široko opredeljeno. Gre za interdisciplinarno področje, ki je vpeto v razne poslovne dejavnosti in celo različne akademske teme, kot so strateški management, management človeških virov, management proizvodov in storitev ipd. Management znanja je formalni, vnaprej zastavljen postopek, v katerem se ugotavlja, katero znanje in informacije obstajajo v podjetju, nato pa se ustvarijo načini oziroma pogoji, da bi to bilo na voljo vsem (Liss, 1999 v Matoškova, 2016). Cilj managementa znanja je torej doseči, da imajo pravi ljudje ob pravem času dostop do znanja, ki ga potrebujejo, po drugi strani pa morajo potem ti ljudje to in svoje znanje naprej deliti za izboljšanje delovanja podjetja.

Management znanja v podjetju zajema prepoznavanje ključnega znanja, oblikovanje novega potrebnega znanja in prenašanje znanja med zaposlenimi. Management znanja je priložnost in izziv za vse, ki poskušajo doseči poslovne rezultate. Pri uvajanju managementa znanja v organizacijo se moramo zavedati, da (Planko 2001):

- › uvedba managementa znanja zahteva dodatna finančna sredstva;
- › zaposleni morajo razumeti, da ima skupno znanje največjo moč;
- › podjetje potrebuje sposobne posameznike, da bo izvajanje managementa znanja učinkovito, veliko vlogo imata sodelovanje in komuniciranje v podjetju;
- › zaposleni morajo deliti svoja znanja s sodelavci;
- › management znanja ima pozitivne učinke le, če postane del podjetja.

V številnih podjetjih obstaja izobilje znanja, težava pa je v tem, da znanje, ki ga imamo danes, morda ne bo ustrezno za podjetje v prihodnosti, zato je treba zaposlene spodbujati k učenju, kar bo omogočilo razvoj in večjo zalogo znanja. V podjetju je to mogoče na naslednje načine (Coulson-Thomas 2003):

- › oblikovati poslanstvo podjetja in razviti kulturo ter okolje, da se bo cenilo tako ustvarjanje kot širjenje znanja in da se bo znanje uporabljalo;
- › analizirati vzroke za uspeh nekaterih zaposlenih ter iz tega ustvariti učinkovita in uspešna orodja tudi za druge zaposlene;
- › razmisliti o nagradah in možnostih napredovanja za tiste, ki se učijo in usposablajo, s tem ustvarjajo znanje in prispevajo k ustvarjanju intelektualnega kapitala v podjetju;
- › ustvariti možnosti za učenje in usposabljanje zaposlenih in
- › poskrbeti za podporno informacijsko tehnologijo.

Management znanja ponuja celovit pogled na znanje in opozarja na njegovo uporabno vrednost, potrebna pa so dobra izhodišča za uspešno implementacijo koncepta v prakso.

Teorija managementa znanja je povezana s številnimi drugimi disciplinami, saj je znanje povsod in je potrebno na vseh ravneh poslovanja. Management znanja tako postaja posebno strokovno področje z lastnimi podteorijami, lastno terminologijo, lastnimi orodji, praksami in vsemi drugimi značilnostmi samostojnega področja.

V nadaljevanju bomo podrobneje opisali pet elementov, in sicer ustvarjanje, shranjevanje, prenos in rabo znanja ter merjenje učinkov managementa znanja.

Vprašanja za razpravo

1. Na kakšne težave lahko naleti podjetje, ko želi implementirati sistem managementa znanja?
2. Ali je za fakultete tudi pomemben management znanja?
3. V čem so lahko posebnosti managementa znanja v malih in srednjih podjetjih?
4. Obiščite eno vam poznano srednje podjetje in poiščite odgovore na ta vprašanja:
5. Ali se v podjetju zavedajo pomena znanja za poslovno uspešnost?
6. Ali imajo razvite metode za identifikacijo znanja v podjetju?
7. Ali sproti analizirajo, katerih znanj jim primanjkuje?
8. Ali imajo trenutno načrtovane aktivnosti na področju managementa znanja?

Ustvarjanje znanja v podjetju

Ustvarjanje znanja v podjetju poteka med zaposlenimi posamezniki ter tudi med posamezniki in podjetjem. Obsega ustvarjanje novega znanja, to pa omogoča razvijanje novih sposobnosti in spretnosti, novih izdelkov ali storitev, novih idej in novih učinkovitejših delovnih procesov. Znanje pravzaprav ustvari posameznik, vloga podjetja pri tem je, da ustvarjalne posameznike ustrezno podpira. Če želimo posameznikovemu znanju dodati vrednost za podjetje, mora biti sodobno, pomembno in pa predvsem dostopno. V številnih podjetjih je znanje dovolj učinkovito izkoriščeno, vendar se novo znanje, ki je potrebno za zadovoljitev porabnikov in za ustvarjanje dodane vrednosti, prepočasno ustvarja. Management znanja preveč pozornosti namenja širjenju in izkoriščanju obstoječega znanja v podjetju, premalo pa se posveča ustvarjanju in pridobivanju novega znanja, kar je nujno, če želimo doseči zastavljene cilje (Coulson-Thomas, 2003).

Med ustvarjanjem organizacijskega znanja morajo biti aktivni vsi udeleženci. Nonaka in Takeuchi (1995) s svojo raziskavo v japonskih podjetjih dokazujeta, kako lahko podjetje z organiziranim učenjem in s tem z ustvarjanjem znanja postane uspešno. Menita, da so uspešna predvsem tista podjetja, ki neprestano ustvarjajo novo znanje, ga širijo in učinkovito vključujejo v delovne procese. Izpostavila sta kognitivne procese, potrebne za ustvarjanje znanja, ter analizirala družbene pogoje, ki so naklonjeni ustvarjanju znanja.

Podjetje samo ne more ustvarjati znanja, lahko ga ustvarjajo zaposleni posamezniki ali timi. Tiho znanje, ki ga imajo zaposleni, je namreč temelj za ustvarjanje kakršnega koli znanja v podjetju. Na začetku gre za izmenjavo tihega znanja med zaposlenimi, kar se dogaja v fazi socializacije. Še neizraženo znanje v podjetju dobi določeno uporabno obliko. Veliko vlogo ima neposredna komunikacija med zaposlenimi, saj omogoča, da si med seboj prenašajo številne izkušnje, zato podjetje potrebuje okolje, v katerem se zaposleni srečujejo in skozi dialog izmenjujejo znanje.

Kasneje sledi sprememba tihega znanja v eksplicitno, ki se nadaljuje v preverjanje in utemeljevanje konceptov in potem v širjenje znanja na druge delovne enote v podjetju. Pomembno je, da imajo tudi drugi zaposleni možnost dostopa do na novo ustvarjenega znanja.

Davenport in Prusak (1998) opišeta več možnosti kreiranja oziroma pridobivanja novega znanja v podjetju:

- › pridobitev znanja (angl. *acquisition*) – najpreprostejši in najhitrejši način za pridobivanje znanja s pomočjo zunanjih virov je nakup ali najem: nakup ali najem je lahko nakup ali najem ključne osebe, patenta ali celo podjetja, ki ima potrebno znanje;
- › notranje ustvarjanje ali razvoj znanja (angl. *dedicated resources*) – najbolj običajen način ustvarjanja znanja znotraj podjetja so oddelki za raziskave in razvoj ali posebni centri za inovacije;
- › združitev znanja (angl. *fusion*) – pri nekem projektnem ali skupinskem delu zaposleni z različnimi znanji, spretnostmi, idejami in vrednotami delujejo v timu, rezultat so lahko zelo kreativne ideje in ugotovitve;
- › prilagoditev (angl. *adaptation*) – v sodobnem času se tehnologije hitro razvijajo, prav tako gospodarske in družbene razmere, temu pa so se podjetja prisiljena prilagajati s pridobivanjem novega znanja;
- › mreženje znanja (angl. *networks*) – oblikujejo se neformalne mreže znanja, v katerih zaposleni pogosteje komunicirajo, poleg znanja izmenjujejo tudi izkušnje in svoje tiho znanje, hkrati pa ustvarjajo novo znanje.

V dosedanjih študijah o ustvarjanju znanja so se razvila zanimiva raziskovalna vprašanja o pogojih, ki morajo biti na voljo v podjetju, da olajšajo ustvarjanje znanja (Tsai in Huili, 2007), in o organiziranju procesov, ki bodo posameznikom omogočali kolektivno razvijanje znanja v organizaciji (Chen in dr., 2012).

Brix (2017) ločuje med individualnim znanjem, znanjem timov in znanjem podjetja oziroma organizacijskim znanjem. Hkrati meni, da individualno ustvarjanje znanja spodbuja ustvarjanje znanja v timu in obratno. Slika 41 prikazuje, da se učenje (ki ga lahko razumemo kot ustvarjanje znanja) v organizaciji pojavi, če nameravamo uvesti neke spremembe. Ko novo znanje imamo, se lahko odločimo, da tega znanja ne bomo uporabili. Lahko zahtevamo prenovo (izboljšanje) tega znanja in se potem odločimo za uporabo izboljšane znanja.

Slika 41: Ustvarjanje znanja v podjetju



Vir: Prirejeno po Brix (2017).

Prenos znanja

Podjetje mora samo odločiti, kateri zaposleni morajo imeti posamezna znanja in v kakšnem obsegu naj bodo ta znanja. Znanje ima največjo vrednost za podjetje takrat, ko ga uporablja čim več zaposlenih. Kako torej prenašati znanje med njimi? Eksplicitna znanja so lažje prenosljiva. To znanje je shranjeno v obliki dokumentov in zbirk in se učinkovito prenaša prek različnih medijev, tako elektronskih kot tudi mehanskih. Težje je prenašati tiho znanje, ki ga imajo pretežno posamezniki. Najlažje ga je prenašati s pripovedovanjem različnih izkušenj.

Zelo pomembno je komuniciranje med zaposlenimi, ki pripomore tudi k ustvarjanju znanja, zato je v podjetju nujno treba ustvariti okolje in kulturo, ki bosta spodbujala komunikacijo. Pomembna sta zaupanje in kakovost odnosa med zaposlenimi. Ti se morajo čim več pogovarjati o težavah in problemih, na katere so naleteli, ter prav tako o morebitnih učinkovitih rešitvah. Tudi pri prenosu implicitnega znanja lahko pomaga tehnologija, saj ta pogosto omogoča povezavo med posamezniki. Ključno je seveda, da si zaposleni želijo deliti svoje znanje s sodelavci.

Žal vrhunski strokovnjaki pogosto neradi delijo svoje znanje s sodelavci, saj med zaposlenimi vedno vlada določena konkurenca in posamezniki ne vidijo koristi prenosa svojega znanja na druge sodelavce. Poleg tega je posameznika težko nagraditi za prenos znanja (Čater, 2000).

Davenport in Prusak (1998b) opredeljujeta možne ovire za prenos znanja v podjetju in predlagata, kako jih odpraviti. Tako za pomanjkanje zaupanja predlagata, da se v podjetju zgradi okolje, v katerem si bodo zaposleni zaupali. Če obstajajo v podjetju kulturne, jezikovne in vedenjske razlike med zaposlenimi, je treba organizirati skupne razprave, izobraževanja, čim več skupinskega dela in menjave delovnih mest. V primeru premalo druženja zaposlenih je treba spodbujati druženje tako, da se določi čas in nameni prostor, kjer se znanje lahko prenaša, npr. sejne sobe ali drugi možni prostori za druženje. Če med zaposlenimi prevladuje mnenje, da so vsi posamezniki lastniki svojega znanja, jih je seveda treba prepričati, da znanje ni pravica zgolj določenih skupin in da je ideja pomembnejša

od vira, kjer je nastala. Ker je pogosto prisotna premajhna želja po novem znanju, je nujno motivirati zaposlene za izobraževanje ter zagotoviti čas za učenje tistim, ki si želijo novih znanj. Zaposlenih nikoli ne smemo kaznovati, če česa ne vedo, napake, ki se zgodijo med ustvarjanjem, pa je treba tolerirati in sprejemati. Nekaj definicij managementa znanja je zbranih v tabeli 14.

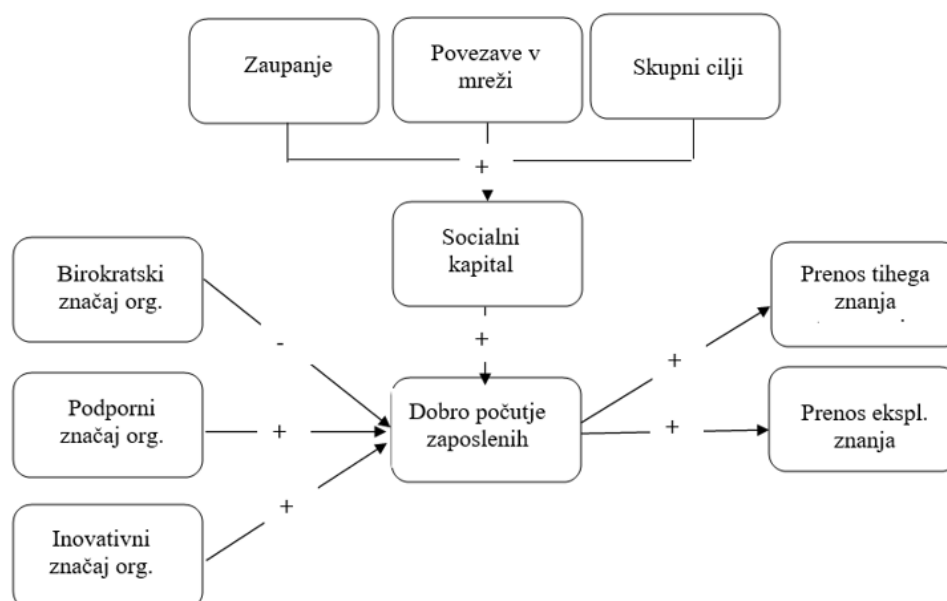
Tabela 14: Prenos znanja

Avtor	Dimenzije
Tuan, 2012	Je proces, ki se zgodi, ko zaposleni izmenjujejo informacije, ideje in izkušnje med seboj v svojem oddelku ali v celotnem podjetju.
Sandhu in dr., 2011	Je prenos dragocenih dejstev, prepričanj in konceptov, pridobljenih s študijem, z opazovanjem ali osebnimi izkušnjami.
McAdam in dr., 2012	Je aktivnost, s pomočjo katere se znanje vseh mogočih oblik prenaša med različnimi udeleženci v podjetju.
Wang in Noe, 2010	Je zagotavljanje informacij o delovnih procesih in zagotavljanje znanja, kako pomagati drugim in sodelovati z drugimi pri reševanju problemov, razvoju idej ali izvajanju raznih postopkov.
Ipe, 2003	Je postopek, s katerim se znanje posameznika pretvori v obliko, ki jo lahko razumejo, absorbirajo in uporabljajo drugi posamezniki.
Lin, 2007	Je pripravljenost zaposlenih za aktivno komunikacijo s kolegi, za deljenje in podarjanje svojega znanja ter za učenje in zbiranje znanja od njih.

Vir: Prirejeno po Matoškova, 2016.

Zaposleni pogosto neradi delijo svoje znanje, ker se bojijo, da bi bil njihov status v organizaciji zaradi tega ogrožen in da bi v skrajnem primeru lahko celo izgubili službo (Wasko in Faraj, 2005).

Slika 42: Model prenosa znanja



Vir: Prirejeno po Chumg in dr. (2016).

V svoji študiji Chung in dr. (2016) analizirajo povezave med konceptom socialnega kapitala in organizacijske kulture, občutkom dobrega počutja in posameznikovo vedenje pri prenašanju znanja. Njihov strukturni model, v katerem so vsi vplivi (glej puščice na sliki), z izjemo dimenzije *birokratski značaj organizacijske kulture*, pozitivni, je prikazan na sliki 42.

Podjetja uporabljajo različne ukrepe za odstranjevanje ovir. Lank (1997) svetuje, da je za prenos znanj dobro zaposlene motivirati, lahko se npr. vpelje neki sistem notranjega nagrajevanja. Kultura prenašanja znanja med sodelavci mora postati del vseh poslovnih procesov, znanje se mora prenašati spontano in kot nekaj povsem običajnega.

Shranjevanje znanja

Znanje v podjetju je treba v prvi fazi razvrstiti (narediti selekcijo) na koristno znanje, ki ga je smiselno shraniti, in na nekoristno, ki ga ni vredno shraniti. V drugi fazi je treba določiti oblike shranjevanja koristnega znanja, ki so lahko individualne, skupinske ali elektronske. V zadnji fazi pa moramo veliko pozornosti nameniti aktualizaciji znanja, saj je treba shranjeno znanje stalno dopolnjevati ter dograjevati, po drugi strani pa odpravljati zastarelo znanje (Maček, 2000).

Znanje shranjujemo tako, da ga je mogoče hitro in učinkovito najti ter predvsem obnavljati (Marquardt, 1996). To lahko omogočimo s skladiščenjem znanja, z oblikovanjem zemljevidov znanja in obnavljanjem znanja. Da znanje lahko skladiščimo, ga po navadi zberemo in obdelamo v elektronski obliki, nekaj ga lahko ostane v obliki knjig, priročnikov, dokumentov ter načrtov, del znanja, običajno tihega, pa obdržijo zaposleni. Zemljevid znanja vsebuje tudi vizualni prikaz poti do zaposlenih, ki imajo določena znanja, ali pa do zbirk in dokumentov, kjer to znanje lahko najdemo.

Dobro izdelan zemljevid znanja pripomore k pospešenemu prenosu znanja in vpliva na odnose med zaposlenimi. Dober zemljevid znanja lahko pokaže na znanje, ki je bilo doslej neizkoriščeno, odkrije skrite povezave in identificira manjkajoča znanja, potrebna za uspešnejše poslovanje (Dimovski in dr., 2005).

Znanje v podjetju lahko zastara, in sicer zaradi naravnega procesa staranja, zaradi nezadostne uporabe znanja, zaradi velikega tehnološkega napredka, zaradi spremembe strukture zaposlenih, zaradi reorganizacije podjetja, zaradi drugačnih pogojev dela in tudi zaradi razvoja trga.

Podjetja, ki ustvarjajo znanje, lahko pozabijo na novo znanje ali ga celo izgubijo. Prav zato je tako zelo pomembno, da podjetja znanje shranijo v bazah znanja, ki jih organizirajo in izpopolnjujejo. Ključno je zaposlene razbremeniti stalno novega pridobivanja znanja, bolje jih je spodbujati k uporabi shranjenega znanja.

V svoji doktorski disertaciji Taraszewski (2017) predstavi nekaj konstruktov shranjenega znanja v organizaciji (avtor to poimenuje organizacijski spomin), kot so jih opredelili različni avtorji. Poudarjen je (1) pomen tehnologije v procesu shranjevanja, diseminacije in dostopa do znanja v podjetju (Mariano and Casey, 2007; Suppramaniam et al., 2012), (2) pomen kodiranja in razvrščanja posameznih znanj znotraj repozitorija (Babu et al., 2012; LaBrie and St. Louis, 2003), (3) pomen omogočenega dostopa do informacij in njihovega iskanja (Ju, 2006; Raman et al., 2013), (4) pomen vzdrževanja življenjskega cikla pridobljenih znanj v repozitoriju (Babu et al., 2012; La Brie and St. Louis, 2003) in (5) pomen managementa strateškega, kulturnega in človeškega vidika v procesu zmanjševanja ovir do uspeha (Franco and Mariano, 2007; Gunning, 2013; Suppramaniam et al., 2012).

Raba znanja

Šele z rabo znanja ustvarimo njegovo neposredno uporabno vrednost v podjetju. Raba obstoječega znanja lahko ustvarja novo znanje in tako si faze pridobivanje in ustvarjanje znanja, prenos in shranjevanje znanja ciklično sledijo. Zaposlene moramo neprestano spodbujati, da znanje uporabljajo. Izredno pomembno je, da jim je na delovnem mestu omogočeno čim manj stresno okolje in sproščeno vzdušje. Za rabo znanja morajo biti zaposleni ustrezno nagrajeni. To so lahko finančne ali nematerialne spodbude. Če organizaciji uspe povečati uporabo znanja med zaposlenimi, pomeni, da je v managementu znanja uspešna. Uporaba znanja se namreč preoblikuje v konkretne rezultate, ki se kažejo v učinkovitejšem prilagajanju spremembam, v skupnem iskanju rešitev in v hitrejšem opravljanju nekaterih nalog.

Obstajajo različne ovire za učinkovito rabo znanja. To so predvsem neravnotežje med oddajniki in sprejemniki znanja, pomanjkanje zaupanja v organizaciji na vseh njenih ravneh, posamezniki nimajo pravice izraziti lastno mnenje, neustrezen sistem nagrajevanja, ki ne spodbuja k delitvi znanja, nepripravljenost sprejemati znanje, nestrpnost do napak ipd. (Černelič v Možina in Kovač, 2006). Te ovire je treba v podjetju zmanjšati ali popolnoma odpraviti, sicer lahko ostane veliko znanja neuporabljenega.

Merjenje učinkovitosti managementa znanja

S procesom merjenja nekako zaokrožimo celoten ciklični proces managementa znanja. Z njim merimo dosežke in ugotavljamo uspešnost. Merjenje nam pomaga pridobiti informacije o tem, koliko so se investicije v znanje povrnile in kakšen je bil njihov ekonomski učinek v nekem obdobju. Ti rezultati nam pokažejo, kje so v celotnem procesu managementa znanja potrebne izboljšave ali drugi ukrepi.

Vodstvo podjetja mora zagotavljati merjenje in vrednotenje učinkovitosti naložb v znanje zaposlenih, in sicer naj uspešnost ugotavlja na ravni podjetja, timov in posameznikov, koristno je rezultate primerjati z drugimi podjetji, prav tako pa je povezave med investicijami v znanje ter produktivnostjo, uspešnostjo in zadovoljstvom zaposlenih treba ovrednotiti (Možina in Kovač, 2006).

Vprašanja za razpravo

1. S katerimi spremenljivkami bomo merili pridobivanje znanja v podjetju?
2. S katerimi spremenljivkami bomo merili prenos znanja v podjetju?
3. S katerimi spremenljivkami bomo merili shranjevanje znanja v podjetju?
4. S katerimi spremenljivkami bomo merili uporabo znanja v podjetju?
5. S katerimi spremenljivkami bomo merili uspešnost oziroma učinkovitost managementa znanja v podjetju?

Literatura in viri

Abdullabi, R., Salemat. M. H., Sahibudin, S. H. in Alias, R. A. (2005). A Framework for Knowledge Management System implementation in collaborative environment for higher learning institutions. *Journal of Knowledge Management Practice*.

Abdullah, R., Selamat, M. H., Malaysia, U. P., Sahidudin, S. in Alias, R. A. (2005). "A framework for knowledge management system implementation in collaborative environment for higher learning institution". *Journal of Knowledge Management Practice*.

Andersen, A. in APQC (1996). "The KM Assessment Tools: External Benchmarking".

Argyris, C. (1993). *Knowledge for action*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Babu, K. V. S. N. J., Harshavardhan, T. in Kumar, A. J. S. (2012). The role of information retrieval in knowledge management. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 1(10), 212–226.
- Berce, J. (2004). *Vpliv tehnologij informacijske družbe na razvoj javne uprave*. Doktorska disertacija, Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G. in Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 87–111.
- Bouteiller, C. (2002). *The Evaluation of Intangibles: Advocating for an Option Based Approach*. VIth Alternative Perspectives on Finance Conference, Hamburg.
- Brix, J. (2017). Exploring knowledge creation processes as a source of organizational learning: A longitudinal case study of a public innovation project. *Scandinavian Journal of Management*, 33, 113–127.
- Brooking, A. (1998). *Intellectual capital: core asset for the third millennium enterprise*. London: International Thomson Business Press.
- Brooking, A. (2010). *Corporate Memory*. Cengage Learning EMEA.
- Castilla-Polo, F. in Gallardo-Vázquez, D. (2016). The main topics of research on disclosures of intangible assets: a critical review. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(2), 323–356.
- Chen, Y., Liu, Z. L. in Xie, Y. B. (2012). A knowledge-based framework for creative conceptual design of multi-disciplinary systems. *Computer-Aided Design*, 44(2), 146–153.
- Chung, H. F., Seaton, J., Cooke, L. in Ding, W. Y. (2016). Factors affecting employees' knowledge-sharing behaviour in the virtual organisation from the perspectives of well-being and organisational behaviour. *Computers in Human Behavior*, 64, pp: 432–448.
- Coulson-Thomas, C. (2003). *The knowledge entrepreneur*. London: Kogan Page.
- Čater, T. (2000). Znanje kot vir konkurenčnih prednosti in management znanja. *Naše gospodarstvo* 46 (4): 505–520.
- Čater, T. (2001). Knowledge management as a means of developing a firm's competitive advantage. *Management* 6 (1–2): 133–153.
- Čelebič, T. (2005). *Dejavniki in merjenje uporabe znanja*. Magistrska naloga, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Dakhli, M. in D. De Clerco. (2004). Human capital, social capital, and innovation: a multicountry study. *Entrepreneurship & Regional Development* 6 (2): 107–128.
- Davenport, T. in Prusak, L. (1998). Know what you know. *CIO* 11 (9): 58–63.
- Davenport, T. in Prusak, L. (1998b). *Working knowledge: how organizations manage what they know?* Boston: Harvard Business School Press.
- Demarest, M. (1997). Understanding Knowledge Management. *Long Range Planning* 30 (3): 374–384.
- Dimovski, V., S. Penger, M. Škerlavaj in J. Žnidaršič. (2005). *Učeha se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV.
- Drucker, P. F. (1959). Challenge to management science. *Long Range Planning* 5 (2): 238–242.
- Duffy, J. (2001). The tools and technologies needed for knowledge management. *Information Management Journal* 35 (1): 64–67.
- Edvinsson, L. in M. Malone. (1997). *Intellectual capital: realising your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: Harper Collins.
- Fong, C., Ooi, K., Tan, B., Lee, V. & Chong, A. Y. (2011). HRM practices and knowledge sharing: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 704–723.
- Franco, M. in Mariano, S. (2007). Information technology repositories and knowledge management processes: A qualitative analysis. *Vine*, 37(4), 440–451.
- Gallupe, R. B. (2000). *Knowledge Management Systems: Surveying the Landscape*. Queen's School of Business. Framework paper 00-04; dostopno 5. 3. 2020 na <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.104.7777&rep=rep1&type=pdf>
- Glynn, M. A. (1996). Innovative genius: a framework for relating individual and organizational intelligence to innovation. *Academy of Management Review* 21 (4): 1081–1111.
- Gunning, S. K. (2013). Knowledge Management in Proposal Development: Grant Professionals' Innovations in Information Storage, Retrieval, and Sharing. *Journal of the Grant Professionals Association*, 27.
- Huysman, M. (2000). An organizational learning approach to the learning organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 9 (2): 133–145.

- Igbinovia, M. O. in Ikenwe, I. J. (2017). Knowledge Management: Processes and Systems. *Journal of Information and Knowledge Management*, Vol. 8 (3) Pp 26–38
- Jack, S. L. in Anderson, A. R. (1999). Entrepreneurship education within the enterprise culture: producing reflective practitioners. *International Journal of Entrepreneurship Behaviour & Research*, 5 (3), pp. 110–125.
- Kaplan, R. S. in D. P. Norton. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kešeljević, A. (2004a). Intelektualni kapital kot nadgradnja človeškega in socialnega kapitala. *Organizacija* 37 (1): 43–49.
- Kešeljević, A. (2004). *Sodobni vidiki razumevanja znanja v ekonomiji*. Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- LaBrie, R. in St Louis, R. (2003). Information retrieval from knowledge management systems: Using knowledge hierarchies to overcome keyword limitations. *AMCIS 2003 Proceedings*, 333.
- Lank, E. (1997). Leveraging invisible assets: the human factor. *Long Range Planning* 30 (3): 406–412.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal* 13 (S1):111–125.
- Lev, B. (1999). Seeing is believing: a better approach to estimate knowledge capital. [Http://pages.stern.nyu.edu/~blev/cfoarticle.html](http://pages.stern.nyu.edu/~blev/cfoarticle.html) (september 2007).
- Machlup, F. (1980). *Knowledge: its creation, distribution, and economic significance*. Princeton: Princeton University Press.
- Maček, M., ur. (2000). *Upravljanje znanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
- Mariano, S. in Casey, A. (2007). The process of knowledge retrieval: A case study of an American high-technology research, engineering and consulting company. *VINE*, 37(3), 314–330.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization*. New York: McGraw-Hill.
- Massad, V. J. in Tucker, J. M. (2009). Using student managed businesses to integrate the business curriculum, *Journal of Instructional Pedagogies*, pp. 17–29.
- Matošková, J. (2016). Measuring Knowledge. *Journal of Competitiveness*. Vol. 8, Issue 4, pp. 5–29.
- Možina, S. in J. Kovač, ur. (2006). *Menedžment znanja*. Maribor: Pivec.
- Nonaka, I. (1994). Dynamic theory of organisational knowledge creation. *Organizational Sciences* 5 (1): 15–37.
- Nonaka, I. in H. Takeuchi. (1995). *The knowledge creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Planko, S. (2001). *Upravljanje z znanjem v organizaciji*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Quintas, P., P. Lefrere in G. Jones. (1997). Knowledge management: a strategic agenda. *Long Range Planning Oxford* 30 (3): 385–391.
- Raman, M., Woods, P. in Lim, A. M. (2014). Knowledge management systems in support of an induction programme: An action research approach. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal (KM&EL)*, 5(4), 419–433.
- Roos, J., G. Roos, L. Edvinson in N. C. Dragonetti. (2000). *Intelektualni kapital*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
- Stewart, T. A. (2003). *Intellectual capital: the new wealth of organization*. London: Nicholas Brealey Publishing Limited.
- Stewart, T. in Ruckdeschel, C. (1998). Intellectual capital: The new wealth of organizations. *Performance Improvement*, 37(7), 56–59.
- Supramaniam, S., Arumugam, T. in Kim, I. (2012). Implementing Knowledge Management: An Exploratory Study in an International Company. 3rd International Conference on Business and Economic Research Proceeding
- Sveiby, K. E. (2010). *Methods for Measuring Intangible Assets*. Dostopno na <https://www.sveiby.com/files/pdf/intangiblemethods.pdf>; 14. 11. 2019.
- Szulanski, G. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue): 27–43.
- Taraszewski, S. A. (2017). *Understanding knowledge storage/retrieval system success: an analytic network process perspective*. Doktorska disertacija. Cleveland State University. Dostopno dne 8. 3. 2020 na https://etd.ohiolink.edu/!etd.send_file?accession=csu1493926537562139&disposition=inline
- Tavčar, M. (2005). *Skriti zakladi znanja: management ekspertnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Teece, D. J. (1977). Technology transfer by multinational firms: the resource cost of international technology transfer. *Economic Journal* 87 (346): 242–261.

- Tsai, M. T. in Huili, Y. (2007). Knowledge creation process in new venture strategy and performance. *Journal of Business Research*, 60(4), 371-438.
- Tshikovhi, N. in Shambare, R. (2015). Entrepreneurial knowledge, personal attitudes, and entrepreneurship intentions among South African Enactus students *Problems and Perspectives in Management*, Volume 13, Issue 1, 2015.
- Van der Spek, R. in Spijkervet, A. (1997) "Knowledge Management: Dealing Intelligently with Knowledge", *Knowledge Management And Its Integrative Elements*, eds(Liebowitz, J. & Wilcox, L.). New York: CRC Press.
- Veblen, T. (1904). *The theory of the business enterprise*. New York: Augustus M. Kelley.
- Wasko, M. M. in Faraj, S. (2005) Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice. *Special Issue on Information Technologies and Knowledge Management* Vol. 29, No. 1pp. 35-57.
- Wiig, K. M. (1997). Integrating intellectual capital and knowledge management. *Long Range Planning* 30 (3): 399-405.
- Yalama, A. in Coskun, M. (2007). Intellectual capital performance of quoted banks on the Istanbul stock exchange market. *Journal of Intellectual Capital*, 8(2), 256-271.
- Ju, Y. (2006). Leveraging levels of information services and developing knowledge services: The trend of information services in libraries. *Library management*, 27(6-7), 354-361.

13 MEDNARODNO PODJETNIŠTVO

Mitja Ruzzier, Maja Konečnik Ruzzier

OPREDELITEV IN VSEBINE MEDNARODNEGA PODJETNIŠTVA

Vse hitrejša spreminjanja okolja, hiter tehnološki napredek, spremenjene nakupne navade potrošnikov in podjetij, spremenjena struktura trgov ter naraščajoča konkurenca terjajo od podjetij nenehno prilagajanje, povečevanje učinkovitosti, zniževanje stroškov in iskanje novih priložnosti na domačih ter tujih trgih. Internacionalizacija poslovanja postaja tudi za večino malih in srednjih podjetij (v nadaljevanju MSP) nujna za preživetje (Daily, Certo in Dalton, 2000). Z liberalizacijo mednarodnega trgovanja in naraščajočo integracijo ter globalizacijo gospodarskega okolja in dejavnosti pa njena pomembnost vse bolj narašča. V zadnjih letih smo bili priča težnjam po regionalizaciji trgov zaradi strahu nadvlade, zaostrovanju odnosov med največjimi gospodarskimi velesilami, zlasti ZDA in Kitajske, ter omejitvam in izzivom, ki jih je povzročila zdravstvena kriza, povezana s covidom-19, v delovanju globalnih oskrbovalnih verig. Vse to je verjetno zgolj kratkoročno in se pritisk in trend globalizacije ter povezovanja trgov ne bosta zaustavila.

Spremenjeni pogoji poslovanja, kot so homogenizacija trgov, poenotenje potrošniških okusov, drastično povečanje hitrosti, kakovosti, stroškov in učinkovitosti mednarodnih komunikacij ter transporta, povečanje mednarodnih možnosti financiranja in končno ljudi z mednarodnimi izkušnjami, so približali tuje trge tudi MSP (Bloodgood, Sapienza in Almeida 1996; Oviatt in McDougall, 1994). Navedeni dejavniki so skrajšali tudi čas internacionalizacije od ustanovitve oziroma ga popolnoma izrinili, saj smo priča vedno večjemu številu MSP, ki so mednarodna že ob ustanovitvi (Shrader, Oviatt in McDougall 2000; Oviatt in McDougall, 1995). V zadnjem desetletju smo zaradi zgoraj navedenih dejavnikov, od katerih so v ospredju razvoj novih tehnologij, rešitev, dostopnost interneta in posedovanja pametnih telefonov, priča nastanku novih podjetij, ki večinoma temeljijo na IKT ali so z njo močno povezani in smo jih zaradi visokega tveganja in potenciala rasti poimenovali startup oziroma zagonska podjetja. Skupno jim je tudi, da večinoma še iščejo svoje prave poslovne modele, usmerjena so v hitro rast, pogosto zasnovana z mednarodno ekipo ustanoviteljev in sodelavcev, podprta z mednarodnim kapitalom in že ob ustanovitvi ali takoj po njej usmerjena na mednarodne trge.

Internationalizacija je torej za mnogo podjetij le vprašanje časa, zato lahko pričakujemo, da podjetja, ki ne vstopajo v proces internacionalizacije, ne dosegajo ekonomij obsega, ne povečujejo učinkovitosti poslovanja in izgubljajo pri mednarodni konkurenčnosti. Prav tako lahko zaostanejo tista, ki so v procesu internacionalizacije prepočasna. To velja zlasti za majhno državo, kot je Slovenija, kjer je brez preboja prek nacionalnih meja težko dosegati in obdržati učinkovitost ter konkurenčnost pri soočanju s tujimi podjetji razvitih tržnih gospodarstev. V mnogih panogah smo prišli celo tako daleč, da je internacionalizacija poslovanja nujna za obstoj in preživetje celo na kratek rok. Zaradi odprtosti panoge tujim, visokokonkurenčnim podjetjem, ki so pričela konkurirati na lokalnih tržiščih, so bila lokalna podjetja prisiljena iskati rezerve. Te čez čas niso več zadoščale in so bila celo prisiljena zapreti dejavnost, če se niso znala prestrukturirati, postati učinkovitejša in optimizirati poslovanje tudi s pomočjo tujih trgov bodisi na trgu surovin ali končnih proizvodov (prodajni trgi).

Internationalizacija je dinamičen in večdimenzionalen proces, skozi katerega podjetja povečujejo vključenost v mednarodne aktivnosti (Luostarinen, 1979) bodisi postopno ali pa to zasnujejo že od samega nastanka. Temu nujno sledi sprememba stanja podjetja, vendar se od navadne rasti podjetja

znotraj meja države razlikuje v nekaj bistvenih točkah (Buckley in Ghauri, 1993), ki se skozi čas ne spreminjajo. Podjetnik mora biti pred nastopom na mednarodnih trgih sposoben odgovoriti na naslednja vprašanja:

1. Kako je vodenje mednarodnega posla drugačno od vodenja posla v eni državi?
2. Katera strateška vprašanja je treba rešiti z mednarodnim poslovnim managementom?
3. Kakšne so možnosti za vstop v mednarodno poslovanje?
4. Kako lahko nekdo ovrednoti odločitev za vstop na mednarodni trg?
5. Kje in kdaj naj pričnem z internacionalizacijo?

Vključenost v mednarodno poslovanje lahko nastopi ob prodaji proizvodov na tuje trge, nakupu proizvodov na tujih trgih ali s sodelovanjem s tujim podjetjem na tujih trgih, zato lahko ločimo vhodno, izhodno ali kooperativno internacionalizacijo. Sodelovanje in rast z večjimi podjetji na tujih trgih v okviru njihovih oskrbovalnih verig je v zadnjem času zelo priljubljena metoda MSP, saj lahko s tem bistveno zmanjšajo tveganja, povezana s tujimi trgi.

Spodbude za internacionalizacijo

Na proces odločanja MSP o vstopu na mednarodne trge morajo delovati dejavniki, ki sprožijo odločitvene namere. Literatura o internacionalizaciji MSP loči spodbude in ovire za internacionalizacijo, predvsem pa za izvoz kot najpogostejšo in najpreprostejšo obliko nastopa na tujih trgih (Morgan, 1997; Punnett in Ricks, 1992). V literaturi je prisotnih kar nekaj delitev motivov internacionalizacije MSP, večina avtorjev pa jih deli na notranje (izhajajo iz podjetja) in zunanje (izhajajo iz okolja) motive (Cavusgil, 1980) ter na dejavnike potiska in vleke (Leonidou, 1998; Katsikeas, 1996). Dejavniki vleke so povezani z agresivnim nastopom podjetij, ki samostojno iščejo priložnosti na tujih trgih, dejavniki potiska pa nastopijo zaradi različnih spremenjenih razmer in podjetja prisilijo v iskanje podobnih rešitev na tujih trgih oziroma so pasivno deležna povpraševanja iz tujine, kar jih pripelje do vključenosti v mednarodno poslovanje. Med pomembnejšimi motivi, ki spodbujajo podjetja za širitev obsega poslovanja prek nacionalnih meja, so zasičenost domačega trga, spremenjeni okusi potrošnikov, omejujoča zakonodaja, želje po hitrejši rasti, učinkovitejše poslovanje podjetja, izboljšanje strateškega položaja podjetja in še mnogo drugih.

Ovire za internacionalizacijo

Podjetja pri odločitvah o internacionalizaciji zaznavajo tudi mnogo ovir, zato se tudi številna odločijo, da bodo delovala samo na domačem trgu in poslovanja ne bodo širila prek nacionalnih meja. Ovire za internacionalizacijo se ne pojavljajo samo na začetku, temveč na vseh njenih stopnjah. Morgan in Katsikeas (1997) sta razvila podobno klasifikacijo ovir, kot jo je razvil Albaum s sodelavci, in delita ovire glede na izvor na notranje in zunanje ter domače in tuje. Kljub različnim rezultatom raziskovalcev lahko zaključimo, da so ovire MSP, ki so največkrat omenjene pri nastopu na tujih trgih, pomanjkanje razpoložljivih informacij za oceno in analizo tujih trgov, vzpostavljanje stikov in kompleksnost upravljanja z dokumentacijo in postopki pri mednarodnem poslovanju, močna tuja konkurenca, neustrezno znanje zaposlenih in končno financiranje izvoznih aktivnosti (Leonidou, 1995a, 1995b).

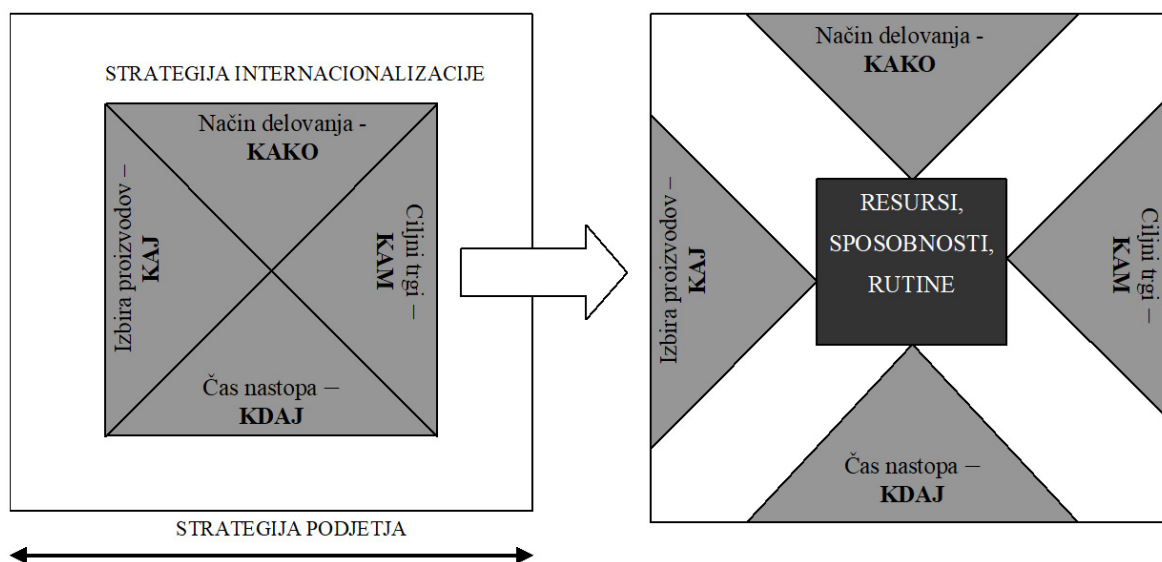
KLJUČNE DIMENZIJE INTERNACIONALIZACIJE

Odločitve o nastopu na tujih trgih zahteva od podjetij in podjetnikov kar nekaj strateških odločitev, ki bodo močno vplivale na način dela in poslovanja naslednjih nekaj let. Najpomembnejše strateške odločitve v zvezi z mednarodnim poslovanjem, ki jih morajo podjetja sprejeti, so povezane z naslednjimi odločitvami, ki jih imenujemo tudi ključne dimenzije internacionalizacije (Ruzzier, Konečnik, 2007):

- › odločitev o načinu vstopa in delovanja na mednarodnih trgih;
- › odločitev o ciljnem trgu delovanja;
- › odločitev o proizvodih in storitvah ter aktivnostih, ki jih namerava podjetje prodajati/kupovati ali izvajati na tujih trgih ter na ustreznem tržnem spletu;
- › odločitev o trenutku začetka izvajanja mednarodnih aktivnosti in dinamiki njihovega razvoja.

Odgovori na njihova vprašanja pomagajo podjetnikom oblikovati poslovne načrte oziroma strategije razvoja podjetij, katerih sestavni del je mednarodna strategija oziroma strategija nastopa podjetij na tujih trgih (slika 43). Moramo se zavedati, da morata biti tako celotna kot tudi mednarodna strategija podjetja osnovani na virih in sposobnostih, s katerimi razpolaga posamezno podjetje (Ruzzier, Antončič, Konečnik, 2006; Ruzzier, Konečnik, 2007). Vsako podjetje mora odgovoriti še na vprašanje o razpoložljivosti poslovnih sredstev, kot sta med drugim osebje (razpoložljivost, sposobnosti, kompetence, potencial in stroški) in denar (razpoložljivost in stroški).

Slika 43: Ključne dimenzije internacionalizacije in centralna vloga resursov, sposobnosti in rutin v procesu internacionalizacije MSP



Vir: Ruzzier in Konečnik, 2007.

Način vstopa in delovanja

Za večino podjetnikov je prva in najpomembnejša odločitev mednarodnih aktivnosti način vstopa in delovanja na mednarodnih trgih, ker bo vplival na nekaj prihodnjih let poslovanja. Žal pa ne obstaja idealna strategija vstopa, saj lahko različne metode vstopa uporabijo različna podjetja za iste trge

oziroma eno podjetje na več trgih. Zaradi prepletenosti in raznolikosti načinov vstopa in delovanja je v literaturi možno zaslediti kar nekaj razvrstitev (Punnett in Ricks, 1992; Acks, Morck in Yeung, 2001; Doole in Lowe, 1999). Pri predstavitvi bomo zaradi širše uporabnosti ter jasnosti sledili razvrstitvi Roota (1994), ki deli načine vstopa na izvozne, pogodbene in investicijske.

Izvozni načini vstopa

Izvozni načini vstopa so zaradi svoje preprostosti, majhnega tveganja in potrebnih resursov najpogostejši način vstopa MSP. Izvozne načine nadalje deli na posredne (domači nakupi, "piggybacking" in uvozno/izvozne hiše) ter neposredne načine izvoza (npr. agenti in distributerji). Če si podjetje želi zagotoviti dolgoročnojšo pozicijo na mednarodnih trgih, mora vsekakor zavzeti aktivnejšo vlogo in se odločiti (vsaj) za neposredne načine izvoza, ki zahtevajo večjo vključenost in aktivnejše sodelovanje. Zaradi svoje preprostosti so izvozni načini vstopa in delovanja med MSP najpogostejši tudi v praksi, zato jih večina raziskovalcev internacionalizacije MSP izbere kot edino odvisno spremenljivko preučevanja.

Pogodbeni načini vstopa

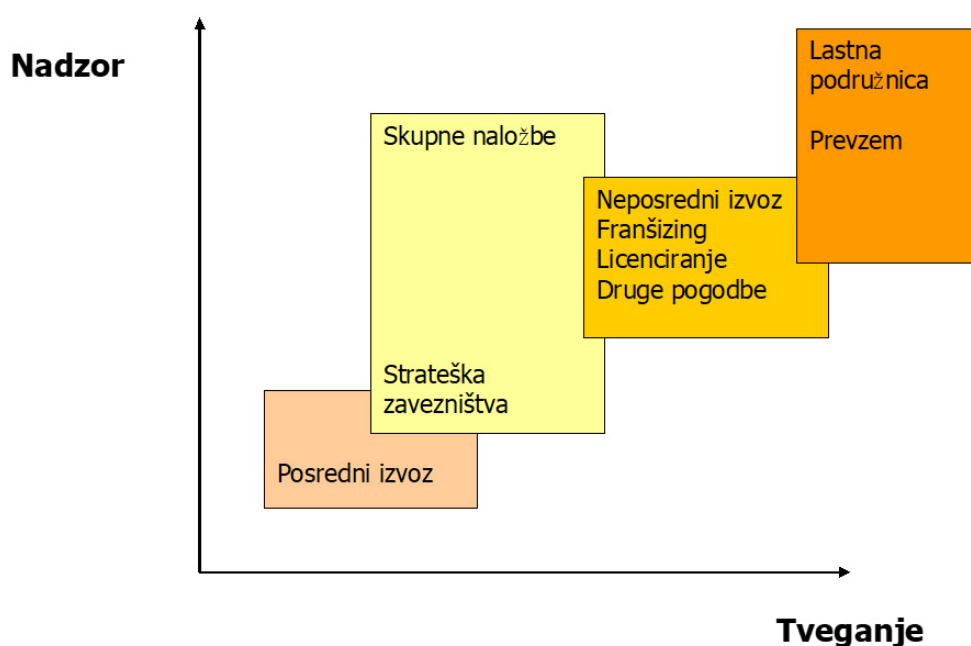
Pogodbeni načini vstopa so dolgoročna nekapitalska združenja med mednarodnim podjetjem in entiteto na tujem ciljnim trgu in vključujejo prenos tehnologije ali človeških znanj med podjetjema (Root, 1994). Od izvoznih načinov se ločijo po tem, da so prvenstveno namenjena prenosu znanj in spretnosti in da posredno odpirajo priložnosti za izvoz proizvodov, nekapitalska povezanost pa jih loči od investicijskih načinov vstopa. Med najpomembnejšimi načini vstopa so franšizing, licenciranje in strateške zveze, pomembni pa so še podpogodbena proizvodnja, managerske pogodbe in pogodbe na ključ.

Investicijski načini vstopa

Investicijski načini vstopa vsebujejo neposredne investicije in lastništvo določenih objektov v ciljni tuji državi. Slednji lahko služijo proizvodnji, prodaji ali samo hranjenju proizvodov. MSP kot mali investitorji so večinoma vključeni v proizvodnjo vmesnih ali sestavnih delov končnih proizvodov in večinoma sledijo internacionalizaciji večjih podjetij v strahu, da bi izgubili njihove glavne kupce (Buckley, 1993). V smislu lastništva in kontrole jih lahko razdelimo na popolno lastništvo oziroma delno, kjer gresta dve ali več podjetij zaradi lastništva specifičnih znanj in zmanjševanja tveganja ter investicij v skupne naložbe. Rezultat je novo podjetje, ki v večini primerov vključuje lokalnega partnerja na tujem trgu. Do njega se lahko pride z neposrednimi investicijami v izgradnjo novih kapacitet oziroma z nakupom že obstoječega podjetja. Investicijski načini vstopa zahtevajo veliko mednarodnih znanj in spretnosti ter zajetne investicije v kratkem obdobju. To je za MSP v večini primerov zaradi redkosti razpoložljivih resursov velik problem, zato so investicijski načini vstopa med MSP relativno redek način vstopa na mednarodne trge.

V povezavi z lastnostmi posameznih načinov vstopa in delovanja, ki obsegajo stopnjo nadzora nad končno izvedbo mednarodnih aktivnosti na tujih trgih ter vložena sredstva in posledično izhajajoče tveganje, lahko posamezne načine vstopa in delovanja ter pripadajoče tveganje in nadzor prikažemo tudi na grafikonu. Seveda je taka razporeditev okvirna, saj se lahko pri enakem načinu delovanja zaradi mnogih zunanjih dejavnikov tveganje in nadzor močno razlikujeta, s tem pa tudi njuna pozicija na spodnji shemi (slika 44).

Slika 44: Tveganje in nadzor pri različnih oblikah vstopa in delovanja na tujih trgih



Vir: Povzeto po Doole, Lowe (1999).

Hollensen (2004) navaja štiri skupine dejavnikov, ki vplivajo na izbiro posameznih načinov vstopa: notranji dejavniki (velikost podjetja, izkušnje, proizvodi), zunanji dejavniki (sociokulturne razlike med domačim in tujimi trgi, deželno tveganje, velikost tujega in domačega trga, konkurenca, omejitve trgovanja), lastnosti zelenih načinov vstopa (tveganje, nadzor, fleksibilnost) in transakcijsko specifično vedenjski dejavniki (znanje in percepcije).

Izbira ciljnih trgov

Druga dimenzija v preučevanju internacionalizacije je izbira ciljnih trgov, ki se lahko občutno razlikujejo od domačih. Te razlike lahko ključno vplivajo na izbiro ciljnih trgov. Johanson in Vahlne (1990) v široko sprejetem modelu internacionalizacije predpostavljata, da podjetja izbirajo trge, ki so jim najbolj razumljivi in se od domačih najmanj razlikujejo. Tako bodo podjetja vstopala na trge z najmanjšo »fizično ali poslovno oddaljenostjo«. Pojem se v literaturi široko uporablja, vendar ima več pomenov. Pomeni lahko samo geografsko oddaljenost, v večini primerov pa ga avtorji uporabljajo za sklop izbranih dejavnikov, ki razlikujejo domače trge od tujih, kot so npr. kulturne, politične, pravne, geografske in ekonomske razlike (Luostarinen, 1979; Johanson in Vahlne, 1977, 1990). Raziskava, izvedena leta 2003 med slovenskimi majhnimi in srednjimi podjetji, je potrdila, da večina slovenskih podjetij izbira ključne ciljne trge prav na osnovi najmanjše fizične in poslovne oddaljenosti, zato so ključni ciljni trgi slovenskih podjetij trgi nekdanje Jugoslavije, trgi sosednjih držav, Nemčije in Rusije (Ruzzier, 2005). V zadnjem času se pojavljajo tudi alternativni načini izbire trgov na podlagi relacijskih pristopov, pri čemer so kupci vodilo pri izbiri ciljnih tujih trgov (Anderson in Buvik, 2002). Poznani so tudi bolj sistematični načini izbire ciljnih trgov s formaliziranim sprejemanjem odločitev, v določenih stopnjah podprtimi z različnimi statističnimi metodami (Papadopolous in Denis, 1988) ali z različnimi sistematičnimi modeli pristopa (Cavusgil, 1993; Root, 1994; Hollensen, 2004). Sistematični načini izbire tujih trgov zahtevajo poglobljene analize trgov in tujega poslovnega okolja.

Okolje predstavlja v strateškem managementu za podjetja priložnosti in nevarnosti. Elementi okolja, ki jih je treba zaradi njihove različnosti od domačega trga analizirati in ki pogosto določajo raven tveganja pri poslovanju, so kupci, dobavitelji, konkurenti, tehnologija, struktura panoge, pravno in politično okolje, ekonomske in kulturne determinante ... (Ruzzier, 2005). Na podlagi analize posameznih elementov okolja ugotovimo, katere so posebnosti/značilnosti posameznega mednarodnega trga. Tako pridemo tudi do skupnih značilnosti mednarodnih trgov, ki jih lahko celo združimo v skupine s podobnimi lastnostmi za posamezne namene poslovanja in/ali načrtovanja. Pozorni pa moramo biti pri pomenu elementov, ki smo jih uporabili pri združevanju trgov. Elemente za analizo poslovnega okolja lahko razporedimo v naslednje skupine:

1. Geografske in ekonomske značilnosti trga:
 - a) velikost trga (število prebivalcev, demografske značilnosti prebivalstva, stopnja rasti);
 - b) stopnja razvitosti (BDP na prebivalca);
 - c) stopnja življenjskega cikla, raven nasičenosti;
 - d) značilnosti obnašanja kupcev;
 - e) fizično okolje, oblika terena;
 - f) infrastruktura (ceste, telefon, elektrika, internet ...);
 - g) valuta (stabilnost) in plačilna bilanca.
2. Panožne razmere in struktura trga:
 - a) velikost in dejavnosti konkurence;
 - b) tehnološki razvoj;
 - c) trženjske institucije (distribucijski sistemi, trženjske storitve in komunikacijski mediji).
3. Kulturno okolje – družbeni (korupcija) in kulturni dejavniki (vera, šege, navade).
4. Pravno okolje – zakoni, uredbe, kode, tarife in davki.
5. Politično okolje – tekoča politika in odnos vlade, dolgoročno politično okolje.

Geografske in ekonomske značilnosti ciljnega trga

Geografske in ekonomske značilnosti ciljnega trga so prvi indikatorji ustreznosti ali neustreznosti izbora posameznega trga. Med njimi so najpomembnejši bruto domači proizvod na prebivalca, število prebivalcev, njihova kupna moč, geografska velikost in dostopnost države. Po pregledu teh indikatorjev je hitro jasno, ali je trg vsaj v grobem primeren za posamezen tip izdelka. Ne moremo namreč pričakovati, da bomo na trge držav v razvoju uspešno prodajali visokotehnološke izdelke in desetletja pred drugimi investirali v razvoj distribucijske mreže. Po obsegu in številu prebivalcev večji ciljni trgi so pogosto atraktivnejši od manjših, saj nam po določeni stopnji akumulacije znanja in specifičnosti trga ter investicijah v adaptacijo pričnejo prinašati prihranke z naslova ekonomije obsega. Raven razvitosti gospodarstva pa pogosto narekuje tudi trende in specifikke v obnašanju potrošnikov. Ekonomske značilnosti trgov so dinamična kategorija in jih je treba sprotno evalvirati, hkrati pa moramo upoštevati tudi njihov potencial v povezavi z drugimi dejavniki (npr. starost prebivalstva, sprememba političnega režima, naravna bogastva ...), kar trenutni kazalci včasih skrivajo.

Razmere v panogi in struktura trga

Razmere v panogi in struktura trga so tradicionalni indikatorji poslovnega okolja in označujejo podobno poslovno okolje za specifično skupino podjetij. Panoga se smatra kot nižja raven od držav in označuje skupne značilnosti dimenzij za podjetja, kot so proizvodi, proizvodna tehnologija, lastnosti trga in povezave, za katere se pričakuje, da bodo vplivali na internacionalizacijo MSP. Tako glede na možnost standardizacije ločimo visoke in nizke tehnološke panoge, glede na prisotnost vstopnih ovir in konkurence pa globalne in multilokalne panoge. Primeri panog, kjer specifične proizvode narekujejo intenzivnejše mednarodne aktivnosti, so panoge končnih proizvodov s sezonskimi komponentami (npr. sončne kreme, smučarska industrija ...).

Hitrost razvoja in napredovanje tehnologije

Hitrost razvoja in napredovanje tehnologije, ki se ji skoraj nobena panoga ne more izogniti, je zagotovo ena izmed značilnosti 21. stoletja. To se nanaša predvsem na razvoj novih in izboljšanih proizvodov in storitev, na načine njihove uporabe, na postopke za njihovo proizvodnjo, trženje in distribucijo. Panogi, ki to najbolj občutita, sta računalniška in telekomunikacijska, posredno z uporabo njenih inovativnih storitev pa vse druge panoge. Tako je uporaba najnovejših tehnoloških inovacij mnogokrat pogoj za ohranjanje konkurenčnosti podjetij, vendar razvoj in investicije v nakup najnovejših tehnologij večinoma niso dovolj, saj mora temu slediti tudi ustrezna usposobljenost zaposlenih, managementa in njihovih postopkov delovanja.

Kulturno okolje; družbeni in kulturni dejavniki

Vsak narod ima svoje vrednote, navade, šege in tabuje. Temu z eno besedo lahko rečemo kultura naroda. Kadar vstopamo na tuje trge, moramo odložiti svoj etnocentrizem in poskušati razumeti kulturo in poslovne običaje gostujoče/tuje države. V mednarodnem poslovanju je pomembno razumeti pomen, ki ga imajo posamezni kulturni elementi v medkulturnih interakcijah. V tem kontekstu in s tem namenom lahko analiziramo širok spekter elementov, med katerimi so najpomembnejši religija, jezik in izobrazba. Posebej bi izpostavili religijo, ki so jo poskušali definirati kot (Terpstra, David, 1985: 79) »skupek družbeno deljenih idej, verovanj in aktivnosti, ki se navezujejo na realnost in se ne morejo potrditi, vendar vplivajo na tek naravnih in človeških dogodkov«. Ker takšna verovanja pogojujejo človeško motivacijo in aktivnosti, na njihove aktivnosti tudi vplivajo. Tako je religija močno povezana z razvojem kulturnih vrednot in tako vpliva na dnevne aktivnosti v družbi, zato morajo mednarodna podjetja razumeti vlogo in pomen religije v družbah in na trgih, kjer delujejo. Enake elemente moramo upoštevati pri domačem poslovanju predvsem zaradi ugotavljanja kulturnih razlik med domačim in tujimi trgi.

Pri analizi pravnega in političnega okolja tujih trgov moramo upoštevati različne elemente, in sicer naravo zdajšnje in bodoče politične stabilnosti, odnos in aktivnosti, ki vključujejo zasebna podjetja in tujo lastnino ter tuje investicije, monetarne obveznosti in pravila, vladno birokracijo in njen način delovanja (korupcija) ter naravo diplomatskih odnosov med domačo državo in državo gostiteljico. Zakonodajni element tuje države se lahko izkaže v posebnih tarifah, davkih, z embargom in v drugih vrstah omejitev. Podjetja se v tujini soočajo s tremi večjimi skupinami političnega tveganja, in sicer s prisilnim dezinvestiranjem, z neprijazno zakonodajo in z vmešavanjem v njihove poslovne aktivnosti.

Izbira proizvodov oziroma storitev ter trženjskega spleta

Z nastopom na tujih trgih se morajo podjetja odločiti, kaj bodo na njih dejansko ponujala, kupovala oziroma katere aktivnosti bodo na njih izvajala. Ponudba proizvodov ali storitev, ki jih bodo podjetja na tujih trgih ponujala, se smatra kot naslednja izmed najpomembnejših strateških odločitev internacionalizacije (Welch in Luostarinen, 1993). Na mednarodnih trgih lahko nastopajo tako proizvodna kot storitvena podjetja. Raziskave so pokazale (Luostarinen, 1979; Lehtinen in Penttinen, 1999), da v večini primerov podjetja na tuje trge svoje proizvode uvajajo postopoma in v določenem zaporedju. Zaradi različnih kultur in načinov življenja morajo podjetja mnogo proizvodov/storitev ter trženjsko komuniciranje prilagoditi zahtevam lokalnih trgov, v kar jih silijo tudi različni standardi in predpisi. Trend poenotenja potrošniških okusov in trend homogenizacije trgov poenostavljata mednarodno poslovanje, zato povečujeta mednarodno menjavo. Na drugi strani pa z odpiranjem trgov postaja mednarodno okolje za podjetja tudi "proctor" za možne optimizacije poslovanja in izvajanja aktivnosti, s katerimi bodo lahko povečevala svojo konkurenčnost. To so lahko samo nakup sestavnih delov, določeno plemenitenje polproizvodov, razvoj izdelkov (npr. cenejši programerji v Indiji in Rusiji), dizajn (npr. Italija), proizvodnja (npr. Kitajska ali Afrika), sedež podjetja (zaradi davčnih optimizacij ali dostopa do trga), prodaja (npr. trg ZDA) ali pa sama poprodajna storitev (klicni centri v Indiji). Po novem torej podjetja na globalni ravni pričenjajo optimizirati svoje razvojno-proizvodno-prodajne in druge aktivnosti za izkoriščanje in optimizacijo lokacijskih prednosti.

Z nastopom na tujih trgih se morajo podjetja odločiti, kaj bodo na njih dejansko ponujala oziroma do kakšne mere bodo svoj trženjski splet (4P-ji: proizvod, cena, tržne poti in trženjsko komuniciranje) prilagajala novoizbranim ciljnim trgov in njihovim lokalnim razmeram. Različne kulture in načini življenja v tujih državah, standardi in predpisi v izbranih državah silijo podjetja, da svojo strategijo prilagajajo lokalnim razmeram. Na drugi strani pa smo priča homogenizaciji okusov in porabniških preferenc, kar poleg visokih stroškov, ki nastanejo v zvezi s prilagoditvijo strategij, govori v prid standardizaciji. Obstajajo pa seveda tudi vmesne možnosti med standardiziranim in prilagojenim trženjskim spletom, kar je tudi najpogostejša praksa podjetij. Večina podjetij prilagaja določene elemente svoje trženjske strategije (največkrat gre za prilagoditve izdelka in orodij trženjskega komuniciranja), medtem ko pušča ostale elemente nespremenjene (Konečnik Ruzzier, 2018). V zadnjem času se poudarja pomen smiselnega uravnoteženja med globalnim in lokalnim. Svensson (2002) v svojem prispevku govori o t. i. glokalnem trženju in izboru tovrstnih strategij, ki združujejo globalno razmišljanje in lokalno delovanje.

Časovna dimenzija

Vključitev četrte, časovne dimenzije kot ene izmed najpomembnejših strateških odločitev pri analizi internacionalizacije je pri njenem teoretičnem preučevanju delna novost (Ruzzier, Antončič in Hisrich, 2007), ki postaja z odpiranjem trgov vse elegantnejša. Z večanjem števila zagonskih (startup) podjetij, ki predstavljajo alternativo postopni internacionalizaciji, pa zanimanje za to temo izjemno narašča (Oviatt in McDougall, 1994, 1995). Menimo, da je časovno dimenzijo treba vključiti kot eno izmed najpomembnejših pri strateških odločitvah o internacionalizaciji MSP. Zavedati se moramo, da podjetja na tuje trge vstopajo v različnih trenutkih, a tudi z različno intenzivnostjo, prav tako pa iz njih tudi izstopajo.

Danes mnogo novonastalih podjetij prične s svojim poslovanjem na tujih trgih že ob ustanovitvi. Še več, zaradi spremenjenega načina poslovanja in razmer na svetovni ravni globalno (in ne le internacionalno) rojena podjetja niso več nobena redkost. Kot enega izmed prvih uspešnih globalno rojenih podjetij navajamo podjetje Logitech, poznano po proizvodnji računalniške periferne opreme, predvsem računalniške miške. Podjetje sta ustanovila dva Italijana in Švicar. Poslovanje podjetja ter

raziskave in razvoj so bili sprva razdeljeni med Kalifornijo (ZDA) in Švico, nato pa so proizvodnjo preselili na Irsko in Tajvan. S svojo elegantno in ergonomsko obliko izdelkov je Logitech do leta 1989 pokrival 30-odstotni tržni delež na področju računalniških mišk. Danes je Logitech vodilni v industriji na področju oblikovanja in izdelave računalniške periferne opreme. Proizvodne obrate ima v Aziji, pisarne pa v večjih mestih Severne Amerike, Evrope in v azijsko-pacifiški regiji.

Druga strateška vprašanja, povezana z internacionalizacijo poslovanja

Poleg navedenih štirih ključnih vprašanj o razsežnostih internacionalizacije (dimenzijah) mora podjetnik, ki se odloča za nastop na tujih trgih, odgovoriti še na druga pomembna strateška vprašanja, in sicer (Antončič in ostali 2002):

1. Kako razporediti odgovornosti med poslovanjem doma in na tujem?
2. Kakšne so značilnosti sistemov poročanja, načrtovanja in nadzora, ki jih namerava uporabljati v mednarodnem poslovanju?
3. Katera je ustrezna organizacijska struktura za izvajanje mednarodnega poslovanja?
4. Kakšna stopnja standardizacije procesov poslovanja je možna?
5. Kako dostopni so kapital in usposobljeni kadri, ki omogočajo hitro mednarodno širitev?

Razporeditev odgovornosti med glavnim sedežem in podružnicami je po navadi proces, skozi katerega gre podjetje od začetkov poslovanja na tujih trgih do večje izkušenosti in zahtevnejših oblik poslovanja v tujini ter je močno povezan s stopnjo decentralizacije. S pridobivanjem izkušenj iz mednarodnega poslovanja podjetniki namreč spremenijo svoj pogled na razporeditev odgovornosti, ki najpogosteje poteka po stopnjah.

POMEN PODJETNIKA V PROCESU INTERNACIONALIZACIJE

Podjetnik je v literaturi široko priznan kot najpomembnejša determinanta pri internacionalizaciji MSP (Ruzzier et al., 2020; Andersson, 2000; Westhead et al., 2002, Ruzzier et al., 2007). Njegova vloga glavnega odločevalca je osrednjega pomena pri določanju (mednarodne) strategije in vodenja podjetja. Podjetnik ali ustanoviteljska ekipa odloča o začetku, koncu ali povečevanju mednarodnih aktivnosti ter o strateških odločitvah glede alokacije redkih resursov v zasledovanju dobičkonosnih priložnosti. Alvarez in Businetz (2001) ter Rangone (1999) so ustvarili povezavo med teorijo podjetja, osnovano na resursih, in podjetnikom ter predlagali podjetnika kot vir dolgoročnih konkurenčnih prednosti. Podjetniki imajo specifične osebne lastnosti, ki omogočajo prepoznavanje novih priložnosti in alokacijo redkih resursov za delovanje podjetja (Ruzzier et al., 2020; Schumpeter, 1950; Alvarez in Busenitz, 2001; Penrose, 1959). Podjetnikovo znanje, odnosi, zveze, izkušnje, izobrazba, presoja in spretnosti se smatrajo za resurse same po sebi (Barney, Wright in Ketchen, 2001). Resursi so zato družbeno kompleksni, podjetju dodajajo vrednost in jih druga podjetja ali posamezniki težko posnemajo (Alvarez in Busenitz, 2001).

MSP so v večini primerov v podrejenem položaju v primerjavi z večjimi podjetji – predvsem zaradi pomanjkanja resursov, ki jih od njih zahtevata rast in internacionalizacija kot del strategije širitve in rasti. MSP se v internacionalizacijo odpravljajo z omejenimi resursi, pri čemer lahko igrata pomembno vlogo podjetnikov človeški in družbeni kapital kot pomembnejša strateška resursa in vira dolgoročnih konkurenčnih prednosti. Kot smo že omenili, je podjetnik najbolj kritična in odločujoča determinanta internacionalizacije MSP. To je v literaturi pripeljalo do raziskovanj osebnostnih značilnosti podjetnika, ki vplivajo na začetek internacionalizacije, njeno stopnjo in

uspešnost. Identificirali smo štiri kategorije podjetnikovega človeškega kapitala, ki po literaturi ločijo internacionalizirana in neinternationalizirana podjetja: izkušnje in spretnosti, zaznavanje okolja (Cavusgil, 1984), mednarodna usmerjenost, managersko znanje (Westhead, Wright in Ucbasaran, 2001; Ruzzier in drugi, 2007) in družbeni kapital oziroma poslovne zveze in poznanstva (Westhead, Wright in Ucbasaran, 2001). V skladu s tem na resursih osnovana teorija podjetja (Penrose, 1959) predpostavlja, da so resursi in vložki v proizvodni proces edinstveni, neposnemljivi in specifični v vsaki organizaciji, s tem pa posredno določajo podjetjem velikost, obseg in splošni potencial za rast in obstoj (Manolova et al., 2002). Resursi so torej jedro in osnova, na kateri podjetja gradijo svoje strategije (Cooper, Gimeno-Gascon in Woo, 1994).

POSLEDICE INTERNACIONALIZACIJE

Uspeh organizacije v smislu rasti prihodkov in dobičkonosnosti je končni rezultat internacionalizacije, ki nakazuje, ali je internacionalizacija smiselna. Obseg mednarodnih aktivnosti je lahko povezan z organizacijsko uspešnostjo, saj podjetje lahko izrablja povezave med različnimi tržnimi segmenti, povezanimi panogami in geografskimi območji z izkoriščanjem ekonomij obsega in izkušnjami (Antončič in Hisrich, 2000; Lu in Beamish, 2001). Internacionalizacija pa nam prinaša tudi nefinančne, kvalitativne učinke na poslovanje podjetij, kar se lahko kaže v novih poslovnih praksah, trženjskih pristopih itd.

Kljub mešanim ugotovitvam raziskovalcev glede pozitivne povezave med višjimi stopnjami internacionalizacije poslovanja in rastjo prihodkov ter dobičkonosnostjo moramo navedene relacije pogledati tudi z drugega zornega kota. Navedene ugotovitve so večinoma predstavljene v preseku časa in ne upoštevajo učinkov v daljšem obdobju. Vprašati se moramo namreč, ali bi številna podjetja, ki danes poslujejo na mednarodnih trgih z zmerno dobičkonosnostjo, sploh še obstajala, če se ne bi pravočasno odločila nastopiti na tujih trgih. Poleg tega je odločitev o nastopu na tujih trgih tudi investicija, katere donos se pokaže šele čez več let, kar pa ne pomeni, da je odločitev za poslovanje na tujih trgih nujno tudi pravilna. Pravilnost odločitve in izvedbe bo pokazal šele čas.

Vprašanja za diskusijo

1. Katere so lahko poslovne aktivnosti v mednarodnem poslovanju?
2. Ali se poslovanje v domačem okolju razlikuje od poslovanja v mednarodnem okolju in zakaj?
3. Kako se spreminja mednarodno poslovanje in zakaj?
4. Kakšna je strateška usmeritev slovenskega gospodarstva v mednarodnem poslovanju?
5. Opređeli značilnosti vodilnih slovenskih izvoznikov glede na njihovo mednarodno poslovanje (izdelki, tehnološka zahtevnost, dodana vrednost, blagovne znamke, marketinško-prodajne aktivnosti, strategija mednarodnega poslovanja).
6. Na identificiranem podjetju, ki izvaja mednarodne aktivnosti, poskusite razčleniti strategijo internacionalizacije glede na ključne štiri dimenzije. Navedite, katere so, in opišite glavne aktivnosti po posamezni dimenziji.

Literatura in viri

- Acks, Z. J., Morck, R. K. in Yeung, B., 2001: Entrepreneurship, globalisation, and public policy. *Journal of International Management* 7. 235-251.
- Alvarez, S. in Busenitz, L., 2001: The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management* 27/6. 755-775.
- Andersen, O. in Buvik, A., 2002: Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review* 11/3. 347-363.
- Andersson, S., 2000: The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management & Organization* 30/1. 63-93.
- Antončič, B., Hisrich, R. D., Petrin, T. in Vahčić, A., 2002: *Podjetništvo*. Ljubljana: GV založba.
- Antončič, B. in Hisrich, R. D., 2000: An integrative conceptual model. V: L. P. Dana (ur.): *Global marketing co-operation and networks*. New York: International Business Press.
- Barney, J., Wright, M. in Ketchen, D. J. Jr. 2001: The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management* 27/6. 625-641.
- Bloodgood, J. M., Sapienza, H. J. in Almeida, J. G., 1996. The internationalization of new high-potential U.S. ventures: Antecedents and outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice* 20/4. 61-76.
- Buckley, P. J., 1993: Foreign direct investment by small-and medium-sized enterprises: The theoretical background. V: P. J. Buckley in P. N. Ghauri (ur.): *The internationalization of the firm: A reader*. London: Academic Press.
- Cavusgil, T. S., 1980: The internationalization process of the firm. *European Research* 8/6. 273-281.
- Cavusgil, T. S., 1984: Organizational characteristics associated with export activity. *Journal of Management Studies* 21/1. 3-22.
- Cavusgil, T. S., 1993: Differences among exporting firms based on their degree of internationalization. V: P. J. Buckley in P. N. Ghauri (ur.): *The internationalization of the firm: A reader*. London: Academic Press.
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J. in Woo, C. Y., 1994: Initial human and financial capital predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing* 9/5. 371-395.
- Daily, C., Certo, T. in Dalton, D., 2000: International experience in the executive suite: The path to prosperity? *Strategic Management Journal* 21/4. 515-523.
- Doole, I. in Lowe, R., 1999. *International Marketing Strategy*. Thomson Learning.
- Hollensen, S., 2004: *Global Marketing*. Harlow. Third edition. Prentice Hall.
- Johanson, J. in Vahlne, J.-E., 1977: The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies* 8/1. 23-32.
- Johanson, J. in Vahlne, J.-E., 1990: The mechanism of internationalization. *International Marketing Review* 7/4. 11-24.
- Katsikeas, K. S., 1996: Ongoing export motivation: Differences between regular and sporadic exporters. *International Marketing Review* 13/2. 4-19.
- Konečnik Ruzzier, M., 2018: *Temelji trženja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lehtinen, U. in Penttinen, H., 1999: Definition of the internationalization of the firm. V: U. Lehtinen in H. Seristoe (ur.): *Perspectives on internationalization*. Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Leonidou, L. C., 1995a: Export barriers: Non-exporter's perceptions. *International Marketing Review* 12/1. 4-25.
- Leonidou, L. C., 1995b: Export stimulation: A non-exporter's perspective. *European Journal of Marketing* 29/8. 18-36.
- Leonidou, L. C., 1998: Organizational determinants of exporting: Conceptual, methodological, and empirical insights. *Management International Review* 38/1. 7-52.
- Lu, J. W. in Beamish, P., 2001: The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal* 22/6-7. 565-586.
- Luostarinen, R., 1979: *Internationalization of the firm: An empirical study of the internationalization of the firms with small and open domestic markets with special emphasis on lateral rigidity as a behavioural characteristic in strategic decision making*. Doctoral dissertation. Helsinki: The Helsinki School of Economics.
- Manolova, T. S., Brush, C. G., Edelman, L. F. in Greene, P. G., 2002: Internationalization of small firms: International factors revisited. *International Small Business Journal* 20/1. 9-13.
- Morgan, R. in Katsikeas, C., 1997: Obstacles to export initiation and expansion. *International Journal of Management Science* 25/6. 677-690.

- Oviatt, B. M. in McDougall, P. P., 1994: Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies* 25/1. 45-64.
- Oviatt, B. M. in McDougall, P. P., 1995: Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. *Academy of Management Executive* 9/2. 30-44.
- Papadopolous, N. in Dennis, J., 1988. Inventory, taxonomy and assessment methods for international market selection. *International Marketing Review* 5. 38-51.
- Penrose, E., 1959: *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Punnett, B. J. in Ricks, D. A., 1992: *International business*. Boston: PWS-Kent publishing Company.
- Rangone, A., 1999: A resource-based approach to strategy analysis in small-medium enterprises. *Small Business Economics* 12/3. 233-248.
- Root, F. R., 1994: *Entry strategies for international markets*. New York: Lexington Books.
- Ruzzier, M., 2005: *Mednarodno podjetništvo: Model internacionalizacije malih in srednjih podjetij*. International entrepreneurship: Small and medium companies internationalization model. Kranj: Arak.
- Ruzzier, M., Antončič, B. in Hisrich, R. D., 2007: The internationalization of SMEs: Developing and testing a multi-dimensional measure on Slovenian firms. *Entrepreneurship and Regional Development* 19/2. 161-183.
- Ruzzier, M., Antončič, B., Hisrich, R. D. in Konečnik, M., 2007: Human capital and SME internationalization: A structural equation modeling study. *The Canadian Journal of Administrative Sciences* 24/1. 15-29.
- Ruzzier, M., Antončič, B. in Konečnik, M., 2006: The resource-based approach to the internationalisation of SMEs: Differences in resource bundles between internationalised and non-internationalised companies. *Zagreb International Review of Economics & Business* 9/2. 95-116.
- Ruzzier, M. in Konečnik, M., 2007: Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: Integrativni konceptualni model. *Organizacija (Kranj)* 40/1. 42-53.
- Ruzzier, M., Douglas, J. D., Konečnik Ruzzier, M. in Hojnik, J. 2020: International Entrepreneurial Orientation and the Intention to Internationalize. *Sustainability*, 12/14. 5647.
- Schumpeter, J., 1950: *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper.
- Shrader, R. C., Oviatt, B. M. in McDougall, P. P., 2000: How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21th century. *Academy of Management Journal* 43/6. 1227-1247.
- Svensson, G. 2002: Beyond global marketing and the globalization of marketing activities. *Management Decision* 40/4. 574-483.
- Terpstra, V. in David, K., 1985: *The cultural environment of international business*. Cincinnati: South Western.
- Welch, L. in Luostarinen, R., 1993: Internationalization: Evolution of a concept. V: P. J. Buckley in P. N. Ghauri (ur.): *The internationalization of the firm: A reader*. London: Academic Press.
- Westhead, P., Binks, M., Ucbasaran, D. in Wright, M., 2002: Internationalization of SMEs: A research note. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 9/1. 38-48.
- Westhead, P., Wright, M. in Ucbasaran, D., 2001. The internationalization of new and small firms: A resource based view. *Journal of Business Venturing* 16/4. 333-358.

Spletne strani

Prevozne klavzule Incoterms (<http://www.iccwbo.org/incoterms/id3045/index.html>)

GZS (<http://www.gzs.si>)

Davčna uprava RS (<http://www.sigov.si/durs/index.php>)

SID (<http://www.sid.si>)

SPIRIT (<https://www.spiritslovenia.si/>)

Uradni list RS (<https://www.uradni-list.si/>)

Svetovna trgovinska organizacija - WTO (www.wto.org)

Svetovna banka - World Bank Group (www.worldbank.org)

Mednarodni denarni sklad - IMF (www.imf.org)
Združenje izvoznic nafte - OPEC (www.opec.org)
Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj - OECD (www.oecd.org)
Evropska banka za obnovo in razvoj - EBRD (www.ebrd.org)
Svetovna banka za obnovo in razvoj - IBRD (www.ibrd.org)
Mednarodna finančna korporacija - IFC (www.ifc.org)
Mednarodno združenje za razvoj - IDA (www.ida.org)
Konferenca združenih narodov o trgovini in razvoju - UNCTAD (www.unctad.org)
Svetovna organizacija za intelektualno lastnino - WIPO (www.wipo.org)
Multilateralna agencija za zavarovanje investicij - MIGA (www.miga.org)
Mednarodni center za reševanje investicijskih sporov - ICSID (www.icsid.org)
Mednarodna trgovinska zbornica - ICC (www.iccwbo.org)
Mednarodno združenje špediterskih podjetij - FIATA (www.fiata.org)
Globalna koalicija proti korupciji - TI (www.transparency.org)
Mednarodno združenje letalskih prevoznikov - IATA (www.iata.org)

14 DRUŽINSKO PODJETJE IN NASLEDSTVO

Mojca Duh

UVOD

Družinska podjetja zaradi svoje številčnosti pomembno vplivajo na gospodarski razvoj v številnih državah, tudi v Sloveniji, kljub njihovi pomembnosti pa ni enotnega dogovora o tem, kako definirati družinsko podjetje. Za razumevanje posebnosti v delovanju in razvoju družinskih podjetij je zato smiselno, da spoznamo njihove značilnosti, predvsem tiste, po katerih se ločijo od preostalih podjetij. Gotovo je nasledstvo eno od najbolj kritičnih in ključnih vprašanj prihodnjega obstoja in razvoja družinskega podjetja. Kljub številnim raziskavam nasledstva in spoznanjem o tem, kako se čim učinkoviteje in uspešneje soočati s tem razvojnim izzivom, pa številnim podjetjem pri tem spodleti in propadejo zaradi neustrezno razrešenega vprašanja glede lastniških in vodstvenih sprememb.

Prispevek ima več poglavij. Uvodnemu poglavju sledi poglavje, v katerem predstavljamo ključna spoznanja o prisotnosti in pomembnosti družinskih podjetij v svetu ter opisujemo nekatere izmed poskusov definiranja družinskega podjetja. V nadaljevanju v posebnem podpoglavju predstavljamo nekatere po naši presoji najpogosteje prisotne značilnosti, po katerih se družinska podjetja ločijo od drugih podjetij in so pomembne za razumevanje "posebne narave" te skupine podjetij. Posebno poglavje smo namenili nasledstvu, ki ga začnemo z obravnavo nasledstva kot procesa, nadaljujemo s pojasnitvijo nekaterih nasledstvenih možnosti in zaključujemo z dejavniki uspešnega prenosa lastništva in vodstva družinskega podjetja. V zaključnem poglavju izpostavljam nekatera ključna spoznanja o družinskih podjetjih in nasledstvu.

DRUŽINSKO PODJETJE

Kljub temu da so družinska podjetja prepoznana kot pomemben dejavnik razvoja ne le v lokalnem okolju, ampak tudi v nacionalnih gospodarstvih, še vedno ni na voljo enotne in splošno sprejete definicije družinskega podjetja. To poglavje začnemo s predstavitvijo poskusov opredeljevanja družinskega podjetja in kot primer navajamo poskus enotne definicije družinskega podjetja na ravni Evropske unije. Nadaljujemo z obravnavo značilnosti družinskih podjetij, ker nam te omogočajo njihovo poglobljeno razumevanje.

Opredelitev družinskega podjetja

Družinska podjetja so pomemben dejavnik gospodarskega in družbenega razvoja v številnih državah, zato pomembno vplivajo na globalno gospodarstvo (Botero et al., 2015). Po nekaterih ocenah je družinskih podjetij med 55 % in 90 % vseh podjetij v evropskih državah (Barometer 2018) in prispevajo 60 % vseh zaposlitev (Report EU 2015). Ena od zadnjih ocen za Slovenijo kaže, da je 83 % podjetij družinskih in se uvrščajo pretežno v skupino mikro in malih podjetij (Antončič et al., 2015). Ocene o številu družinskih podjetij v posameznih nacionalnih gospodarstvih se pogosto razlikujejo in so odvisne predvsem od uporabljene definicije družinskega podjetja. O problemu odsotnosti enotne definicije družinskega podjetja pišemo več v nadaljevanju tega poglavja. Delež družinskih podjetij je v večini evropskih držav večji od deleža zaposlenih v teh podjetjih, na osnovi česar lahko sklepamo, da so družinska podjetja manjša od povprečnega podjetja v nacionalnem gospodarstvu. Na osnovi številnih nacionalnih študij je ugotovljeno, da je večina družinskih podjetij mikro, malih ali srednje velikih

podjetij in da prevladujejo še zlasti v skupini mikro podjetij, tj. podjetij z manj kot 10 zaposlenimi (Mandl, 2008). Obstajajo seveda tudi velika, uveljavljena in mednarodno aktivna družinska podjetja. V Luksemburgu, na Norveškem in Švedskem je tako približno 30 % največjih podjetij družinskih, v Belgiji pa je ta delež celo 52 % (Mandl, 2008; IFERA, 2003).

Družinska podjetja niso nova pojavna oblika podjetij in imajo v številnih nacionalnih gospodarstvih večstoletno tradicijo. Po dostopnih podatkih o najstarejših družinskih podjetjih (Oldest Companies, 2008) je bilo najstarejše družinsko gradbeno podjetje Kongo Gumi ustanovljeno davnega leta 578 in je "preživelo" kar 40 generacij družine. Kot družinsko podjetje je prenehalo obstajati šele leta 2007. Drugo najstarejše podjetje ima sedež prav tako na Japonskem, ustanovljeno je bilo leta 718 in še vedno deluje, obvladuje pa ga 46. generacija v družini. Tretje po starosti je evropsko podjetje, in sicer vinarsko podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 1000 v Franciji. Zadnja tri podjetja na seznamu najstarejših stotih podjetij so bila ustanovljena v letih od 1778 do 1780. Vsa ta podjetja so preživela različne gospodarske in družbenopolitične ureditve ter vojne in tudi gospodarske krize. Že v zgodnjih obdobjih industrializacije so bila družinska podjetja pomemben motor gospodarskega napredka (Neubauer & Lank, 1998), vendar povezava podjetja in družine ni bila vedno sprejeta z odobravanjem. Predvsem v 60. in 70. letih prejšnjega stoletja je bila zveza podjetja in družine obravnavana kot ovira pri doseganju ciljev podjetja in v razvoju. Četudi so ta podjetja rasla in se razvijala, se je pogosto poudarjalo, da so to dosegla "kljub družinskemu značaju". Šele ob koncu 80. in v začetku 90. let prejšnjega stoletja so bila družinska podjetja deležna povečane raziskovalne pozornosti in iskanja načinov, kako to zvezo ohraniti uspešno. Tako je bil leta 1986 v Združenih državah Amerike ustanovljen "Family Firm Institute" kot prvo profesionalno združenje svetovalcev, akademikov in raziskovalcev družinskih podjetij, leta 1990 pa še "Family Business Network", svetovno združenje lastnikov družinskih podjetij in njihovih družin (Neubauer & Lank, 1998).

Poskusi definiranja družinskih podjetij so povezani s potrebo po jasni razmejitvi teh podjetij od nedružinskih podjetij ter po pridobitvi primerljivih podatkov o številu in gospodarski pomembnosti družinskih podjetij. Kljub številnim poskusom oblikovanja konceptualne in operativne definicije družinskega podjetja pa danes nimamo enotne in splošno sprejete definicije družinskega podjetja (Mandl, 2008; Report EU, 2015; Sharma, 2004). Payne (2018) v enem od zadnjih preglednih člankov o dosežkih na področju raziskovanja družinskih podjetij ugotavlja, da so tovrstni raziskovalni naporji iskanja jasnih opredelitev in definicij fenomenov proučevanja značilni za vsa raziskovalna področja v zgodnjih obdobjih razvoja in so sestavni del postavljanja temeljev takšnega področja. Sam pojem "družinsko podjetje" nam kaže, da najpomembnejše razlike med družinskimi in nedružinskimi podjetji izhajajo iz vpliva družine na delovanje in razvoj podjetja (Steier & Ward, 2006). Vključenost družine v podjetje je tista značilnost, po kateri se ta podjetja razlikujejo od drugih. Udeležba družine se po navadi nanaša na udeležbo družinskih članov v lastništvu in managementu, s tem pa družina pomembno vpliva na številne razsežnosti razvoja in delovanja podjetja. Neubaum (2018) tako poudarja, da so (1) značilnosti in lastnosti, (2) cilji, vrednote in spoznanja, (3) odločitve in ravnanja ter (4) finančni in nefinančni izidi družine in podjetja znotraj družinskega podjetja soodvisni, prekrivajoči se in povezani. Avtor podrobneje pojasnjuje to soodvisnost na področju vrednot. Tako so lahko družinski člani zelo verni, te religiozne vrednote pa se odražajo v vrednotah in kulturi njihovega podjetja. V takšnem podjetju npr. ne bodo delali v nedeljo, ker to ni skladno z njihovimi vrednotami.

Empirične raziskave so pokazale, da se ta podjetja med seboj razlikujejo glede na obseg in način vključevanja družine v podjetje (Westhead & Cowling, 1998; Sharma, 2004), in opozorile, da družinska podjetja niso homogena skupina podjetij. Tovrstna spoznanja so številni avtorji poskušali upoštevati pri oblikovanju definicij, pri čemer je šel razvoj predvsem v tri smeri, in sicer: (1) uporaba več operativnih definicij (npr. Westhead & Cowling, 1998; Astrachan & Shanker, 2003), (2) razvoj skal (lestvic), ki naj bi zaobsegle različne vrste vključevanja družine (npr. Astrachan et al.,

2002), in (3) razvoj tipologij družinskih podjetij (Sharma, 2002). V večini predlaganih definicij se uporabljajo različne kombinacije kriterijev, ki odražajo udeležbo in vpliv družine na podjetje, in sicer najpogosteje kriteriji lastništva, upravljanja, vodenja in nasledstva. Po mnenju avtorjev Chrismana, Chua in Sharma (2005) pa te definicije ne pojasnjujejo dovolj, zakaj udeležba družine v podjetju vodi do takšnega delovanja in rezultatov, po katerih se družinska podjetja razlikujejo od nedružinskih. Avtorji poudarjajo, da gre za dva bistveno različna pristopa k oblikovanju definicije družinskega podjetja. V prvo skupino pristopov lahko uvrstimo tiste definicije, ki temeljijo na prepričanju, da je udeležba družine zadosten pogoj za opredelitev podjetja kot družinskega podjetja. Druga skupina pristopov k definiranju družinskega podjetja pa temelji na prepričanju, da je udeležba družine zgolj potreben pogoj; udeležba družine mora sooblikovati specifično ravnanje in obnašanje podjetja ter šele na osnovi tega lahko takšno podjetje opredelimo kot družinsko podjetje.

Pomanjkanje zanesljivih in primerljivih podatkov o družinskih podjetjih v evropskem prostoru je bilo razlog za izdelavo predloga definicije družinskega podjetja, ki naj bi omogočila primerljivost podatkov (predvsem kvantitativnih) o družinskih podjetjih v državah članicah Evropske unije (EU). Ekspertna komisija, ki je izdelala predlog definicije, je priporočila uporabo te definicije v vseh državah članicah EU. Predlagana definicija se glasi (Overview of Family Business. 2009, str. 9–10):

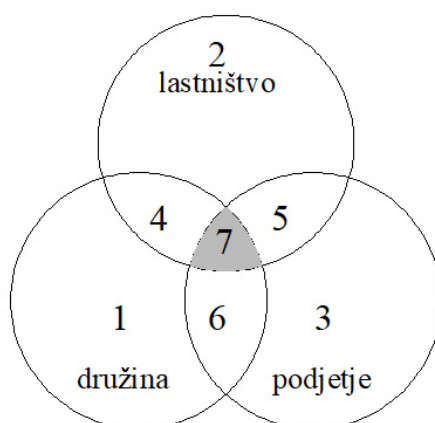
»Podjetje katerekoli velikosti je družinsko podjetje pod naslednjimi pogoji:

- 1 večina pravic odločanja pripada fizični(m) osebi(am), ki je/so ustanovila(e) podjetje, ali pripada fizični(m) osebi(am), ki je/so pridobila(e) delež kapitala podjetja, ali pripada njihovim zakonskim partnerjem, staršem, otroku ali neposrednim dedičem otrok;
- 2 večina pravic odločanja je neposrednih ali posrednih;
- 3 najmanj en član družine ali rodu (sorodstva) je formalno vključen v upravljanje in vodenje podjetja;
- 4 podjetja, ki kotirajo na borzi, ustrezajo definiciji družinskega podjetja, če oseba, ki je ustanovila ali pridobila podjetje, ali njena družina ali potomci posedujejo 25 % pravic odločanja iz naslova njihove udeležbe v kapitalu podjetja. «

Žal ni podatkov, koliko se je ta definicija uveljavila v praksi držav članic EU.

Na še en pomemben problem, s katerim se srečujemo pri opredelitvi družinskega podjetja, opozarjata Neubauer in Lank (1998). Številne definicije družinskih podjetij namreč opisujejo statično podobo družinskega podjetja, čeprav vemo, da so podjetja (tako družinska kot nedružinska) dinamična tvorba, saj nastajajo, se spreminjajo, preoblikujejo in prenehajo. Ravno dinamična obravnava družinskih podjetij omogoča pojasniti številne posebnosti in razlike v primerjavi z nedružinskim podjetjem. Eden od takšnih poskusov dinamične obravnave družinskega podjetja, ki pojasnjuje tudi heterogenost družinskih podjetij, je v teoriji in praksi uveljavljen razvojni model družinskega podjetja, ki so ga oblikovali Gersick in soavtorji (1997). Pri snovanju tega modela so avtorji izhajali iz svojega modela treh krogov družinskega podjetja (slika 45).

Slika 45: Model treh krogov družinskega podjetja

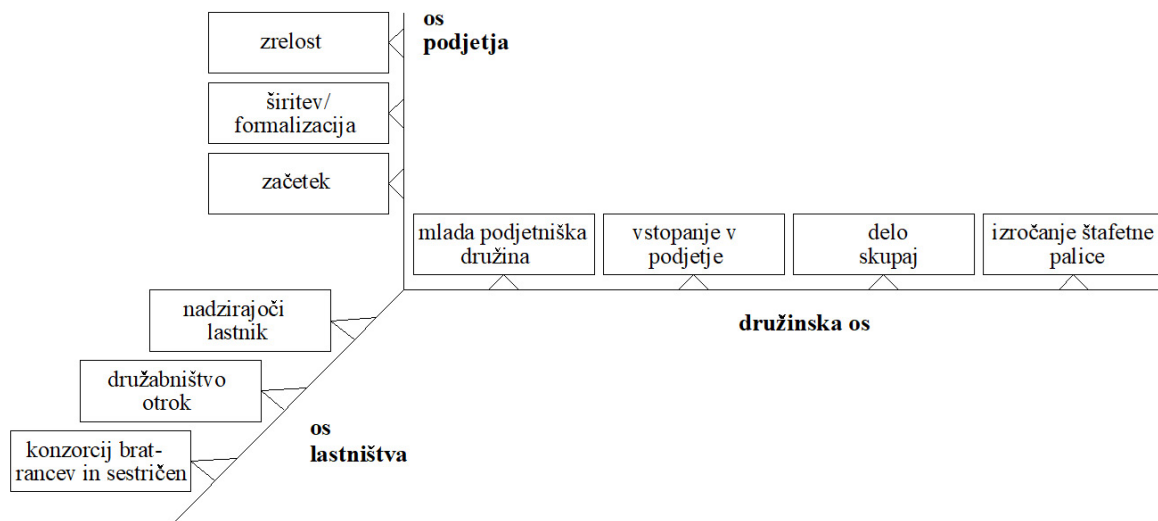


Vir: Gersick et al., 1997, str. 6; Duh, 2003, str. 22.

Gersick in soavtorji (1997, 5) so z modelom treh krogov družinskega podjetja (angl. *the three-circle model of family business*) nadgradili zasnovo in prikaz družinskega podjetja kot celote dveh (pod) sistemov, tj. podjetja in družine, in poudarili, da je za boljše razumevanje posebnosti družinskih podjetij treba ločiti med (pod)sistemoma lastništva in managementa znotraj podjetja. Številni problemi, s katerimi se srečujejo v družinskih podjetjih, so namreč bolj posledica razlikovanja med lastniki in managerji kot razlikovanja med družino in podjetjem. Z modelom treh krogov so avtorji ponazorili sistem družinskega podjetja kot celoto treh neodvisnih, vendar prekrivajočih se (pod) sistemov: podjetja, lastništva in družine. Vsakega posameznika v družinskem podjetju je mogoče umestiti v eno od sedmih področij, ki so ponazorjena s prekrivajočimi se krogi, ki predstavljajo (pod) sisteme. Vsi lastniki (družbeniki ali delničarji) so tako del (pod)sistema lastništva (zgornji krog na sliki 45), člani družine so del (pod)sistema družine (levi spodnji krog na sliki 45) in vsi zaposleni so del (pod)sistema podjetja (desni spodnji krog na sliki 45). Posameznik, ki ima le eno povezavo s podjetjem, se nahaja na enem od zunanjih področij (področje 1, 2 ali 3 na sliki 45). Lastnik, ki ni član družine in tudi ni zaposlen v podjetju, pripada področju 2 (slika 45), torej se nahaja znotraj kroga lastništva, vendar izven drugih krogov. Član družine, ki ni niti lastnik niti ni zaposlen v podjetju, bo v področju 1. Posamezniki pa imajo lahko več povezav s podjetjem, kar ponazarjajo prekrivajoča se področja dveh ali več krogov. Posameznik, ki je lastnik podjetja in član družine, ki ima v lasti podjetje, je v področju 4, ki ga predstavlja presek kroga družine in kroga lastništva. Posameznik, ki je lastnik in ni član družine, hkrati pa je v podjetju zaposlen, se nahaja v področju 5. Posameznik, ki ga je mogoče umestiti v osrednje področje, to je področje 7, je lastnik in član družine ter je tudi zaposlen v podjetju. Kot poudarjajo avtorji (Gersick et al., 1997), je vsakega posameznika – udeleženca družinskega podjetja – mogoče umestiti le v eno izmed sedmih področij v modelu.

Modelu treh krogov so avtorji (Gersick et al. 1997) dodali še časovno in razvojno dimenzijo ter tako razvili tridimenzionalni model razvoja družinskega podjetja, ki je ponazorjen na sliki 46.

Slika 46: Tridimenzionalni model razvoja družinskega podjetja



Vir: Gersick et al., 1997, str. 17; Duh, 2003, str. 112.

Vsak od treh (pod)sistemov (lastništvo, družina in podjetje) je predstavljen z lastno dimenzijo razvoja. Razvoj (pod)sistema lastništva je ponazorjen z zaporedjem treh stopenj, in sicer nadzirajoči lastnik, družabništvo otrok ter konzorcij bratrancev in sestričen. Oblika družinskega lastništva vpliva na druge razsežnosti družinskega podjetja. Obstajajo številne vrste lastniških struktur v družinskem podjetju, tako so npr. nekatera podjetja v lasti posameznika, druga spet v lasti zakonskega para ali dveh družbenikov, ki si nista v sorodu, kakor tudi v lasti včasih tudi več sto družinskih članov. Model je s tega vidika poenostavljen, saj ponazarja razvoj lastništva v treh stopnjah, ki predstavljajo možne oblike lastništva. Ta dimenzija predpostavlja tudi določeno razvojno smer, pri čemer je napredovanje iz ene v drugo lastniško obliko vsaj delno povezano s staranjem in širjenjem lastniške družine.

Družinski (pod)sistem ima svojo razvojno pot, ki jo predstavlja zaporedje štirih razvojnih stopenj, in sicer mlada podjetniška družina, vstopanje v podjetje, delo skupaj in izročanje štafetne palice, ter predstavlja strukturni in medosebni razvoj družine, upošteva področja, kot so poroka, starševstvo, odnosi z odraslimi otroki, s priženjenimi, komunikacijski vzorci in družinske vloge. Razvojna obravnava podjetniških družin pomaga pri razvrščanju velikega števila različnih pojavnih oblik družin, ki imajo podjetje v lasti. Čeprav se posamezne stopnje delno prekrivajo, imajo družine znotraj posamezne stopnje mnogo skupnega, prehod z ene stopnje na drugo pa je zelo razpoznaven in pomemben trenutek v zgodovini razvoja družine. Od drugih dveh dimenzij (tj. lastništvo in podjetje) se razvoj družine razlikuje po tem, da ga usmerja biološki proces staranja družinskih članov, zato je mnogo bolj "enosmerna pot", kot je to značilno za drugi dve dimeziji, kjer je možen "povratek" na prejšnje stopnje.

Model predpostavlja razvoj podjetja kot zaporedje treh faz, in sicer začetek, širitev/formalizacija in zrelost. Gersick in soavtorji (1997) poudarjajo, da stopnja razvoja podjetja zelo močno, vendar pogosto skrito vpliva na odločitve, kot so npr. prodaja družinskih delnic zunanjim udeležencem ali nasledstvo družinskega vodstva. Razvojne spremembe posameznih (pod)sistemov vplivajo druga na drugo, vendar so hkrati neodvisne.

Model z vsemi tremi dimenzijami tvori tridimenzionalni prostor, kar pomeni, da ima družinsko podjetje v danem trenutku značilnosti, ki odražajo doseženo stopnjo lastništva, družine in podjetja. Podjetje pa se skozi čas spreminja, kar je odraz njegovega napredovanja v okviru posameznih dimenzij. Takšno razumevanje družinskega podjetja nam lahko pojasni veliko heterogenost družinskih podjetij, ki jo zaznavamo v praksi, zato tudi veliko poskusov oblikovanja definicije družinskega podjetja.

V tabeli 15 predstavljamo ključne značilnosti in izzive razvojnih stopenj posameznih dimenzij, prirejene po Gersicku in soavtorjih (1997), za boljše razumevanje modela avtorjev. Podrobnejša obravnava tovrstnih značilnosti bi preseгла namen tega dela.

Tabela 15: Ključne značilnosti in izzivi razvoja družinskega podjetja

Dimenzija/stopnja	Značilnosti	Ključni izzivi
Razvoj lastništva		
Nadzorujoči lastnik	<ul style="list-style-type: none"> › lastniški nadzor v rokah posameznika ali zakonskega para › drugi lastniki (če sploh so) nimajo pomembne lastniške avtoritete 	<ul style="list-style-type: none"> › zagotavljanje potrebnega kapitala › ohranjanje pravega ravnotežja med nadziranjem avtonomnega lastnika in dovzetnostjo za ideje ustvarjalnih udeležencev › izbiranje lastniške strukture za naslednjo generacijo
Družabništvo bratov in sester	<ul style="list-style-type: none"> › dva ali več bratov in/ali sester z lastniškim nadzorom › učinkoviti nadzor v rokah ene generacije bratov in sester 	<ul style="list-style-type: none"> › razvijanje procesa za deljeni lastniški nadzor › opredeljevanje vloge nezaposlenih lastnikov › ohranjanje kapitala › nadziranje razhajajočih usmeritve družinskih vej
Konzorcij bratrancev in sestričen	<ul style="list-style-type: none"> › mnogo bratrancev in sestričen, ki so delničarji › mešanica zaposlenih in nezaposlenih lastnikov 	<ul style="list-style-type: none"> › obvladovanje kompleksnosti družine in skupine delničarjev › oblikovanje družinskega trga kapitala
Razvoj družine		
Mlada podjetniška družina	<ul style="list-style-type: none"> › odrasla generacija, v kateri so stari manj kot štirideset let › otroci (če so), stari manj kot osemnajst let 	<ul style="list-style-type: none"> › oblikovanje delujočega zakonskega podjetja › sprejemanje začetnih odločitev o odnosu med delom in družino › izoblikovanje odnosov z razširjeno družino › vzgoja otrok
Vstopanje v podjetje	<ul style="list-style-type: none"> › starejša generacija (35–55 let) › mlajša generacija (najstniška in dvajseta leta) 	<ul style="list-style-type: none"> › obvladovanje tranzicije srednjih let › ločitev in individualizacija mlajše generacije › olajševanje procesa začetnega odločanja o karieri
Delo skupaj	<ul style="list-style-type: none"> › starejša generacija (50–65 let) › mlajša generacija (20–45 let) 	<ul style="list-style-type: none"> › pospeševanje medgeneracijskega sodelovanja in komuniciranja › spodbujanje ustvarjalnega konfliktnega managementa › obvladovanje trigeneracijske družine, ki dela skupaj
Izročanje štafetne palice	<ul style="list-style-type: none"> › starejša generacija (60 ali več let) 	<ul style="list-style-type: none"> › izključevanje starejše generacije iz podjetja › generacijski prenos družinskega vodstva

Razvoj podjetja		
Začetek	<ul style="list-style-type: none"> › neformalna organizacijska struktura z lastnikom/managerjem v središču › en proizvod 	<ul style="list-style-type: none"> › preživetje (vstop na trg, planiranje, financiranje) › razumske analize nasproti sanjam
Širitve/formalizacija	<ul style="list-style-type: none"> › naraščajoča funkcijska struktura › več vrst proizvodov ali dejavnosti 	<ul style="list-style-type: none"> › razvijanje vloge lastnika/managerja in profesionalizacija podjetja › strateško planiranje › organizacijski sistemi in politike › "cash management"
Zrelost	<ul style="list-style-type: none"> › organizacijska struktura podpira stabilnost › stabilna (ali padajoča) baza kupcev s skromno rastjo › divizijska struktura, ki jo vodi tim starejših managerjev › dobre organizacijske rutine 	<ul style="list-style-type: none"> › sprememba strateškega osredotočanja › managerska in lastniška zaveza › reinvestiranje

Vir: Prirejeno po Gersick et al., 1997; Duh, 2003, str. 115–116.

Značilnosti družinskega podjetja

Številni avtorji se strinjajo, da je za razumevanje posebnosti v upravljanju in vodenju ter delovanju in razvoju družinskih podjetij bolj kot definicija družinskega podjetja pomembno poznavanje značilnosti družinskih podjetij. Tako so po mnenju avtorjev Steier in Ward (2006) najpomembnejše razlike med družinskimi in drugimi podjetji v njihovi strateški in organizacijski razsežnosti ter v načinu, kako družina vpliva na ravnanje in obnašanje podjetja. Mandl (2008) kot ključne značilnosti družinskih podjetij izpostavlja tesno povezavo med družino in podjetjem. Pri tem ima družina osrednjo vlogo in vpliv v podjetju, ki je lahko formalen (npr. z udeležbo v lastništvu ter upravljanju in vodenju podjetja) kot tudi neformalen (npr. s tem ko ima kdo od družinskih članov zgolj posvetovalno vlogo), kar gotovo vpliva na kompleksnost delovanja družinskega podjetja. Nekateri avtorji (npr. Kets de Vries, 1993; Leach, 1991; Morris et al., 1997) pojasnjujejo značilnosti družinskih podjetij kot prednosti in slabosti, ki jih navajamo v tabeli 16. Med slabostmi je še posebno izpostavljen ter v literaturi in raziskavah pogosto obravnavan problem nasledstva družinskega podjetja, ki mu posvečamo posebno pozornost v nadaljevanju tega prispevka.

Tabela 16: Prednosti in slabosti družinskih podjetij

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> › dolgoročni pogled na podjetje › večja skrb za ugled podjetja in manjša za kratkoročne finančne učinke › večja motiviranost in pripravljenost na finančne "žrtve" družinskih članov › močna zavezanost družine podjetju › družinski člani so dobro seznanjeni z delovanjem podjetja › neodvisnost družine pri sprejemanju odločitev › hitro sprejemanje odločitev › visoka stopnja fleksibilnosti omogoča individualno zadovoljevanje potreb na trgu › družinska podjetja so navadno zanesljiva podjetja, s skrbnimi in neposrednimi odnosi s kupci in z drugimi poslovnimi partnerji › družina močno vpliva na prevladujoče vedenje, norme in vrednote v podjetju › osebna in pozitivna delovna klima v podjetju › zaposleni imajo lažji dostop in neposredne stike z najvišjim vodstvom – družinskimi člani 	<ul style="list-style-type: none"> › nepotizem › sindrom razvajenega otroka – podkupovanje družinskih članov (npr. otrok z različnimi darili) › vojna rož – spori v družini, predvsem med otroki › moljenje podjetja – zlasti kasnejše generacije družine v podjetju vidijo le vir finančnih sredstev za kritje lastnih potreb › konflikti med družinskimi člani › dominantno obnašanje družinskih podjetnikov › nasledstveni problem › prekrivanje družinskih in poslovnih interesov › oteženo financiranje rasti zaradi nezaželenosti sovlaganj nedružinskih članov in najemanja tujih virov financiranja › visoka stopnja centralizacije odločitev in dela vodi do preobremenitev oziroma do nepogrešljivosti družinskih podjetnikov

NASLEDSTVO V DRUŽINSKEM PODJETJU

Nasledstvo je eno od najbolj kritičnih obdobij v življenju družinskega podjetja in obsega prenos lastništva in vodstva podjetja. V literaturi in praksi prevladuje spoznanje, da nasledstva ne smemo razumeti zgolj kot trenutek predaje podjetja nasledniku, zato v prvem delu tega poglavja pojasnujemo proces nasledstva in za boljše razumevanje dodajamo opis dveh modelov, ki ponazarjata ta proces z različnih vidikov. Ker je izbira naslednika med družinskimi člani le ena od nasledstvenih možnosti (in še tej se po najnovejših podatkih zmanjšuje atraktivnost), v nadaljevanju opisujemo nekatere druge nasledstvene možnosti. Poglavje zaključujemo z obravnavo nekaterih dejavnikov, ki pozitivno vplivajo na uspešno uresničitev nasledstvenega procesa.

Proces nasledstva

Nasledstvo v družinskem podjetju je po vzpostavitvi in rasti podjetja naslednje najbolj kritično obdobje v življenjskem ciklu podjetja (Daspit et al., 2016; Filser et al., 2013; Report EU, 2015). Pri nasledstvu ločimo dva procesa, in sicer prenos vodstva podjetja in prenos lastništva podjetja. V večini malih in srednje velikih družinskih podjetij sta ta dva prenosa tesno povezana, ni pa nujno, da se odvijata sočasno. Tako se najpogosteje najprej izvrši prenos vodstva podjetja in šele kasneje tudi prenos lastništva podjetja (Cabrera-Suárez, 2005; Handler, 1994; Sharma et al., 2003a).

V preteklosti so se v številnih primerih možnosti urejanja nasledstva iskale znotraj družine tako zaradi neposredne vpletenosti družine v podjetje, specifičnosti odnosov, ki se pri tem vzpostavijo, kot tudi zaradi biološke realnosti življenjskega cikla posameznika. Tako je bil prenos vodstva in lastništva podjetja odgovor na naravne biološke sile sprememb in ne izid tržnih transakcij (npr. Churchill & Hatten, 1997). Raziskave novejšega datuma kažejo, da se vedno manj nasledstev izvrši v družinskem krogu (Evaluation, 2013) in da lahko v prihodnosti pričakujemo povečanje števila prenosov podjetja

tretjim osebam (Comunication, 2006; Ljubotina & Vadnjal, 2017). Eden od razlogov je manjša pripravljenost potomcev (sinov, hčera), da prevzamejo družinsko podjetje, predvsem zaradi številnih priložnosti, ki se ponujajo izobraženim mladim (Transfer of SMEs, 2002; Evaluation, 2013).

V preteklosti smo vprašanje nasledstva pogosto povezovali s podjetnikovo upokojitvijo, vendar novejši razpoložljivi podatki kažejo, da je delež prenosov podjetij zaradi upokojitve manjši kot nekoč in da narašča število prenosov podjetij iz drugih razlogov, kot so osebne odločitve (predčasna upokojitvev, sprememba poklica, ustanovitev novega podjetja itd.), spreminjajoče se konkurenčno okolje (spreminjajoči se trgi, novi proizvodi itd.) ali nesreče (ločitev, bolezen, smrt itd.) (Evaluation, 2013).

Številne raziskave kažejo, da nasledstva v družinskih podjetjih niso uspešno razrešena, zato številna podjetja ne preživijo prehoda iz prve v drugo generacijo (Business Dynamics, 2011; Daspit et al., 2016; Filser et al., 2013). Po nekaterih ocenah se tako le ena tretjina družinskih podjetij uspešno prenese na drugo generacijo in tudi če je podjetje predano naslednji generaciji v družini, takšna podjetja pogosto propadejo kmalu po prenosu; le v 10–15 % družinskih podjetij pa je uspešno uresničen prenos na tretjo generacijo (Business Dynamics, 2011; Daspit et al., 2016; Filser et al., 2013). Nasledstvo dodatno otežuje dejstvo, da obdobje nasledstva pogosto sovпада tako s spremembami v življenjskem ciklu družine kot tudi s spremembami na trgu in v dejavnosti podjetja. Propad družinskih podjetij zaradi neurejenega nasledstva pa nima negativnih posledic le za podjetje in zaposlene v podjetju, temveč tudi za lokalno in nacionalno gospodarstvo, zaradi številčnosti družinskih podjetij v številnih državah pa tudi za globalno gospodarstvo. Uspešno uresničeno nasledstvo je pomemben dejavnik za nadaljnji razvoj podjetja, saj podjetje razpolaga z izkušnjami, mrežami, ugledom, referencami in kupci, ki jih novoustanovljena podjetja šele pridobivajo in razvijajo (Mandl, 2008; Deibel, 2018); prav tako so pomembna tudi za nacionalno gospodarstvo z vidika ohranjanja delovnih mest in vzpostavljanja možnosti za rast zaposlovanja (Transfer of SMEs 2002).

Neustrezne in nezadostne priprave na nasledstvo so pogosto posledica tega, da se lastniki managerji premalo zavedajo usodnosti odločitev, povezanih z nasledstvom, in podcenjujejo nasledstveno problematiko. Pogosto se priprav na prenos lotijo, ko je že prepozno (Bjuggren in Sund, 2001). Razlogov je več (Bjuggren & Sund, 2001; Dycke et al., 2002; Kets de Vries, 1993; Morris et al., 1997; Sharma et al., 2001): podjetnikova prezaposlenost z vsakodnevnim vodenjem podjetja, strah pred izgubo osrednje vloge v družini, zavist in rivalstvo z naslednikom ter povezovanje nasledstva z lastno umrljivostjo. Problem nasledstva je zato v literaturi in praksi prepoznan kot eden od ključnih razvojnih izzivov družinskih podjetij in tudi predmet temeljitega proučevanja vse od 90. let prejšnjega stoletja (Chirico, 2008; Filser et al., 2013; Sharma, 2004). Tako se nasledstvo najpogosteje pojavlja kot osrednja tema raziskovanja v člankih o družinskih podjetjih, objavljenih v obdobju zadnjih 27 let (Evert et al., 2016).

V literaturi in praksi prevladuje spoznanje, da nasledstvo ni zgolj trenutek prenosa podjetja na naslednike, temveč je proces, ki traja dalj časa (Long & Chrisman, 2014; Sharma et al., 2001). Če vključuje tudi usposabljanje naslednika za prevzem vodstvenih nalog, lahko traja tudi od pet do deset let (Transfer of SMEs, 2002). Nasledstvo torej ni posamičen dogodek predaje podjetja nasledniku, ampak proces, ki ima svoje začetke zgodaj v življenju družine in se nadaljuje s staranjem družinskih članov. Nasledstvo vedno zahteva čas, in to tudi takrat, ko nenadna bolezen ali kakšen drug dramatičen dogodek privede do nepričakovanih sprememb v posameznikovih vlogah; torej vedno gre za obdobje priprav, dejanske "predaje ključev" in obdobje prilagajanja (Gersick et al., 1997).

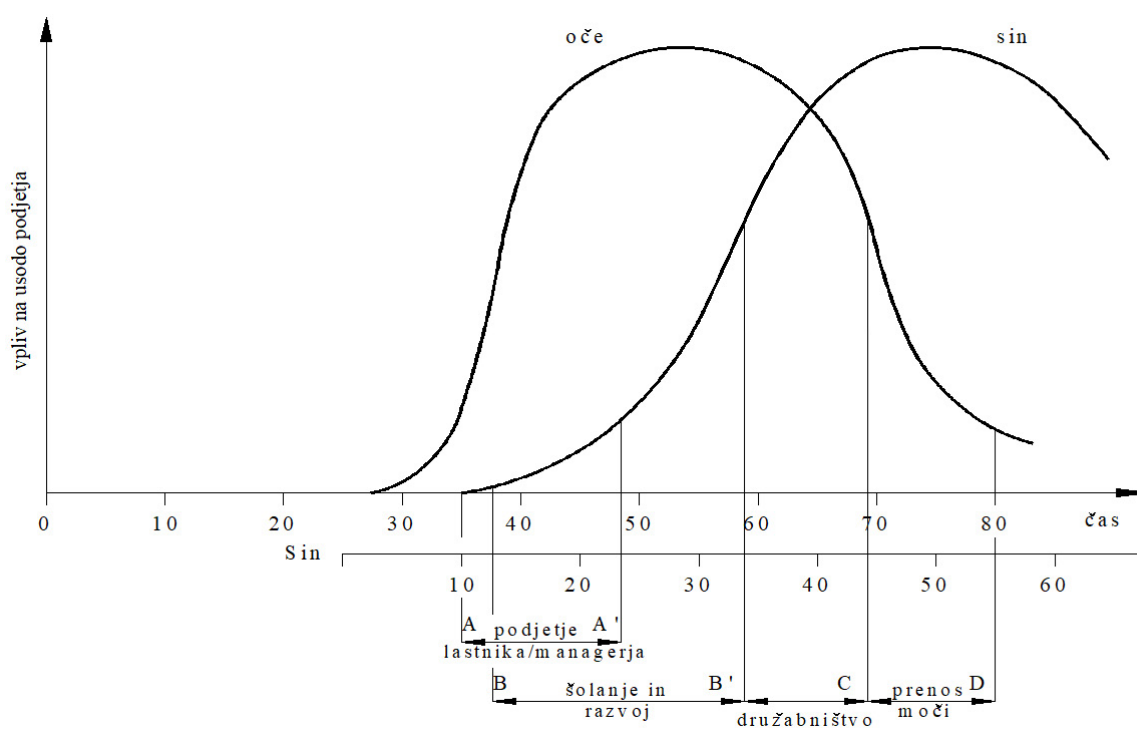
Proces nasledstva je izredno kompleksen, ker obsega številne vidike reševanja nasledstvene problematike, in sicer tako psihološke zaradi emocionalne povezanosti družine in podjetja (npr. Morris et al., 1997; Sharma et al., 2003b; Pittino et al., 2018) kot tudi pravne, davčne in finančne

(Cabrera-Suárez et al., 2018; De Massis et al., 2016; De Massis & Foss, 2018). Nasledstvo tako pogosto opisujemo kot večdimenzionalen (Filser et al., 2013; Long & Chrisman, 2014) in večstopenjski proces, ki se začne, še preden se naslednik dejansko vključi v podjetje (Cabrera-Suárez, 2005). Tako so bili razviti številni modeli za ponazoritev dogajanja v procesu nasledstva. Modeli poskušajo pojasniti zlasti postopno vključevanje naslednika v podjetje (npr. Churchill & Hatten, 1997; Le Breton-Miller et al., 2004; Handler, 1994; Longenecker & Schoen, 1996), psihološke vidike nasledstva (Filser et al., 2013) in prenos vlog s predhodnika na naslednika (Handler, 1994).

V nadaljevanju smo za podrobnejšo predstavitev procesa nasledstva izbrali dva modela, in sicer model avtorjev Churchilla in Hattena (1997) in model avtorjev Longeneckerja and Schoena (1996), ki sta tudi še danes zelo aktualna in pogosto v literaturi predstavljena modela za ponazoritev procesa nasledstva.

Churchill in Hatten (1997, 59–60) sta razvila model življenjskih ciklov generacij za opis procesa nasledstva med očetom in sinom (slika 47).

Slika 47: Življenjski cikli generacij



Vir: Churchill & Hatten, 1997, str. 59; Duh, 2003, str. 69.

Z modelom sta avtorja ponazorila vpliv dveh posameznikov na družinsko podjetje, pri čemer sta oba vključena v podjetje, medsebojno povezana na osnovi družinskih odnosov in se razlikujeta v starosti. Avtorja sta pri zasnovi modela izhajala iz življenjskega cikla posameznika, ki ponazarja pot od rojstva do smrti. Ta je lahko različna v obliki in dolžini, vendar je neizogibna. V podjetju pa sta življenjski cikeli posameznika in njegov vpliv na usodo podjetja povezana, pri čemer se ta vpliv spreminja skozi življenjski cikel posameznika. Če hkrati opazujemo življenjska cikla dveh generacij (slika 47), lahko vidimo naravno zaporedje faz in razlike med fazami življenjskih ciklov obeh posameznikov. In prav ta razlika med življenjskimi cikli oblikuje enkratnost vplivnosti obeh posameznikov v podjetju.

Avtorja sta za ponazoritve izbrala dva posameznika. Eden je ustanovitelj podjetja, podjetje je ustanovil pri starosti 35 ali 36 let, otroka (izbrala sta sina) je dobil pri 26 letih. Drugi posameznik je ustanoviteljev sin, ki se je zaposlil za polni delovni čas v podjetju, ko je dopolnil 24 let. Avtorja pojasnujeta, da je model zgolj poenostavitev kompleksnega fenomena. Navpična os predstavlja vplivnost obeh opazovanih posameznikov na delovanje, strategije in cilje podjetja. Vodoravna os ponazarja časovno dimenzijo opazovanega pojava. Opazovanje življenjskih ciklov obeh posameznikov omogoča opredelitev štirih značilnih faz v družinskem podjetju (Churchill & Hatten, 1997).

Prva faza je faza lastnika managerja (od točke A do točke A' na sliki 47). Predstavlja obdobje od ustanovitve podjetja vse do vstopa novega družinskega člana (tj. sina) v podjetje. Družina sicer vpliva na podjetje, vendar pa še ni "del" podjetja, zato podjetja še ne moremo opredeliti kot družinskega. Ta faza traja do takrat, ko se prvi družinski član vključi v podjetje na način, ki ni le občasen.

Druga faza ponazarja obdobje usposabljanja in razvoja nove generacije (od točke B do B' na sliki 47). Sin se v tem obdobju uči o podjetju, kar se lahko izvaja na različne načine, najprej doma v zgodnjem otroštvu ter kasneje z delno zaposlitvijo in delom med počitnicami. Polna zaposlitev v podjetju, ki jo ponazarja točka A', pa nakazuje začetek obdobja intenzivnejšega pridobivanja tehničnih, medosebnih in managerskih znanj, kompetenc in izkušenj.

Tretja faza ponazarja družabništvo med generacijama (od točke B' do C na sliki 47). Na neki določeni točki, ki jo na sliki 47 ponazarja točka B', je sin pridobil zadostne poslovne in managerske kompetence, da lahko prevzame del odgovornosti in se vključi v sprejemanje pomembnih odločitev.

Četrta faza je faza prenosa moči (od točke C do D na sliki 47). Na naslednjo generacijo se prenesejo odgovornosti tako za operativno kot strateško usmerjanje podjetja. Ta proces se začne v točki C ter se pospešuje v obdobju upokojevanja starša in postopnega umika iz podjetja. Poteka lahko sočasno s formalnim prenosom lastništva ali brez njega.

Longenecker in Schoen (1996) sta razvila fazni model nasledstva, kjer sta postavila v ospredje nasledstvo oče – sin, čeprav je model mogoče uporabiti tudi za nasledstvo oče – hči, mati – hči ali mati – sin. Osnovna trditev avtorjev je, da je nasledstvo (osredotočata se na nasledstvo v vodstvu) treba razumeti kot dolgoročni proces socializacije, med katerim se družinski naslednik postopno pripravlja na vodenje podjetja s pridobivanjem potrebnih znanj, kompetenc in izkušenj. Socializacija je pri tem definirana kot proces, v katerem se posameznik pripravlja na udeležbo v sistemu ali družbi. Proces socializacije v modelu ponazarja razvoj naslednika kot kompleksno zaporedje dogodkov, ki izpostavljajo posameznika različnim izkušnjam, te pa mu pomagajo, da lahko uspešno opravlja vodstvene naloge. Proces socializacije zahteva, da je naslednik izpostavljen številnim situacijam ali vlogam, ki ga pripravljajo na prevzem vodstva družinskega podjetja. Zaporedje različnih položajev ali vlog od naslednika zahteva tako nenehno pridobivanje ter obvladovanje novih znanja in kompetenc kot tudi spremembe v njegovi/njeni osebni in družbeni identiteti. Trenutni vodja (oče) je glavni agent socializacije (razvijalec), naslednik (sin) pa novinec (učenc). Avtorja sta proces nasledstva razdelila v sedem faz.

Prva faza je predpodjetniška faza, v kateri se naslednik le pasivno zaveda, da ima družina podjetje, zato ima le skromno znanje o podjetju.

Druga faza je uvodna faza, med katero lahko družinski člani naslednika seznanijo z zaposlenimi v podjetju in podjetjem, vendar pa naslednik še ne dela v podjetju.

Tretja faza je uvodna funkcionalna faza, ko naslednik že občasno dela v podjetju in hkrati zaključuje formalno izobraževanje. V tej fazi se lahko naslednik zaposli v drugem podjetju, da bi pridobil dodatne kompetence in izkušnje.

Četrta faza je opredeljena kot funkcionalna faza in označuje obdobje, ko se naslednik zaposli v podjetju za polni delovni čas.

Peta faza je označena kot napredna funkcionalna faza, ker naslednik postopoma prevzema vodstvene naloge in odgovornost. Pogosto naslednik menja več različnih vodstvenih vlog (na različnih upravljalno-vodstvenih ravneh, tudi funkcijah), preden prevzame najvišje vodstveno mesto.

Šesta faza je zgodnja faza nasledstva, ko naslednik prevzame najvišje vodstveno mesto.

Sedma, zadnja faza je faza zrelega nasledstva, ko naslednik postane dejanski vodja družinskega podjetja.

Kot nam prikazuje zaporedje faz v procesu socializacije in družinskega nasledstva, sta predvsem dva dogodka zelo pomembna, in sicer zaposlitev naslednika za polni delovni čas in prenos vodstvenega položaja na naslednika. Prve tri faze se odvijajo, še preden se naslednik zaposli v podjetju v celoti. Četrta in peta faza označujeta obdobje usposabljanja naslednika od trenutka, ko se zaposli v podjetju, do prevzema najvišjega vodstvenega položaja. Zadnji dve fazi ponazarjata aktivnosti in usposabljanje naslednika, ko je ta prevzel vodenje podjetja. Prva in zadnja faza predstavljata mejo priprav in usposabljanja naslednika za prevzem najodgovornejšega vodstvenega položaja. Proces socializacije se lahko prične popolnoma nenačrtovano z občasnimi obiski v podjetju, zaključí pa se praviloma takrat, ko sta izpolnjena dva pogoja: (1) naslednik je prevzel vodenje podjetja in (2) ima pri tem relativno avtonomijo, predvsem ko gre za odnos do predhodnika.

Nasledstvene možnosti

Številni prenosi lastništva in vodstva podjetja so se v preteklosti razrešili znotraj družine, rezultati raziskav novejšega datuma pa kažejo, da lahko v prihodnosti pričakujemo več prenosov na tretje osebe (Communication, 2006; Ljubotina & Vadnjaj, 2017). V okviru nasledstvenega procesa v družinskem podjetju se razrešuje vprašanje novih lastnikov podjetja (prenos lastništva; nasledstvo v lastništvu) in novih oseb na najvišjem vodstvenem položaju (prenos vodstva; nasledstvo v vodstvu), vse za zagotavljanje nadaljevanja poslovanja podjetja. Čeprav je zlasti v malih in srednje velikih družinskih podjetjih prenos lastništva tesno povezan s prenosom vodstva, pa obe vrsti prenosa ne potekata nujno sočasno. V malih in srednje velikih družinskih podjetjih se pogosto najprej izvrši prenos vodstva podjetja in šele kasneje tudi prenos lastništva podjetja.

V okviru prenosa lastništva tako obstajajo različne možnosti, ki pa niso stvar presoje in izbire optimalne rešitve zgolj v družinskih podjetjih, ampak v celotni populaciji malih in srednje velikih podjetij (Transfer of SMEs, 2002). Prenos lastništva se lahko opravi v družinskem krogu, kar je še zlasti z vidika ustanoviteljev družinskih podjetij pogosto najbolj zaželena nasledstvena možnost (Donckels & Lambrecht, 1999; Bjuggren & Sund, 2001; De Massis et al., 2016; Sieger & Minola, 2017). Lastništvo ima namreč v družinskih podjetjih poseben pomen, ker družinski lastniki na podjetje ne gledajo zgolj kot na premoženje, s katerim razpolagajo, ampak se zavedajo, da lastništvo podjetja vključuje zaposlene, učinke (proizvode ali storitve), odgovornosti itd. Gre za premoženje, ki ga je družina gradila in razvijala skozi več generacij (Overview of Family Business, 2009).

Druge možnosti v okviru prenosa lastništva so prodaja družinskega podjetja managerjem ali zaposlenim, ki niso družinski člani, prodaja osebam izven podjetja ali obstoječim podjetjem. Raziskave kažejo, da narašča število prenosov podjetij izven družinskega kroga. Razloge za takšen trend naraščanja prenosov podjetja lahko najdemo v interesni naravnosti potencialnih naslednikov, torej otrok, ki ne kažejo želje in interesa po prevzemu družinskega podjetja, ampak dajejo prioriteto ustanovitvi lastnega podjetja ali zaposlitvi v drugih podjetjih (Bjuggren & Sund, 2001; Transfer of SMEs, 2002; Pittino et al., 2018).

V ospredju iskanja prihodnjega lastnika družinskega podjetja je pogosto kriterij krvnega sorodstva, ki daje pravico do lastništva, pri iskanju naslednika v vodstvu podjetja pa bi morali biti kriteriji izbire predvsem znanje, kompetence in usposobljenost prihodnjega voditelja podjetja (Cabrera-Suárez et al., 2001; Cabrera-Suárez et al., 2018; Le Breton-Miller et al., 2004; Mazzola et al., 2008). Prenos vodstva družinskega podjetja se lahko uresniči v družinskem krogu. Kako poteka takšen proces, lepo ponazarjata modela avtorjev Churchilla in Hattena (1997) ter Longeneckerja and Schoena (1996), ki smo ju predstavili v enem od prejšnjih podpoglavij. Določitev naslednika med družinskimi člani obsega pomembno vprašanje, in sicer koga izmed njih izbrati za naslednika. Ta izbira ne bi smela biti samo ustanoviteljeva naloga, ampak je za večjo objektivnost izbire pomembno sodelovanje nekoga tretjega, lahko tudi zunanega neodvisnega svetovalca. Včasih se zdi odločitev preprosta in dejansko tudi je, če je edini naslednik tudi sposoben in zavezan podjetju ter so ga med pripravami na prevzem vodenja tudi temu primerno pripravljali in usposabljali. V preteklosti se je zelo pogosto (danes redkeje) kot naslednik na osnovi prevladujočih dednih pravil določil najstarejši sin kot lastnik in tisti, ki prevzema vodenje podjetja. Obstoj takšnih pravil sicer odpravlja negotovosti in zmanjšuje verjetnost konfliktov med potomci, ima pa to slabo stran, da se lahko na ta način kot naslednik določi oseba, ki ni dovolj sposobna, morda tudi ne dovolj motivirana in zainteresirana za prevzem najvišjega vodstvenega položaja. Nasledstvena možnost v okviru družine je lahko tudi izbira med "enakimi" (Leach 1991). V takšnem primeru bi moralo veljati pravilo, da se izbere najbolj sposoben izmed potencialnih naslednikov, kar je pogosto v nasprotju z družinsko vrednoto, da so vsi otroci enaki. V takšnih primerih se lahko zgodi, da ostane družinsko podjetje brez naslednika, ker lastnik ni bil sposoben ali pa ni želel sprejeti odločitve o izbiri naslednika med otroki. Ker nasledstvo od druge generacije naprej pogosto vključuje več kot eno nuklearno družino, je temu primerno tudi število potencialnih naslednikov večje ter s tem težja tudi izbira.

Zaposlitev profesionalnega managerja, ki ni član družine, je možna rešitev nasledstva v vodstvu, ki jo prav tako najdemo v praksi družinskih podjetij. Pogosto je ta rešitev prisotna v družinskih podjetjih tretje in nadaljnjih generacij. V takšnih podjetjih je lastništvo razpršeno med številne družinske člane – gre za t. i. konzorcij bratrancev in sestričen po Gersicku in soavtorjih (1997), ki je ponazorjen v tridimenzionalnem modelu na sliki 46. V takšnih družinskih podjetjih je pogosto edina možna rešitev nasledstva v vodstvu v obliki zaposlitve managerja, ki ni družinski član.

V primeru samo začasnih ovir za uresničevanje nasledstva v okviru družine, ko so npr. otroci še premladi ali premalo izkušeni za prevzem vodenja, torej ko obstajajo prevelike starostne razlike med generacijami, se v podjetju lahko odločijo za zaposlitev začasnega managerja. Ta vodi podjetje tako dolgo, da je možen prenos vodstva na družinskega naslednika (Leach, 1991; Kets de Vries, 1993).

Druge možne rešitve nasledstvenih problemov v družinskem podjetju so še npr. delitev odgovornosti za podjetje med družinske člane, zlasti v primeru konfliktnih odnosov med potomci (Leach 1991). V takšnih primerih vsak otrok prevzame vodenje le enega dela podjetja. Lahko pa se izvede tudi delitev podjetja na samostojne dele – ločena podjetja, ki jih nato prevzamejo posamezni družinski člani.

Dejavniki, ki vplivajo na uspeh nasledstva

Proces nasledstva ne poteka vedno brez težav in se tudi ne zaključi vedno s prenosom vodstva in lastništva s predhodnika na naslednika. Številne raziskave se ukvarjajo z vprašanjem, kateri dejavniki vplivajo na uspešno uresničeno nasledstvo v družinskem podjetju. Nekateri avtorji pri tem opozarjajo, da se reševanje nasledstvenih vprašanj v družinskih podjetjih prepogosto obravnava kot krizna situacija in se na ta način preveč poudarjajo nevarnosti, povezane z neurejenimi in nepravočasnimi prenosi (Dyck et al., 2002; Evaluation, 2013). Premalo pozornosti pri proučevanju in tudi pri seznanjanju družinskih podjetij namenjamo pozitivnim vidikom nasledstva. Menjava v vodstvu družinskega podjetja, seveda pod pogojem ustreznih in pravočasnih priprav novega vodje, je strateška priložnost za podjetja, še zlasti za tista, ki delujejo v mladih panogah in na dinamičnih trgih, ter za hitrorastoča podjetja, kjer se zahtevnost nalog vodenja izredno povečuje in jim morda trenutni družinski manager ni kos. Tako lahko menjava v vodstvu zaradi reševanja nasledstvenega vprašanja pomeni možnosti za revitalizacijo podjetja, uveljavljanje novih in svežih idej, odpira pa tudi možnosti za potrebno prestrukturiranje podjetja in krepitev njegovega položaja na trgu.

Številne raziskave poudarjajo velik pomen usposabljanja potencialnih naslednikov (Dyck et al., 2002; Mazzola et al., 2008), pri tem pa še posebno izpostavljajo prenos tihega znanja (imenovanega tudi tacitno znanje) z ustanovitelja na naslednika (Cabrera-Suárez et al., 2001; Chirico, 2008). Po mnenju številnih avtorjev (Cabrera-Suárez et al., 2001; Gersick et al., 1997) se mora prenos tihega znanja ustanovitelja pričeti že zelo zgodaj v življenju potencialnega naslednika. Ko se naslednik vključi v podjetje, bi moral pridobiti znanje in kompetence tako o različnih vidikih delovanja in razvoja podjetja kot tudi o panogi podjetja (Cabrera-Suárez et al., 2001; Mazzola et al., 2008).

Mentoriranje in praksa v podjetju (Cabrera-Suárez et al., 2001; Chirico, 2008; Swap et al., 2011), postopno sodelovanje naslednika na sestankih s poslovnimi partnerji ter v procesih odločanja in strateškega načrtovanja (Mazzola et al., 2008; Motwani et al., 2006) so po mnenju avtorjev tisti dejavniki, ki pomembno vplivajo na razvoj sposobnosti naslednika za prevzem najodgovornejšega vodstvenega položaja v podjetju. Vse navedeno pa se lahko uspešno uresničuje le v primeru kakovostnih odnosov med starši in otroki, obojestranskega razumevanja, spoštovanja in zaupanja med družinskimi člani ter skupne želje po ohranitvi podjetja kot družinskega podjetja. Gre za proces, ki se začne doma še pred vključitvijo potomcev v podjetje (Cabrera-Suárez, 2005; Cabrera-Suárez et al., 2001; Long & Chrisman, 2014).

Raziskave so tudi pokazale, da na usposobljenost naslednika za prevzem vodenja podjetja vpliva formalno izobraževanje, pridobivanje delovnih izkušenj z zaposlitvijo v drugih podjetjih ter dodatna šolanja in usposabljanja v družinskem podjetju in izven njega (Chirico, 2008; Duh, 2014; Dyck et al., 2002; Mazzola et al., 2008; Sardeshmukh & Corbett, 2011).

Nasledstvo v vodstvu podjetja obsega torej številne aktivnosti, povezane s pripravami naslednika na prevzem vodstvenih nalog. Načrtovanje tega procesa je po mnenju številnih avtorjev zato pomemben dejavnik, ki vpliva na uspešnost prenosa vodenja podjetja in na uspešnost podjetja po opravljenem prenosu (Long & Chrisman, 2014; Sharma et al., 2003b). Načrtovanje nasledstva v vodstvu naj bi obsegalo predvsem aktivnosti izbiranja in usposabljanja naslednika, vključevalo naj bi oblikovanje vizije in izdelavo strateškega načrta podjetja po menjavi generacij, opredelitev vloge odhajajočega predhodnika in posredovanje odločitve ključnim interesnim udeležencem (Sharma et al., 2003a). Le če bo podjetje pristopilo k načrtovanju nasledstva v vodstvu, se bo menjava generacij uresničila na način, ki bo ohranjal harmonijo družine in kontinuiteto podjetja v naslednji generaciji ob upoštevanju interesov tako podjetja kakor tudi družine (Neubauer & Lank, 1998). V okviru načrtovanja nasledstva je zato treba upoštevati interese in potrebe podjetja in družine. Zlasti družinska podjetja prve generacije

so močno odvisna od ustanovitelja, še zlasti zaradi njegovih/njenih številnih povezav s poslovnimi partnerji, ki so pogosto zelo osebne in neposredne, in tudi zaradi znanja, ki ga ima ustanovitelj. Odsotnost ustreznih in pravočasnih priprav na prenos vodenja podjetja lahko po nepotrebnem prikrajša podjetja za to ključno managersko "premoženje" (Lansberg, 1996).

Pomemben dejavnik, ki vpliva na uspešnost nasledstev v družinskih podjetjih, je tudi ozaveščanje lastnikov managerjev o usodnosti sprememb v vodstvu in lastništvu za prihodnost podjetja ter s tem o potrebi po pravočasnih pripravah na te spremembe (Filser et al., 2013; Sharma et al., 2003a). Aktivnosti ozaveščanja lastnikov managerjev o nujnosti pravočasnih priprav na prenos podjetja je opredelila tudi Evropska komisija kot eno od ključnih aktivnosti, ki je izhodiščnega pomena za uspešnost prenosov ne samo družinskih, ampak celotne populacije mikro, malih in srednje velikih podjetij (Transfer of SMEs, 2002; Evaluation, 2013). Še zlasti je pomembno ozaveščanje ustanoviteljev družinskih podjetij, ker raziskave kažejo, da se v družinskih podjetjih prve generacije precej redkeje izvaja načrtovanje nasledstva (Sonfield & Lussier, 2004). Pri tem imajo pomembno vlogo institucije podpornega okolja ter javne ali zasebne iniciative, katerih aktivnosti ozaveščanja lastnikov managerjev so še posebno pomembne v državah z velikim deležem družinskih podjetij prve generacije (npr. nekdanje socialistične države, velja tudi za Slovenijo).

ZAKLJUČEK

Družinska podjetja so zaradi specifičnosti svojega delovanja in razvoja (posledica vključenosti družine v podjetje) znatno bolj kot npr. nedružinska podjetja predmet številnih raziskav in poskusov, da bi se izboljšalo naše razumevanje teh podjetij ter osnovala ustrezna institucionalna in izobraževalna podpora njihovim razvojnim prizadevanjem. Eden od ključnih izzivov, s katerimi se družinska podjetja soočajo, je vprašanje, kdo bo nasledil družinskega lastnika in managerja, ko se bo ta npr. upokojil. Rezultati raziskav kažejo, da je vse prepogosto razlog za neuspešen prenos in s tem za prenehanje podjetja prav odsotnost ustreznih priprav na zamenjavo lastnikov in vodstva. Tovrstne priprave označujemo kot načrtovanje nasledstva, ki obsega številne aktivnosti in je predvsem v primeru načrtovanja nasledstva v vodstvu namenjeno pripravam naslednika na prevzem najodgovornejših vodstvenih nalog. Odsotnost načrtovanja nasledstva lahko pogosteje opazimo pri podjetjih prve generacije, zato je med njimi delež neuspešnih prenosov podjetja največji. To dejstvo bi moralo vzbujati skrb v Sloveniji, kjer je zaradi preteklega socialističnega družbenoekonomskega sistema delež družinskih podjetij v lasti (pogosto jih tudi vodijo) ustanoviteljev mnogo večji kot v državah z dolgoletno tradicijo tržne ekonomije in družinskih podjetij. Mnenja smo, da lahko pričujoči prispevek pripomore k večjemu razumevanju družinskih podjetij in nasledstvene problematike ter pomaga vsaj pri ozaveščanju o pomenu pravočasnih priprav na prenos lastništva in vodstva družinskega podjetja.

Vprašanja za ponavljanje

1. S katerimi značilnostmi najbolj opišemo družinsko podjetje?
2. Pojasnite osnovne značilnosti tridimenzionalnega modela razvoja družinskega podjetja avtorjev Gersicka in soavtorjev. Ali navedeni model pomaga pri razumevanju raznolikosti družinskih podjetij? Odgovor pojasnite.
3. Zakaj je nasledstvo eno od najbolj kritičnih obdobj v življenju družinskega podjetja?
4. Ali je iskanje naslednika v družinskem krogu edina nasledstvena možnost?
5. Zakaj številna družinska podjetja niso uspešna pri reševanju nasledstvene problematike? Pojasnite dejavnike, ki vplivajo na uspeh nasledstva.

Literatura in viri

- Antončič, B., Auer Antončič, J. & Juričič, D. (2015). *Družinsko podjetništvo: značilnosti v Sloveniji*. Ljubljana: EY.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B. & Smyrniotis, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review* 15 (1), 45–58.
- Astrachan, J. H. & Shanker, M. C. (2003). Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, 16 (3), 211–219.
- Barometer (2018). *European Family Business Barometer, EFB and KPMG Enterprise*. Pridobljeno 18. novembra 2019 s spletne strani European Family Businesses: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/uploads/Modules/Publications/european-family-business-barometer7ed.pdf>.
- Bjuggren, P.-O. & Sund, L.-G. (2001). Strategic Decision Making in Intergenerational Successions of Small- and Medium-Sized Family-Owned Businesses. *Family Business Review*, 14 (1), 11–23.
- Botero, I. C., Cruz, C., De Massis, A. & Nordquist, M. (2015). Family Business Research in the European Context. *European Journal of International Management*, 9 (2), 139–159.
- Business Dynamics. (2011). *Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy. Final Report*. Pridobljeno 18. novembra 2019 s spletne strani European Union, European Commission: https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/advice-opportunities/transfer-business_en.
- Cabrera-Suárez, K. (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *Leadership Quarterly*, 16 (1), 71–96.
- Cabrera-Suárez, K., De Saa-Pérez, P. & García-Almeida, D. (2001). The Succession Process from a Resource and Knowledge-based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 14 (1), 37–46.
- Cabrera-Suárez, M. K., García-Almeida, D. J. & De Saá-Pérez, P. (2018). A Dynamic Network Model of the Successor's Knowledge Construction From the Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 31 (2) 178–197.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (5), 555–575.
- Chirico, F. (2008). Knowledge Accumulation in Family Firms: Evidence from Four Case Studies. *International Small Business Journal*, 26 (4), 433–462.
- Churchill N. C. & Hatten K. J. (1997). Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business. (Reprinted from the American Journal of Small Business, Winter 1987). *Family Business Review*, 10 (1), 53–67.
- Communication. (2006). *Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: Implementing the Lisbon Community Programme for Growth and Jobs – Transfer of Business, Continuity through a new beginning*. Pridobljeno 18. novembra 2019 iz spletne strani European Union, European Commission: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/documents/transfers/>.
- Daspit, J. J., Holt, D. T., Chrisman, J. J. & Long, R. G. (2016). Examining Family Firm Succession From a Social Exchange Perspective: A Multiphase, Multistakeholder Review. *Family Business Review*, 29 (1), 44–64.
- De Massis, A., Sieger, P., Chua, J. H. & Vismara, S. (2016). Incumbents' attitude toward intrafamily succession: An investigation of its antecedents. *Family Business Review*, 29 (3), 278–300.
- De Massis A. & Foss, N. J. (2018). Advancing Family Business Research: The Promise of Microfoundations. *Family Business Review*, 31 (4), 386–396.
- Deibel, W. (2018). *Buy Then Build: How Acquisition Entrepreneurs Outsmart the Startup Game*. Kindle Edition. Lioncrest Publishing. Pridobljeno 12. decembra 2018 iz spletne strani Amazon: <https://www.amazon.com/Buy-Then-Build-Acquisition-Entrepreneurs-ebook/dp/B07JKM2F5Q>.
- Donckels, R. & Lambrecht, J. (1999). The Re-emergence of Family-Based Enterprises in East Central Europe: What Can Be Learned from Family Business Research in the Western World? *Family Business Review*, 12 (2), 171–188.
- Duh, M. 2003. *Družinsko podjetje. Razvoj in razvojni management družinskega podjetja*. Maribor: MER Evrocenter, Založba MER v Mariboru.
- Duh, M (2014). Family Business Succession as Knowledge Creation Process. *Kybernetes*, 34 (6), 699–714.
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. A. & Mischke, G. A. (2002). Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17 (2), 143–162.
- Evaluation. (2013). *Evaluation of the Implementation of the 2006 Commission Communication on Business Transfers. Final Report. Sevenoaks: Centre for Strategy & Evaluation Services*. Pridobljeno 18. novembra 2019 s spletne strani European Union,

- European Commission: https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/advice-opportunities/transfer-business_en.
- Evert, R. E., Martin, J. A., McLeod, M. S. & Payne, G. T. (2016). Empirics in Family Business Research: Progress, Challenges, and the Path Ahead. *Family Business Review*, 29 (1), 17-43.
- Filser, M., Kraus, S. & Märk, S. (2013). Psychological aspects of succession in family business management. *Management Research Review*, 36 (3), 256-277.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M. & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7 (2), 133-157.
- IFERA (2003). Family Business Dominate. *Family Business Review*, 16 (4), 235-239.
- Kets de Vries, M. (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. *Organizational Dynamics*, 21 (3), 59-71.
- Lansberg I. (1996). The Succession Conspiracy. (Reprinted from Family Business Review, Summer 1988, Vol. 1, No.2). V C. E. Aronoff, J. H. Astrachan & J. L. Ward (Ured.), *Family Business Sourcebook II* (str. 70-86). Marietta: Business Owner Resources.
- Leach, P. C. (1991). *The Stoy Hayward Guide to the Family Business*. London: Kogan Page.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D. & Steier, L.P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (3), 305-328.
- Ljubotina, P. & Vadnjaj, J. (2017). Succeeding a family business in a transition economy: is this the best that can happen to me?. *Kybernetes*, 46 (8), 1366-1385.
- Long, R. G. & Chrisman, J. J. (2014). Management Succession in Family Business. V L. Melin, M. Nordqvist, & p. Sharma (Ured.), *The SAGE Handbook of Family Business* (250-268), London: Sage.
- Longenecker, J. G. & Schoen, J. E. (1996). Management Succession in the Family Business. V C. E. Aronoff, J. H. Astrachan, & J. L. Ward (Ured.), *Family Business Sourcebook II* (str. 87-92). Marietta: Business Owner Resources.
- Mandl, I. (2008). *Overview of Family Business Relevant Issues, Final Report, Austrian Institute for SME Research, Vienna*. Pridobljeno 18. novembra 2019 s spletne strani European Union, European Commission: http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/craft/family_business/family_business_en.htm.
- Mazzola, P., Marchision, G. & Astrachan, J. (2008). Strategic Planning in Family Business: A Powerful Developmental Tool for the Next Generation. *Family Business Review*, 21 (3), 239-258.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A. & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12 (5), 385-401.
- Motwani, J., Levenburg, N. M., Schwarz, T. V. & Blankson, C. (2006). Succession Planning in SMEs: An Empirical Analysis. *International Small Business Journal*, 24 (5), 471-495.
- Neubauer, F. & Lank, A.G. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. London: Macmillan Press.
- Neubaum, D. O. (2018). Family Business Research: Roads Travelled and the Searqch for Unworn Paths. *Family Business Review*, 31 (3), 259-270.
- Oldest Companies. (2008). *The 100 Oldest Companies in the World*. Pridobljeno 11. marca 2011 s: <http://www.bizaims.com/content/the-100-oldest-companies-world>.
- Overview of Family Business. (2009). *Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies. Final Report of the Expert Group. Eropcan Commission*. Pridobljeno 18. novembra 2019 s spletne strani European Union, European Commission: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/#h2-conclusions>.
- Payne, T. (2018). Reflection on Family Business Research: Considering Domains and Theory. *Family Business Review*, 31 (2), 167-175.
- Pittino, D., Visintin, F. & Lauto, G. (2018). Fly Away From the Nest? A Configurational Analysis of Family Embeddedness and Individual Attributes in the Entrepreneurial Entry Decision by Next-Generation Members. *Family Business Review*, 31 (3), 271-294.
- Report EU (2015). Report on family businesses in Europe. Brussel: Committee on Industry, Research and Energy. Pridobljeno 18. novembra 2019 s spletne strani European Union, European Commission: http://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2015-0223_EN.pdf.

- Sardeshmukh, S. R. & Corbett, A. C. (2011). The Duality of Internal and External Development of Successors: Opportunity Recognition in Family Firms. *Family Business Review*, 24 (2), 111-125.
- Sharma, P. (2002). Stakeholder mapping technique: Toward the development of a family firm typology. Paper presented at the Academy of Management meetings. Denver, CO.
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17 (1), 1-36.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L. & Chua, J. H. (2001). Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25 (3), 17-35.
- Sharma, P., Chrisman, J. J. & Chua, J. H. (2003a). Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results. *Family Business Review*, 16 (1), 1-14.
- Sharma, P., Chrisman, J. J. & Chua, J. H. (2003b). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18 (5), 667-687.
- Sieger, P. & Minola, T. (2017). The family's financial support as a "poisoned gift": A family embeddedness perspective on entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, 55 (Supplement S1), 179-204.
- Sonfield, M. C. & Lussier, R. N. (2004). First-, Second-, and Third-Generation Family Firms: A Comparison. *Family Business Review*, 17 (3), 189-202.
- Steier, L. P. & Ward, J. L. (2006). If Theories of Family Enterprise Really Do Matter, So Does Change in Management Education. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (6), 887-895.
- Swap, W., Leonard, D., Shields, M. & Abrams, L. (2001). Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace. *Journal of Management Information Systems*, 18 (1), 95-114.
- Transfer of SMEs. (2002). *Final report of the expert group on the transfer of SMEs, European Commission, May 2002*. Pridobljeno 18. novembra 2019 s spletne strani European Union, European Commission: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/documents/transfers>.
- Westhead, P. & Cowling, M. 1998. Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (1), 31-56.

15 DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETIJ

Barbara Hvalič Erzetič, Milena Matić Klanjšček

Živimo v času globalizacije, v času, ko so podjetja soodvisna od svojih poslovnih partnerjev, okolja, skupnosti. Vse več se jih zaveda, da če želijo uspešno poslovati, morajo večjo pozornost nameniti svojim zaposlenim in dobremu vodenju. Odnos organizacije do družbe in njenega vpliva na okolje je postal ključno merilo njenega celotnega delovanja in njene sposobnosti za nadaljnje uspešno delovanje. Je delni odraz naraščajočega spoznavanja potrebe po zagotavljanju zdravih ekosistemov, socialne enakosti in dobrega organizacijskega upravljanja. Družbena odgovornost in poročanje o njej je koncept, ki je v zahodnem svetu že precej razširjen, v zadnjem času pa je postal osrednja tema sodobnega, razvitejšega dela svetovnega gospodarstva. Družbene odgovornosti ne smemo enačiti z dobroteljnostjo, saj je predvsem poštenost brez zlorabe prek meja, ki jih zahteva zakonodaja, je odgovornost podjetij za svoje vplive na družbo, na ljudi in naravo. Kot pomemben koncept se pojavlja znotraj različnih poslovnih ved, vsem pa je skupno, da so z družbeno odgovornostjo povezani pojmi, kot so moralnost, etičnost in odgovornost, s tem pa drugačen pogled na delovanje podjetja, ki je neločljivo povezano z družbo (Golob, 2004). Poročanje organizacije o družbeno odgovornem ravnanju lahko med drugim vpliva na njeno konkurenčno prednost, njen ugled, njeno sposobnost pritegniti in ohraniti delavce ali člane, odjemalce, naročnike ali uporabnike, vpliva na vzdrževanje morale, zavezanosti in produktivnosti pri zaposlenih, na stališča investitorjev, lastnikov, donatorjev, sponzorjev in finančne skupnosti ter na njene odnose s podjetji, vladami, mediji, dobavitelji, kolegi in skupnostjo, v kateri deluje. Družbeno odgovorno ravnanje je eno izmed ključnih orodij za doseg trajnostnega razvoja, saj so dolgoročne dejavnosti vseh organizacij v zasebnem, javnem in neprofitnem sektorju (ne glede na velikost ali to, da delujejo v razvitih ali razvijajočih se državah) odvisne od zdravja svetovnih ekosistemov (SIST, 2010). Družbena odgovornost je bolj raziskana in aplicirana na delovanju večjih podjetij, katerih delovanje je vedno na očeh javnosti, pri malih in srednje velikih podjetjih pa pogosto ni predmet analize, čeprav so ta podjetja ustvarjalci delovnih mest. Tudi v Sloveniji postaja področje družbene odgovornosti podjetij vse pomembnejše, saj je od leta 2017 evropska in slovenska zakonska obveza, da morajo podjetja v javnem interesu z več kot 500 zaposlenimi poročati tudi o nefinančnih vidikih poslovanja, ki vključujejo tudi odnos do zaposlenih, kar vpliva na ugled podjetja kot delodajalca in ugled v odnosu do drugih deležnikov (Hrast, 2020).

Opredelitev družbene odgovornosti podjetij

Obstaja več opredelitev družbene odgovornosti podjetij, ki so se skozi leta spreminjale glede na čas in okolico. Kar v nekem družbenem okolju v določenem obdobju velja za družbeno odgovorno ravnanje, lahko v drugem obdobju oziroma v drugi družbi pomeni ravno obratno. Arlow in Gannon (v Finch, 2005) opredeljujeta koncept družbene odgovornosti kot nenehno razvijajoč se koncept, ki različnim ljudem različno pomeni.

Najbolj je uveljavljena definicija Evropske komisije v Zeleni knjigi iz leta 2001, ki opredeljuje družbeno odgovornost podjetij kot koncept, v okviru katerega podjetja v svoje poslovne aktivnosti prostovoljno vključujejo vprašanja glede socialnih in okoljskih zadev.

Opredelitev, ki je za definicijo Evropske komisije največkrat citirana, je opredelitev Svetovnega sveta za trajnostni razvoj (angl. *World Business Council for Sustainable Development*) (1999, 2000), ki pravi, da je družbena odgovornost lastnost poslovanja, da se doseže stabilen ekonomski razvoj, da se posveča delu z zaposlenimi, njihovimi družinami, lokalno skupnostjo in da se izboljša socialna

raven življenja. Je stalna obveznost vseh poslovnih deležnikov, da se vedejo etično in prispevajo k ekonomskemu razvoju, ko izboljšujejo tako kakovost poslovnega življenja zaposlenih in njihovih družin kot tudi lokalne skupnosti in celotne družbe.

Svet za družbeno odgovornost (angl. *Business for Social Responsibility*) (2000) opredeljuje družbeno odgovornost kot poslovno odločitev organizacij, da povežejo etične vrednote skladno z zakonskimi zahtevami in spoštujejo ljudi, skupnost in okolje. V podjetju morajo poslovati tako, da dosežajo oziroma presegajo etična, pravna, komercialna in javna pričakovanja družbe, ki jih ima do podjetja. Družbena odgovornost je glavno načelo za vsako sprejeto odločitev in na vsakem področju poslovanja (Mulej et al., 2019).

Slovenski inštitut za standardizacijo (2010) družbeno odgovornost opredeljuje kot »odgovornost organizacije za vplive svojih odločitev in dejavnosti na družbo in okolje, da s preglednim in etičnim ravnanjem prispeva k trajnostnemu razvoju, vključno z zdravjem in blaginjo družbe, upošteva pričakovanja deležnikov, deluje v skladu z veljavno zakonodajo in mednarodnimi normami poslovanja ter je integrirana v celotno organizacijo in jo izvaja v vseh svojih odnosih«.

Jaklič (2009) navaja, da je družbena odgovornost, za katero se pogosto uporablja izraz korporativna družbena odgovornost, eden ključnih dejavnikov graditve uspešnosti in ugleda modernega podjetja.

Moir (2001) korporativno družbeno odgovornost opredeljuje »kot stalno zavezanost podjetja, da se bo obnašalo etično in prispevalo h gospodarskemu razvoju, obenem pa izboljševalo kakovost življenja delavcev in njihovih družin kot tudi lokalne skupnosti in širše družbe«. Smisel družbene odgovornosti podjetij je tesno povezan z idejo trajnostnega razvoja, ki navaja, »da trajnostni razvoj zadovoljuje potrebe sedanjega človeškega rodu, ne da bi ogrozili možnosti prihodnjih rodov, da zadovoljijo svoje potrebe« (Our Common Future, 1987). Na Vrhu Organizacije združenih narodov o trajnostnem razvoju (SURS, 2018) je bila septembra 2015 sprejeta Agenda 2030 za trajnostni razvoj, ki združuje ekonomsko, socialno in okoljsko razsežnost, njene cilje pa bodo morale uresničiti vse države sveta (glej prilogo 1).

V obdobju globalnosti si podjetja nalagajo nova pričakovanja o poslovanju in spreminjajo način, kako naj bodo družbeni, okoljski in gospodarski vplivi optimalno uravnoteženi pri odločanju, družbena odgovornost podjetij pa se razume kot skupek vseh odgovornosti podjetij, ki presegajo pričakovanja deležnikov (Dahlsrud, 2008 v Mulej, 2019; Golob, 2004).

Podjetja morajo danes presegati zgolj z zakonom predpisane dolžnosti in se vključiti v reševanje številnih novih problemov, ki so jih v marsičem povzročila tudi sama. Evropska komisija meni, da je družbena odgovornost več kot varovalka ugleda, je investicija v boljšo ekonomsko uspešnost (2001). Bohinc (2017) dodaja, da bi podjetja morala imeti vzpostavljen postopek vključevanja socialnih in okoljskih vprašanj v svojo poslovno strategijo.

Razvoj družbene odgovornosti

Čeprav se o družbeni odgovornosti piše več v zadnjih desetletjih, pa nekateri avtorji navajajo, da je zametke družbene odgovornosti treba iskati že zelo daleč v zgodovini. Chaffee (2017) navaja, da je socialne komponente v korporacijskem vedenju mogoče najti že v starih rimskih zakonih in jih lahko vidimo v entitetah, kot so azili, domovi za revne in stare, bolnišnice in sirotišnice. Ta predstava o korporacijah kot socialnih podjetjih se je v srednjem veku nadaljevala z angleško zakonodajo

v akademskih, občinskih in verskih ustanovah, ki je na korporacije gledala kot na instrument družbenega razvoja in ga je z osvajanjem novih dežel izvozila v svoje ameriške kolonije, kjer so imele korporacije do neke mere družbeno funkcijo.

Prvo obdobje: 18. in 19. stoletje

Harrison (1966) meni, da sta bila v 18. in 19. stoletju krščanska religiozna filozofija in pristop k trajnemu družbenemu kontekstu odziv na moralni neuspeh družbe, ki je bil viden v smislu revščine celotnega prebivalstva v angleškem cesarstvu in nekaterih delih Evrope. Ta verski pristop se je umaknil socialnim reformam in viktorijanski filantropiji, ki se je osredotočila na delavski razred in oblikovanje sistemov socialnega varstva, saj je zaznala vrsto socialnih problemov, ki se vrtijo okoli revščine in nevednosti ter dela otrok in žensk.

V poznih letih 18. stoletja, ko je naraščala stopnja urbanizacije in industrializacije, zaznamovane z obsežno proizvodnjo, je na trg dela prineslo nove pomisleke za kmete in majhne korporacije, ali naj sledijo novemu gospodarstvu. Začeli so se ustanavljati delavski sindikati, ki so iskali boljše delovne pogoje, srednji razred je bil zaskrbljen zaradi izgube verskih in družinskih vrednot v novi industrijski družbi. Zaradi navedenega je oblikovanje sistemov socialnega varstva zavzelo paternalistični pristop, katerega namen je bil zaščititi in obdržati zaposlene, nekatera podjetja pa so si celo prizadevala za izboljšanje kakovosti njihovega življenja (Agudelo, Jóhannsdóttir in Davídsdóttir, 2019). Za genezo družbene odgovornosti podjetja za njegove učinke v družbi je pomembno stališče Adama Smitha, v katerem kot pglavitno nalogo podjetja opredeljuje poslovanje z dobičkom. Podjetje je po njegovem mnenju odgovorno le lastnikom in delničarjem, z doseganjem dobička pa naj bi pripomoglo k povečanju ekonomske moči celotne družbe (Bertoncelj, 2011).

Drugo obdobje: 20. stoletje

Do 20. in zgodnjih 30. let 20. stoletja so poslovni managerji začeli prevzemati odgovornost za uravnoteženje maksimiranja dobička z ustvarjanjem in vzdrževanjem ravnovesja s potrebami svojih strank, delovne sile in skupnosti. To je privedlo do tega, da so na managerje gledali kot na skrbnike različnih zunanjih odnosov s podjetjem, kar se je nato spremenilo v družbene in ekonomske odgovornosti, ki so jih sprejele korporacije. Kasneje, z rastjo poslovanja med drugo svetovno vojno in v 40. letih, so podjetja začeli obravnavati kot institucije z družbeno odgovornostjo in začela se je širša razprava o teh odgovornostih (Agudelo, Jóhannsdóttir in Davídsdóttir, 2019).

Kot prelomnica se šteje leto 1953, ko je izšla knjiga Družbena odgovornost podjetnika (angl. *Social Responsibilities of the Businessman*) avtorja Howarda Bowena, ki meni, da mora biti vodenje podjetja tudi družbeno odgovorno (Garriga in Mele, 2004).

V začetku 60. let se je z družbeno odgovornostjo začel ukvarjati tudi Keith Davis, ki je vodstvu podjetja postavil dve vprašanji, in sicer ali podjetja lahko namenoma prezrejo družbeno odgovornost in kaj podjetniki dolgujejo družbi. Družbeno odgovornost opredeli kot tiste odločitve in dejavnosti poslovnežev, ki jih ne vodijo zgolj neposredni ekonomski in tehnični interesi (Schwartz in Carroll, 2003).

Še vedno pa je pri trditvi, da je družbena odgovornost izključno ekonomskega značaja, vztrajal Milton Friedman, ki je leta 1963 napisal, da je torej DOP sredstvo za doseganje dobička lastnikov.

Leta 1971 je Odbor za ekonomski razvoj (angl. *Committee for Economic Development - CED*) razvil enega izmed prvih pristopov, ki je upošteval ekonomsko in neekonomsko dimenzijo pri opredelitvi koncepta družbene odgovornosti. Govori o treh krogih, pri katerih se notranji krog nanaša na

osnovne odgovornosti za učinkovito izvajanje ekonomske funkcije podjetja, vmesni krog se nanaša na odgovornost podjetja pri izvajanju ekonomske funkcije ob upoštevanju družbenih vrednot in priorit, zunanji krog pa se nanaša na nove oblike odgovornosti, ki jih mora podjetje usvojiti, če želi prispevati k razvoju družbenega okolja in k odpravljanju ključnih socialnih problemov (Mulej, 2019).

Tudi Archie B. Carroll (1991) je leta 1979 opredelil tridimenzionalni konceptualni model družbene odgovornosti in je družbeno odgovornost razdelil na ekonomsko, pravno in etično odgovornost. Model je nadgrajen s t. i. neomejeno odgovornostjo, kamor prišteva vse filantropične aktivnosti (odgovornosti) podjetja, ki se izvajajo na lastno željo in niso zahtevane po zakonu.

V naslednjih letih so različni avtorji proučevali družbeno odgovornost podjetij, nastajale so različne opredelitve, ki pa so jih zadnja desetletja zaznamovale razprave s področja onesnaževanja, dobrotelne, odnosa do lokalne skupnosti in odnosa do manjšin. Vse pogosteje pa se v literaturi omenja izraz odgovorno podjetništvo (angl. *responsible entrepreneurship*), ki pomeni zagotavljanje ekonomske uspešnosti podjetja z vključitvijo družbenih in okoljskih dejavnikov v njegove poslovne aktivnosti.

Tipi družbene odgovornosti

Poleg različnih definicij družbene odgovornosti obstajajo tudi različni koncepti in modeli delovanja družbene odgovornosti podjetij.

Carrollova piramida družbene odgovornosti

Največkrat citiran je tridimenzionalni konceptualni model družbene odgovornosti, ki ga je leta 1979 razvil Archie B. Carroll. Koncept družbene odgovornosti je prikazal kot sestav štirih tipov odgovornosti, ki predstavljajo celoto družbene odgovornosti podjetja. To so ekonomska, zakonska, etična in filantropska odgovornost. Te štiri kategorije ali sestavine družbene odgovornosti podjetja lahko upodobimo v obliki piramide, zato se tudi imenuje Carrollova piramida družbene odgovornosti (glej sliko 48).

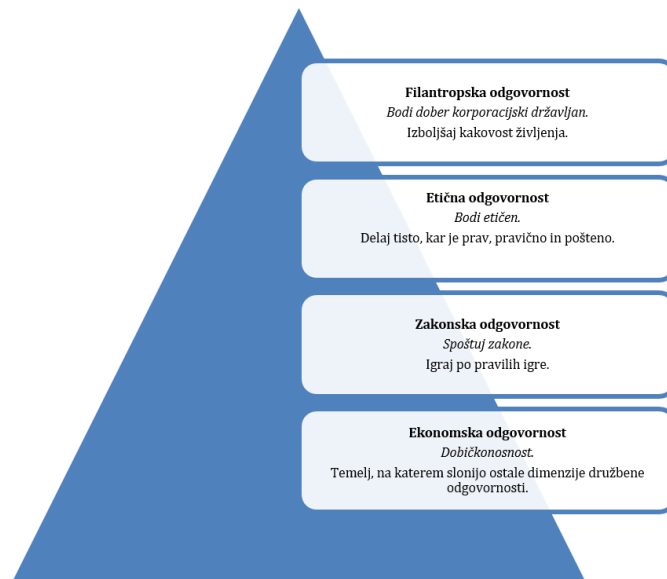
V spodnjem delu se piramida začne z *ekonomskimi* odgovornostmi, saj morajo podjetja zagotavljati dobrine in storitve za družbo, ta zanje plača in tako lahko podjetja ustvarjajo dobiček, ki je najpomembnejša odgovornost podjetja.

Zakonska odgovornost od podjetij zahteva, da poslujejo skladno z zakoni in s predpisi, ki jih predpisujejo zakonodajalci. Ekonomska in zakonska odgovornost že vključujeta etične norme o poštenosti in pravičnosti.

Etična odgovornost poleg tega zajema tudi standarde, norme in vrednote, ki jih od podjetja pričakujejo potrošniki, zaposleni in družba, čeprav niso predpisani v zakonih.

Filantropska odgovornost je najvišja raven družbene odgovornosti, saj se od podjetij pričakuje, da bodo prostovoljno ravnala v korist družbe v skladu z zakoni in etičnimi standardi. Največkrat gre za dobrodelne aktivnosti, pri čemer podjetja prispevajo finančna sredstva in človeške vire za izboljšanje kakovosti življenja skupnosti. Carroll opozarja, da se posamezne ravni med seboj ne izključujejo niti ne označujejo kontinuuma od ekonomskih do prostovoljnih odgovornosti, temveč je vsaka del celotne družbene odgovornosti podjetja. Hkrati opozarja, da podjetje ne more biti etično odgovorno, dokler ne postane ekonomsko in zakonsko odgovorno (Carroll in Buchholtz, 2000).

Slika 48: Corrollova piramida družbene odgovornosti



Vir: Carroll, A. B. & Buchholtz, A. K. (2000). *Business and society: Ethics and Stakeholder Management* (4th ed.). Cincinnati: South-Western College.

Kritiki piramide družbene odgovornosti menijo, da odgovornosti ni mogoče predstavljati v hierarhičnem redu, npr. ekonomsko pred zakonsko, oziroma da bi bilo treba piramido obrniti. Alternativno lahko model družbene odgovornosti predstavimo tudi kot vetrnico družbene odgovornosti, kjer so vsi elementi enakovredni. Skupna družbena odgovornost podjetij torej pomeni hkratno izpolnjevanje ekonomskih, zakonskih, etičnih in prostovoljnih odgovornosti v podjetjih (Jaklič, 2017).

Tabela 17: Primeri izvajanja posameznih tipov družbene odgovornosti

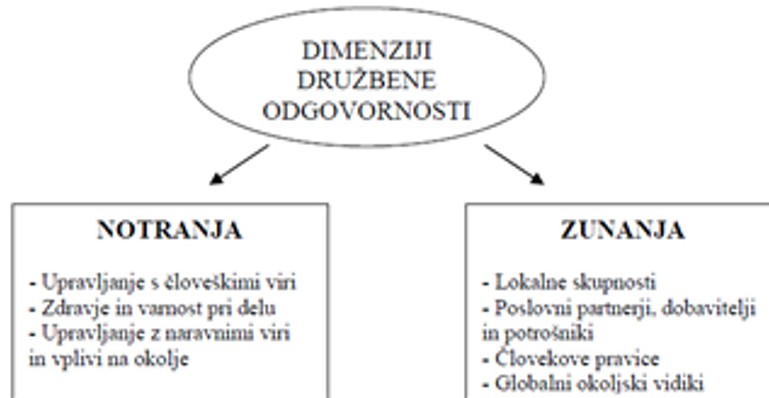
Vrsta odgovornosti	Pričakovanja interesnih skupin	Primeri
FILANTROPSKA ODGOVORNOST	Zaželeno	Prostovoljne aktivnosti; donatorstvo, sponzorstvo; programi, ki podpirajo lokalno skupnost
ETIČNA ODGOVORNOST	Pričakovano	Izogibanje dvomljivih dejavnosti; sprejemanje zakonov kot minimum zahtev; sprejemanje etičnih načel v poslovnem svetu
ZAKONSKA ODGOVORNOST	Zahtevano	Podrejanje vsem zakonom; okoljevarstveni zakoni; zakoni za zaščito potrošnika; tehnični predpisi; zakoni o enakopravnosti spolov na delovnem mestu; izpolnjevanje pogodbenih obveznosti
EKONOMSKA ODGOVORNOST	Zahtevano	Dobičkonosnost; povečevanje vrednosti prodaje; zmanjševanje stroškov; premišljene strateške odločitve; povečevanje vrednosti podjetja

Vir: Jaklič, 2017.

PODROČJA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

Evropska komisija (2001) v Zelenem dokumentu predstavlja notranjo in zunanjo dimenzijo družbene odgovornosti podjetja. Notranja dimenzija vključuje družbeno odgovorno prakso znotraj podjetja, ki vključuje zaposlene in se navezuje na področja ravnanja s človeškimi viri, zdravja in varnosti zaposlenih pri delu, upravljanja z naravnimi viri in na skrb za okolje, zunanja pa vključuje lokalne skupnosti, poslovne partnerje, dobavitelje in potrošnike, človekove pravice in globalne okoljske vidike.

Slika 49: Dimenziji družbene odgovornosti



Vir: Evropska unija. Green Paper, 2001.

Družbena odgovornost do zaposlenih

Zaposleni so najpomembnejši vir poslovanja podjetij, njihova vključenost v izvajanje družbene odgovornosti zvišuje ugled podjetja, povečuje delovno moralo in pripadnost ter pripomore k večji zavzetosti zaposlenih (Gavez et al., 2007).

Družbena odgovornost do zaposlenih se izkazuje na več načinov (Bertoncelj, 2009):

- › razvoj zaposlenih in vseživljenjsko učenje,
- › komuniciranje z zaposlenimi oziroma boljši pretok informacij v podjetju,
- › ravnovesje med delovnim in prostim časom (angl. *work life balance*),
- › skrb za zdravje in varnost pri delu,
- › nediskriminiranost in enake možnosti za zaposlovanje,
- › ustrezen plačilni sistem in nagrajevanje zaposlenih ter
- › skrb za kulturno in rekreativno dejavnost zaposlenih (Bertoncelj, 2009).

Bistvo družbeno odgovornega ravnanja vodstva do zaposlenih je v tem, da navedeni dejavniki niso le v skladu z zakonodajo, temveč jo presegajo. Na podlagi empiričnih raziskav je bilo ugotovljeno, da je delavcem oziroma iskalcem zaposlitve zelo pomembno družbeno delovanje podjetij. Golob in

Podnart (2003) menita, da ta standard podjetja dosegajo z vključevanjem vseživljenjskega učenja, z izboljšanjem komunikacije in s pretokom informacij, s soodločanjem zaposlenih, pravično plačilno politiko, z nediskriminiranostjo pri zaposlovanju ter ne nazadnje z ravnovesjem med delom, družino in prostim časom.

Potočnik (2016) je družbeno odgovornost do zaposlenih proučevala z vsebinami, kot so poštenost brez zlorabe v odnosih do sodelavcev, zaposlovanje ranljivih skupin, spodbujanje družbenih aktivnosti ter spodbujanje sodelavcev h krepitvi strpnosti in sožitja na delovnem mestu. Analiza je pokazala, da zaposleni družbeno odgovornost večinoma pojmujejo kot poštenost brez zlorabe v odnosih do sodelavcev, ki so nad mejami, prepisanimi z zakonom. Anketiranci so najnižje ocenili trditvi, da zaposlujejo ljudi iz ranljivih skupin in da sodelavce v podjetju spodbujajo k družbenim aktivnostim, za katere jim zagotavljajo ustrezne pogoje (Močnik, Crnogaj in Bradač Hojnik, 2017).

Do podobnih rezultatov je prišla Zore. Družbeno odgovoren odnos do zaposlenih bolj izkazujejo manjša podjetja, ki imajo do 10 zaposlenih (Zore, 2016 v Močnik, Crnogaj in Bradač Hojnik, 2017), saj v strukturi malih podjetij večinoma prevladujejo družinska podjetja, kjer je več soodgovornosti in so vzpostavljeni tesnejši odnosi. Nasprotno pa rezultati raziskave Statističnega urada Republike Slovenije – SURS (2012) kažejo, da slovenski delavci v primerjavi s povprečjem Evropske unije več delajo, zlasti ženske, da so manj zadovoljni z delovnimi razmerami, da doživljajo večjo zaposlitveno negotovost, več so prisotnosti na delovnem mestu kljub bolezni (prezentizem) in pri njih je zaznati manj izostankov z dela (absentizem).

Zdravje na delovnem mestu je za podjetja izredno pomembno. Podjetja pospešeno iščejo dodatne načine za promocijo zdravja in večje varnosti zaposlenih pri delu.

Družbena odgovornost do kupcev oziroma potrošnikov

Družbena odgovornost do potrošnikov vključuje (Jernejčič Dolinar, 2010) izogibanje ustvarjanju in izrabljanju monopolnega položaja, izogibanje nedovoljeni cenovni diskriminaciji, spoštovanje predpisov in običajev na področju embalaranja in označevanja izdelkov, zagotavljanje varnosti proizvodov, izogibanje oglaševanju, ki cilja na otroke, izogibanje uporabi zavajajočih cen, zagotavljanje vsaj solidne kakovosti izdelkov in storitev, omogočanje pritožb in hitro reševanje reklamacij ter zagotavljanje poštenih jamstev, hiter servis in zmerne cene nadomestnih delov.

Podjetja se zavedajo dobrih odnosov z dobavitelji, konkurenco in še zlasti s kupci, saj ti zmanjšujejo negotovost poslovanja, znižujejo stroške in povečujejo kakovost. Podjetja morajo kupcem nuditi ekološko varne in etične izdelke in storitve. Vzporedno s povečanim zanimanjem družbe za družbeno odgovorne prakse podjetij rastejo tudi zavest posameznika v vlogi potrošnika in njegova večja pričakovanja do podjetij. Pri tem gre po mnenju Coldwellaa (2001) za »revolucijo vedno večjih pričakovanj« (Golob in Podnar, 2003). Kupci se na neetična dejanja podjetja odzovejo odklonilno, tudi z demonstracijami in zavračanjem nakupa izdelka. Tak primer se je zgodil, ko je proizvajalec mobilnih telefonov Nokia sredi januarja 2008 sporočil, da bo zaprl tovarno v Bochumu v Nemčiji in proizvodnjo zaradi cenejše delovne sile preselil v Romunijo. Ta odločitev ni ogorčila le 2300 delavcev, ki jih je Nokia začela odpuščati, nad njo so bili vse prej kot navdušeni tudi nemški vodilni politiki, saj je dežela Severno Porenje-Vestfalija pred leti subvencionirala preureditev tovarne s 55 milijoni evrov. Potem ko je pred tovarno demonstriralo okrog 15.000 ljudi, je nemška revija Stern objavila rezultate javnomnenjske raziskave, po kateri 56 % Nemcev noče več kupiti mobilnega telefona Nokia. Javnost in tudi politiki so bili mnenja, da je Nokia ravnala družbeno nesprejemljivo oziroma družbeno neodgovorno.

Čeprav se javnost zaveda družbeno odgovornega ravnanja, so številne raziskave pokazale, da je večina potrošnikov neaktivnih, hkrati pa vsaj deklarativno naklonjenih etičnemu in družbeno odgovornemu nakupovanju, čeprav tega v praksi ne uporabljajo.

V raziskavi, ki je bila opravljena med podjetji in potrošniki o zavedanju družbene odgovornosti v gorenjski regiji (Matić Klanjšček, Grmek in Stare, 2017), potrošniki prepoznajo družbeno odgovorno podjetje po tem, da pri izvajanju svoje dejavnosti spoštuje vse standarde, posebno ekološke, spoštuje zakonodajo, podpira lokalno okolje, športna, kulturna društva, upravlja in ohranja odnose s strankami in zaposlenimi.

V večini podjetij odgovarjajo, da je družbeno odgovornost vključena v strategijo poslovanja, medtem ko stroškov izvajanja družbene odgovornosti do skupnosti ne vključujejo v svoje ekonomske izračune. Vsi stroški družbene odgovornosti so v večini podjetij majhni, le v enem so veliki, drugi anketiranci z višino stroškov niso seznanjeni. Komunikacija družbene odgovornosti z javnostjo poteka z objavo na spletni strani podjetja, v letnem poročilu o družbeni odgovornosti, druga polovica anketirancev pa teh podatkov ne objavi javno. Podjetja najbolj verjamejo, da družbeno odgovornost vpliva na zvestobo, zadovoljstvo in lojalnost zaposlenih, na prodajo in zvestobo kupcev, ugled in konkurenčne prednosti podjetja, manj pa na dobičkonosnost.

Izsledki raziskave, ki je bila na istem območju opravljena hkrati med potrošniki, kažejo, da potrošniki družbeno ne(odgovornega) ravnanja podjetij ne nagrajujejo ustrezno, za kar je treba iskati vzroke v (enostranskem) pogledu podjetja in v pomanjkanju konkretnih znanj o komunikaciji glede družbene odgovornosti, ki bi izvirala iz zavedanja o pomenih, ki jih družbeni odgovornosti pripisujejo potrošniki. Anketiranci so se strinjali, da informacije o družbeni odgovornosti vplivajo na potrošnike in njihove nakupne odločitve.

Evropska unija tudi z zakonodajo ureja varstvo in pravice potrošnikov tudi na hitro razvijajočih se področjih, kot so spletno trgovanje, oskrba z energijo in finančne storitve. Podpira tudi evropske potrošniške centre, ki ponujajo pomoč pri čezmejnih sporih.

Družbena odgovornost do okolja

Začetki družbene odgovornosti podjetij za okolje segajo v 60. leta prejšnjega stoletja v ZDA. Paul Erlich je leta 1968 izdal knjigo *The Population Bomb in Limits to Growth*, v kateri opozarja, da družbe ne smejo težiti k nenehni in nenadzorovani rasti, ob tem pa zanemarjati naravne vire. V 70. letih 20. stoletja se je začel razvijati koncept okoljskih tveganj. Leta 1970 sta bila ustanovljena Svet za okoljsko kakovost (CEQ) in Agencija za varstvo okolja (EPA). Od leta 1990 podjetja okoljski tematiki prilagajajo tudi proizvodni proces ter dobavo surovin.

Organizacije s proaktivnim pristopom k okoljskim izzivom iščejo načine za nenehno izboljševanje svoje okoljske uspešnosti, orodje za doseg tega cilja je shema EMAS (angl. Eco-Management and Audit Scheme), sistem okoljskega ravnanja in presojanja, ki je prostovoljni instrument upravljanja Evropske komisije za ocenjevanje, poročanje in izboljšanje okoljske učinkovitosti podjetij in drugih organizacij in je na voljo od leta 1995. V prvih letih je bila EMAS omejena na družbe v industrijskem sektorju, danes pa je dostopna vsem gospodarskim panogam po svetu. Namenjena je spodbujanju primernejšega ravnanja z okoljem in seznanjanju javnosti z vplivi njihovega delovanja na okolje (Evropska komisija, 2017).

Tudi v Sloveniji je družbena odgovornost podjetij do okolja urejena z mednarodnimi dokumenti in z zakonodajo Republike Slovenije. Direktiva 2004/35/ES Evropskega parlamenta in Sveta z dne 21. aprila 2004 o okoljski odgovornosti v zvezi s preprečevanjem in sanacijo okoljske škode temelji na načelu "onesnaževalec plača" (2017). Oseba, ki je povzročila škodo ali neposredno nevarnost škode, mora izvesti potrebne preventivne in sanacijske ukrepe ter kriti stroške, ki pri tem nastajajo. Odgovarja lahko vsaka pravna ali fizična oseba, ki opravlja pridobitno dejavnost. Slovenija je direktivo o okoljski odgovornosti prenesla v svojo zakonodajo leta 2009. Direktiva vsebuje splošno opredelitev "škode" kot negativne spremembe naravnega vira ali merljivega poslabšanja funkcije naravnega vira, do katerega lahko pride neposredno ali posredno. Zakonodaja RS v Zakonu o varstvu okolja (ZVO-1) ureja varstvo okolja pred obremenjevanjem kot temeljni pogoj za trajnostni razvoj in v tem okviru določa temeljna načela varstva okolja, ukrepe varstva okolja, spremljanje stanja okolja in informacije o okolju, ekonomske in finančne instrumente varstva okolja, javne službe varstva okolja in druga z varstvom okolja povezana vprašanja.

Družbena odgovornost do lokalnih skupnosti in države

Podjetja morajo, če želijo preživeti, s strateško načrtovanimi dejavnostmi prispevati k razvoju lokalnega gospodarstva in družbenega razvoja. Podjetja naj bi zagotavljala zaposlitve, plače in ugodnosti ter davčne prispevke, hkrati pa pridobivala nove zaposlene večinoma iz lokalnega trga delovne sile. Na konkurenčnost podjetja v veliki meri vpliva njegov ugled v lokalnem okolju, ki ga predstavlja kot delodajalca in proizvajalca. Dobri odnosi z lokalno skupnostjo so še posebno pomembni za podjetja, ki delujejo na globalnem trgu (Evropska komisija, 2001).

Podjetja morajo biti družbeno odgovorna tudi do vlade. To se kaže v rednem plačevanju davkov in drugih obveznosti, v etičnosti pri mednarodnem poslovanju in prenašanju globalnih dobičkov, v vplivu na države tretjega sveta, v spoštovanju lastninskih pravic v državah tretjega sveta in v podpiranju lokalnih načrtov gospodarskega razvoja (Bertoncelj, 2011).

Človekove pravice in globalni okoljski vidiki

Človekove pravice so močna komponenta družbene odgovornosti podjetij, so zelo kompleksen predmet razprave, ki vsebuje politične, pravne in moralne dileme in jo obravnavajo številni mednarodni predpisi. Evropska unija ima dolžnost, da v okviru politike s socialnimi partnerji zagotovi dosledno upoštevanje delovnih predpisov, varstva okolja in človekovih pravic.

Podjetja si morajo prizadevati za družbeno odgovornost tako v Evropi kot tudi v mednarodnem okolju, saj so pomembni akterji znotraj globalnega okolja zaradi številnih z okoljem povezanih problemov in porabe naravnih virov iz različnih delov sveta (Evropska unija, 2001).

PREDNOSTI IN SLABOSTI VPELJAVE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI V PODJETJE

Upoštevanje družbene odgovornosti prinese podjetju številne prednosti na različnih področjih, kot je npr. vodenje, saj pomaga spodbujati odločanje na podlagi boljšega razumevanja pričakovanj družbe ter s tem povezanih priložnosti, izboljšuje prakso obvladovanja tveganj in konkurenčnost podjetja, omogoča lažje pridobivanje finančnih sredstev, poslovanje z odgovornim udejstvovanjem v politiki, s pošteno konkurenco in z odsotnostjo korupcije. Znotraj podjetja je zaznati manj absentizma in fluktuacije pri zaposlenih, izboljšata se varnost in zdravje. Pozitiven vpliv ima družbena odgovornost na sposobnost organizacije, da zaposluje, motivira in obdrži svoje zaposlene (Hrast, 2020). Hedblom,

Hickman in List (2020) so med 1100 iskalci zaposlitve ugotovili, da kadar podjetje oglašuje, da je družbeno odgovorno, privabi zaposlene, ki so produktivnejši, delajo bolj kakovostno in bolj cenijo preživljanje prostega časa. Takim podjetjem se za 25 % poveča število prosilcev za službo, kar je primerljivo z učinkom 36-odstotnega povečanja plač.

Stroški, povezani z vpeljavo družbene odgovornosti v podjetje, so visoki, podjetja si postavljajo vprašanje, kdaj so prednosti družbeno odgovornega ravnanja večje od stroškov, ki nastanejo s prizadevanjem za boljšo družbo. Večji stroški, če je vse drugo enako, preprosto pomenijo večje težave pri ustvarjanju dobička. Podjetja morajo to upoštevati in poslovati tako, da dosežajo največ koristi ob najnižjih stroških. Potrebni bi bilo več raziskav, ki bi merile stroške vključevanja družbene odgovornosti podjetij, da bi se podjetja lažje odločala za družbeno odgovorno ravnanje (Barnett, 2016).

Posebno mala in srednja podjetja se sprašujejo o smotrnosti vključevanja družbeno odgovornega poslovanja v podjetje, saj so manj opazna in vplivna kot velika podjetja (Jenkins, 2006), imajo omejene človeške in finančne vire, zato morajo biti prepričana o konkurenčni prednosti, da svoj čas in denar namenijo za te aktivnosti. Zaradi pomanjkanja časa se načrtno ne ukvarjajo z družbeno odgovornimi aktivnostmi (Knez-Riedl, 2002), ker pa se njihov ugled in vedenje enačita s podjetjem, ker je njihov status tesno povezan z lokalnim družbenim statusom, njihova legitimnost pri neposrednih deležnikih (zaposlenih, kupcih, dobaviteljih in lokalni skupnosti) pa je na udaru dosti bolj neposredno in osebno kot pri velikih podjetjih, se nenačrtno vedejo družbeno odgovorno. Mala in srednja podjetja so sposobna povezati osebne in etične vrednote s poslovnimi ter hitreje izkoristiti prednosti novih tržnih niš za proizvode in storitve, ki imajo družbeno ali okoljsko vrednost (Jenkins, 2006).

K večjemu pomenu družbeno odgovornega ravnanja pa so od leta 1970 prispevale tudi naslednje institucije: Agencija za zaščito okolja, Komisija za enake možnosti pri zaposlovanju ter Agencija za varnost in zdravje pri delu.

Družbena odgovornost kot konkurenčna prednost

Svobodna konkurenca je ključni element odprtega tržnega gospodarstva, saj spodbuja učinkovitost podjetij, povečuje ponudbo za potrošnike, zmanjšuje cene in izboljšuje kakovost. Konkurenčne prednosti predstavljajo niz virov in zmožnosti, ki podjetju omogočajo trajnejše in boljše sodelovanje v odnosu do konkurence in so edinstveni (Bargeoise, Duhaime in Stimpert, 1996). Teorije, ki povezujejo družbeno odgovorno ravnanje podjetij s konkurenčno prednostjo, temeljijo na kritiki teorije družbene odgovornosti kot maksimiranja dobičkov.

Podjetje, ki se vede družbeno odgovorno, pridobi večji ugled, kupci so pripravljeni plačati višjo ceno za izdelke ali storitve, če jih podjetje prepriča, da se vede družbeno odgovorno. Raziskave so pokazale, da naj bi družbeno odgovorno delovanje podjetij pozitivno vplivalo na sedem področij in jim s tem prineslo tudi konkurenčno prednost pred drugimi (Knez-Riedl, 2002; McAlister, 2003; Hopkins, 2005 v Bertoncelj et al., 2011).

- › *Graditev in ohranjanje pozitivnega ugleda podjetja.* Ugled je dejavnik konkurenčne prednosti, ki ga je treba ustvarjati načrtno in v daljšem obdobju.
- › *Dostop do kapitala.* Podjetja lažje pridejo do kapitala, poslovnih partnerjev in kupcev. Pridobijo se novi posli s strankami, dobavitelji, povečajo se nakupi strank in njihovi predlogi za izboljšanje sodelovanja.

- › *Obvladovanje tveganj v dialogu z deležniki.* Podjetja lažje upravljajo potencialna tveganja in krize z vzpostavitvijo smernic in procesov upravljanja deležnikov.
- › *Človeški kapital.* Podjetja lažje organizirajo delo, zaposlujejo, motivirajo in obdržijo svoje zaposlene.
- › *Nenehne inovacije in intelektualni kapital.* V podjetjih se pojavlja vse več inovativnih predlogov za izboljšanje poslovanja, ustvarja se več inovacij ter vključujejo se spoznanja dobrih praks drugih podjetij za izboljšanje dela.
- › *Nižanje stroškov poslovanja.* V podjetjih lahko pride do varčevanja, povezanega s povečano produktivnostjo in učinkovitostjo virov (manjša poraba energije in vode, zmanjšanje odpadkov in pridobivanje dragocenih stranskih proizvodov z recikliranjem).
- › *Pravica do obstoja in delovanja.* Podjetja pridobijo zaupanje javnosti, ki je v času, ko postaja razvijanje dolgoročnih odnosov z deležniki pomemben dejavnik uspešnega delovanja, zelo pomembno. Podjetja oblikujejo vrednote, na katerih naj bi gradila bolj povezano družbo in na osnovi katerih naj bi prešla na trajnostni gospodarski sistem.

Podjetja s svojim prispevanjem k trajnostnemu razvoju iščejo konkurenčno prednost, ki ni doseganje koristi na kratek rok, temveč doseganje tistega, kar prinaša polnost, ter dolgotrajna odpoved nekaterim manj pomembnim stvarim, da bi lahko dosegli plemenitost, ki je trajnostna dobrina (Kozoderc, 2009).

Razlogi proti družbeni odgovornosti podjetij

V prejšnjem poglavju so predstavljene prednosti vpeljave družbeno odgovornega ravnanja v podjetje, vendar nekateri avtorji menijo, da naj se podjetja raje usmerjajo v povečevanje dobička, medtem ko vprašanja, povezana s socialno tematiko, pustijo v reševanje drugim skupinam v družbi. Zasedovanje družbenih ciljev bi namreč zmanjšalo pripravljenost podjetij za doseganje ekonomske učinkovitosti, s čimer se družbi onemogoči zagotavljanje ustreznih izdelkov in storitev. Kot razlog, ki govori proti družbeno odgovornemu ravnanju, kritiki navajajo, da je družbena odgovornost le dodatno breme za podjetja. Avtorji navajajo nekaj argumentov (Vozelj, 2005 v Mulej, 2019; Jaklič, 2009).

- › Podjetja niso dobrodelne ustanove, zato ni samoumevno pričakovati, da bodo sledila klicu po družbeno odgovornem ravnanju in poročanju, ne da bi pri tem upoštevala lastno ekonomsko uspešnost.
- › Primarna odgovornost podjetja je maksimiranje dobička. Aktivnosti, povezane z družbeno odgovornostjo, povečujejo stroške in tako lahko podjetje tvega izgubo (prikriti stroški), če z uporabo svojih resursov vztraja pri aktivnostih, ki so koristne za družbo, ne pa za podjetje. Stroške krijejo delničarji, zaposleni, odjemalci.
- › Zaposleni so strokovnjaki na svojih področjih in nespametno je od njih pričakovati, da bodo reševali socialne probleme, če nimajo izkušenj ali izobrazbe. Lahko naredijo več slabega kot dobrega, kar se kaže v večjih stroških in poslabšanem ugledu podjetja.
- › Brez uspešnega poslovanja ni družbene odgovornosti. Podjetje, ki vlaga v okolje, družbo in vase, pri tem pa zanemarija interese deležnikov podjetja (lastnikov, zaposlenih, lokalnih skupnosti in drugih), je družbeno neodgovorno.

- › Podjetja več denarja namenjajo za poročanja kot za vlaganje. To je družbeno neodgovorno, saj gre podjetjem zgolj za promocijo oziroma trženjske učinke.

STANDARDI DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

V evropskem in svetovnem merilu obstajajo standardi, ki urejajo področje družbene odgovornosti. Enotnega standarda še ni, v okviru Mednarodne organizacije za standardizacijo (v nadaljevanju ISO – angl. *International Organization for Standardization*) pa so pomembni standardi ISO 14001, ISO 26000 in SA 8000, ki so predstavljeni v nadaljevanju.

Pomembni standardi so še Global Reporting Initiative za uresničevanje trajnostnega razvoja, United Nations Global Compact, ki obravnava načela na področju človekovih pravic, dela, okolja in korupcije, ter OHSAS 18001 za področje varnosti in zdravja pri delu.

ISO 14001 obravnava sisteme ravnanja z okoljem in omogoča podjetjem, da uvedejo sistem obvladovanja okoljskih vidikov poslovanja, uravnavanje stroškov, učinkovito izkoriščanje virov, preprečevanje onesnaževanja ter odzivanje na zahteve in pričakovanja poslovnih partnerjev organizacije, lastnikov oziroma ustanoviteljev organizacije in druge zainteresirane javnosti

ISO 26000 podjetjem pomaga prispevati k trajnostnemu razvoju in jih spodbuja, da storijo več, kot zahteva skladnost z zakonodajo, ter pri tem upoštevajo družbeno, okoljsko, pravno, kulturno, politično in organizacijsko raznolikost. Po standardu družbene odgovornosti ISO 26000 je to odgovornost organizacije za vplive njenih odločitev in dejavnosti na družbo in okolje, da s preglednim etičnim ravnanjem:

- › prispeva k trajnostnemu razvoju,
- › upošteva pričakovanja deležnikov,
- › je v skladu z veljavno zakonodajo in mednarodnimi normami delovanja ter
- › je integrirana v celotno organizacijo in jo izvaja v svojih odnosih.

SA 8000 je standard, ki ga je uvedla organizacija Social Accountability International leta 1998. SA 8000 vključuje načela Mednarodne organizacije dela in temelji na sestavi ISO 9000 in ISO 14000. Namenjen je predvsem preverjanju delovnih pogojev in vsebinsko pokriva delo otrok, prisilno delo, zdravje in varstvo pri delu, svobodo združevanja in pravico do kolektivnih pogajanj, diskriminacijo, disciplinske ukrepe, delovni čas ter pravična plačila. S pomočjo navedenega standarda se preverjajo delovni pogoji organizacije, da bi se zagotovile človekove pravice in temeljne pravice zaposlenih.

Posebnost standarda je v tem, da se uporablja kot minimalni standard, kar pomeni, da se uporablja v primeru, če mednarodni akti (ali veljavna nacionalna zakonodaja) vsebujejo nižjo raven varstva od navedenega standarda. V nasprotnem primeru so organizacije dolžne spoštovati načela standarda SA 8000.

DRUŽBENA ODGOVORNOST V SLOVENIJI

Tudi v Sloveniji so se podjetja v zadnjih letih začela zavedati pomena družbeno odgovornega ravnanja, družbeno odgovornost so začela vključevati v svojo poslovno prakso. K temu je pripomogla tudi Organizacija za gospodarsko sodelovanje iz razvoj (OECD), ki je sprejela ukrepe za krepitev tega področja. Od Slovenije zahteva tudi, da podjetja namenjajo del sredstev družbeno odgovornim projektom, vendar ta še zdaleč niso v takšnem obsegu, kot jih namenjajo podjetja v državah, kjer področje družbene odgovornosti obstaja že desetletja in je zato tudi razvitejše (Gorenak, b. l.). O družbeni odgovornosti se je začelo več pisati, ko se je pojavila tudi kot eden izmed ekonomskih kazalcev v računovodskih poročilih. Razumevanje družbene odgovornosti podjetij v Sloveniji je implicitno, saj temelji na pravilih in zakonskih predpisih, ki od podjetja zahtevajo, da se ukvarja z družbenimi vprašanji (Golob in Podnar, 2003). V nadaljevanju so predstavljene institucije, ki so pripomogle k razvoju družbene odgovornosti v Sloveniji.

Inštitut IRDO

Zaradi odsotnosti institucionalne ravni razvoja družbene odgovornosti podjetij v Sloveniji se je družbeno odgovornost od leta 2003 pričela razvijati prek civilne iniciative, kar je privedlo do ustanovitve inštituta IRDO. Inštitut IRDO je vodilna slovenska organizacija, ki z raziskovanjem, izobraževanjem, svetovanjem, povezovanjem in promocijo prispeva k razvoju družbene odgovornosti v slovenskem in svetovnem merilu. Pri tem sodeluje z domačimi in tujimi strokovnjaki, ustanovami, organizacijami, vlada in podjetji ter tako prispeva k izmenjavi znanja in izkušenj o družbeni odgovornosti (Inštitut IRDO, 2020).

Inštitut IRDO skupaj s partnerskimi organizacijami vse od leta 2009 podeljuje slovensko nagrado za družbeno odgovornost Horus. Ime Horus je povzeto iz starodavne egiptovske mitologije in je po besedah ustanoviteljice Anite Hrast povezano s poslanstvom Inštituta in pomeni boga Horusa, ki predstavlja višjo zavest planeta Zemlja in je odgovoren za razvoj človeštva, zato so ga izbrali za simbol slovenske nagrade za družbeno odgovornost.

Poslanstvo nagrade Horus je spodbujati celovitost v razmišljanju, inovativnost v delovanju in odgovornost pri poslovanju slovenskih podjetij. Z nagrado želijo krepiti zavedanje o pomenu družbene odgovornosti za nas vse in opozoriti na našo soodvisnost, ki se je premalo zavedamo (Močnik, Crnogaj, Bradač Hojnik, 2017). Na razpisu za nagrado Horus lahko sodelujejo vse pravne osebe, kot so samostojni podjetniki, mikro in majhna ter srednje velika podjetja, velika in socialna podjetja ter zavodi.

Mreža za družbeno odgovornost Slovenije

Mreža za družbeno odgovornost Slovenije je stičišče podjetij in drugih organizacij, katerih skupni namen je promocija družbene odgovornosti tako znotraj svojih podjetij in organizacij kot v širšem družbenem prostoru. Ključne dejavnosti mreže so izmenjava znanj, uvajanje novosti in dobrih praks s področja družbene odgovornosti ter osveščanje o prednostih, ki jih ta način delovanja prinaša (Mreža za družbeno odgovornost, 2020).

Slovensko društvo za odnose z javnostmi (PRSS)

V okviru društva deluje sekcija za spodbujanje družbene odgovornosti (SSDO), katere temeljna naloga je dvigovanje ravni družbene odgovornosti v slovenskih podjetjih in organizacijah, še zlasti med člani PRSS in stroko odnosov z javnostmi. Prispevati želijo tudi k boljšemu razumevanju koncepta družbene odgovornosti v slovenskih podjetjih in organizacijah ter jih spodbujati k družbeno

odgovornemu ravnanju. Inicijativo pri tem pa mora prevzeti predvsem stroka odnosov z javnostmi, zato v sekciji svoje člane osveščajo in jih spodbujajo k širjenju koncepta družbene odgovornosti v podjetjih in organizacijah, jih izobražujejo, predvsem pa jim predstavljajo priložnosti, ki jih družbeno odgovorno ravnanje prinaša za podjetja in organizacije (PRSS, 2020).

Ištitut EKVILIB

Poslanstvo inštituta EKVILIB je soustvarjati vzdržen in uravnotežen svet, v katerem delujejo odgovorni posamezniki, podjetja in organizacije (EKVILIB, 2020). V okviru inštituta EKVILIB se izvajajo izobraževanja in svetovanja s področja družbene odgovornosti, podeljujeta se tudi certifikata Družini prijazno podjetje ter Družbeno odgovorno podjetje.

Certifikat Družini prijazno podjetje je družbeno odgovoren princip sodelovanja z zaposlenimi in je edini tovrstni certifikat v Sloveniji. Družini prijazna podjetja z najmanj desetimi zaposlenimi se zavežejo, da bodo sprejela določen nabor ukrepov, ki bodo zaposlenim olajšali usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja.

PRIHODNOST DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETIJ

Družbena odgovornost naj bi bistveno vplivala na prihodnost človeštva. White (2005) je razvoj družbene odgovornosti razdelil na tri možne scenarije (Mulej, 2019), kateri pa bo v prihodnje prevladal, je odvisno od motivov za vključevanje družbene odgovornosti v podjetje.

- › *Scenarij hitrega vzpona in zatona* (angl. *fad-and-fade scenario*) je povezan s konjunkturalnimi nihanjem. V obdobju krize, ko bo nastopila recesija, bo ideja o družbeni odgovornosti izgubila svoj pomen, saj bodo v tem času pomembni vplivi države in njeni ukrepi za reševanje gospodarstva iz krize.
- › *Scenarij vključevanja oziroma vpeljevanja* (angl. *embedded-and-integrated scenario*) predvideva, da bodo podjetja vključila družbeno odgovornost v svoje programe, cilje, strategije in tako pridobila konkurenčno prednost ter posledično boljše poslovanje, saj vpeljevanje družbene odgovornosti prinaša številne koristi.
- › *Scenarij prehoda oziroma preoblikovanja* (angl. *transition-and-transformation scenario*) temelji na tem, da je bil dosežen napredek na področju človekovih pravic, dela in okolja, vendar je še vedno prisotna ekološka in socialna neenakost. Treba bo ponovno razmisliti o temeljnem namenu družbe, a tudi povečati dobiček podjetij, saj so delničarji vlagatelji in morajo sodelovati pri upravljanju ter razdelitvi presežkov dobička, vendar brez njihove zlorabe in brez zlorabe naravnih pogojev za preživetje človeštva, poslovnih partnerjev, zaposlenih in širše družbe.

Pričakovanja deležnikov glede družbeno odgovornega ravnanja podjetij so v porastu in v zadnjih letih je opazna usmeritev k večji transparentnosti pri delovanju podjetij. Prav vsi deležniki se morajo zavzemati za spodbudne pogoje za poslovanje podjetij in življenje ustvarjalnih in inovativnih ljudi. Mulej in Hrast (2011) sta podala smeri potrebnih ukrepov (Mulej, 2019).

- › *Posamezniki* kot odjemalci naj dajejo prednost resničnim potrebam pred praznim postavljanjem s potrošnjo zaradi pogoltnosti (angl. *greed*), naj dajejo prednost dobaviteljem, ki izvajajo družbeno odgovorne aktivnosti, in kot občani pritiskajo na podjetja in vlade, da prakticirajo več družbene odgovornosti.
- › *Podjetja* naj prakticirajo družbeno odgovornost kot lastnost pri vodstvu, sodelavcih in drugih ljudeh kot poslovno strategijo, da bo manj stroškov, ki jih povzročajo nezadovoljstvo ljudi, nezdravo okolje

in slab ugled. Zaposlene naj ustrezno nagrajujejo, managerje in druge vplivne osebe naj plačujejo na bolj dolgoročni podlagi. Tudi podjetja naj pritiskajo na druga podjetja in vlade, naj prakticirajo več družbene odgovornosti.

- › *Države/vlade* določijo javnemu sektorju kot največjemu odjemalcu, naj kupuje od ponudnikov, ki so družbeno odgovorni, naj uvajajo inovacije, vidne kot poslovna odličnost, in hkrati ponujajo kakovostne izdelke in storitve. Zahtevajo naj doseganje enakih lastnosti vseh dobaviteljev. Tudi države/vlade morajo pritiskati na podjetja, javni sektor in vlade, naj prakticirajo več družbene odgovornosti.
- › *Mednarodne skupnosti* naj bi k mednarodnemu pravu dodale novo svetovno, za vse obvezno pravo, ki zajema zgolj mir na svetu in osnovne človeške pravice. Uveljavi naj svetovno demokracijo, ki vključuje svetovno vlado, sestavljeno iz izjemno poštenih in družbeno odgovornih oseb, ki ne zlorablajo svojega vpliva.

ZAKLJUČEK

Koncept družbene odgovornosti kot del trajnostnega razvoja postaja za večino sodobnih podjetij strateška usmeritev. Kot je že leta 2001 v Zeleni knjigi zapisala Evropska komisija, gre za koncept delovanja podjetij, po katerem se ta prostovoljno in ne zgolj na podlagi predpisov zavedajo svojih vplivov na skupnost in okolje. S sprejetimi smernicami družbene odgovornosti ISO 26000: 2010 se družbena odgovornost podjetij opredeli širše, in sicer kot odgovornost za vplive odločitev podjetja na družbo in okolje skozi pregledno in etično ravnanje do družbe in vseh njenih deležnikov. Kljub temu večina podjetij svojo družbeno odgovornost še vedno izraža s sponzoriranjem in donacijami, ki sta najvidnejši obliki družbene odgovornosti. Glede vprašanja, zakaj se družbena odgovornost še vedno uveljavlja v okviru prostovoljnega pristopa, Bohinc (2017) pravi, da se odgovor skriva v neoliberalni paradigmi političnih in gospodarskih sistemov v večini razvitih držav, kar je posledica prevladujočega prepričanja, da uvedba družbene odgovornosti kot pravnega instituta grozi načelu maksimiranja profita in s tem blaginji delničarjev ter ohranjanju njihovih pravic, ki temeljijo izključno na lastnini. Glede na to, po mnenju avtorja, zavezujoča korporativna družbena odgovornost odvrta podjetja od njihove temeljne gospodarske vloge. Številne raziskave so pokazale, da družbena odgovornost podjetjem dolgoročno prinaša korist (angl. *business benefitis*) ter poslovne možnosti (angl. *business opportunities*), kratkoročno pa izboljšuje ugled in zadovoljstvo kupcev. Dolgoročno bodo podjetja najbolj družbeno odgovorna, če bodo uporabljala strateško načrtovan pristop k razvoju družbene odgovornosti. Ker je družbena odgovornost orodje za doseg trajnostnega razvoja, je za Slovenijo ključnega pomena, da se pripravi tudi Nacionalni akcijski načrt ali strategija za družbeno odgovornost podjetij.

Vprašanja za ponavljanje

1. Opredelite družbeno odgovornost podjetij.
2. Kako prepoznate, da je neko podjetje družbeno odgovorno?
3. Kako je potekal razvoj družbene odgovornosti podjetij skozi različna zgodovinska obdobja?
4. Opredelite Corrollovo piramido družbene odgovornosti.
5. Opredelite področja družbene odgovornosti podjetij.
6. Kakšne koristi prinaša družbena odgovornost podjetjem?
7. Katere standarde podjetja običajno uporabljajo v povezavi z družbeno odgovornostjo?
8. Na spletni strani <http://www.horus.si/nagrajenci/> poiščite zadnje nagrajence nagrade Horus in se seznanite z njihovo družbeno odgovornostjo.

Priloga 1: Agenda 2030

Na Vrhu Organizacije združenih narodov o trajnostnem razvoju je bila septembra 2015 sprejeta Agenda 2030 za trajnostni razvoj. Ta uravnoteženo združuje tri razsežnosti trajnostnega razvoja – ekonomsko, socialno in okoljsko – in jih prepleta med 17 cilji trajnostnega razvoja (**Sustainable Development Goals – SDGs**). Agenda 2030 je univerzalna; njene cilje bo treba doseči do leta 2030 in jih bodo morale uresničiti vse države sveta.

V mnenju Evropskega ekonomsko-socialnega odbora (EESO) je poudarjeno, da Agenda 2030 vključuje vrsto ciljev (17 ciljev trajnostnega razvoja in 169 vmesnih ciljev) za spremembo sveta, obenem pa pomeni tudi zgodovinsko prelomnico za način obravnavanja ekonomskih, socialnih in okoljskih neenakosti po vsem svetu. Med cilji Agende 2030 so tudi zaščita, spodbujanje in zagotavljanje človekovih pravic in socialna razsežnost razvojnih ciljev tisočletja. Evropska unija (EU) ima pomembno mednarodno vlogo, zato se pričakuje, da lahko izjemno vpliva na proces uresničevanja ciljev trajnostnega razvoja na svetovni ravni.

Izvajanje Agende 2030 lahko ogrozi koncept prostovoljnega poročanja o izvajanju ciljev, zato Evropski ekonomsko-socialni odbor poziva EU, naj izvajanje Agende 2030 obravnava kot obveznost in priložnost za oblikovanje prihodnjih politik in programov EU. EU naj bi imela zato pri izvajanju te agende vodilno vlogo ter prispevala k uresničevanju ciljev trajnostnega razvoja na svetovni ravni. EU bo tako obveljala za vodilnega akterja pri spodbujanju okoljsko, socialno in ekonomsko odgovornega in trajnostnega razvoja ter tudi pri spoštovanju človekovih pravic, enakosti spolov, pri nediskriminaciji in podpori ranljivim skupinam prebivalstva.

Glavna prednostna naloga v vseh politikah in programih EU bi moralo biti izkoreninjenje revščine, kar je eno od ključnih načel iz Pogodbe EU in predpogoj za doseganje trajnostnega razvoja.

Povzeto po Svet Evropske unije (9. april 2019). Trajnostni razvoj: Svet sprejel sklepe <https://www.consilium.europa.eu/sl/press/press-releases/2019/04/09/sustainable-development-council-adopts-conclusions/> (najdeno 20. oktobra 2020)

Literatura in viri

Agudelo, M. A. L., Jóhannsdóttir, L., Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility* 4, 1(2019) <https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-018-0039-y> (najdeno 15. junija 2020).

Barnett, M. L. (2016). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Critique and an Indirect Path Forward. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0007650316660044> (najdeno 15. septembra 2020).

Bertoncelj, A. et al. (2011). *Trajnostni razvoj organizacije: ekonomski, družbeno-politični in ekološki vidiki*. Ljubljana: GV Založba.

Bohinc, R. (2017). *Družbena odgovornost*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Bourgeois, L. J. III, Duhaim, I. M. & Stimpert, J. L. (1999). *Strategic Management: a Managerial Perspective*. (2nd ed.) Fort Worth: The Dryden Press.

Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.

Commission of the European Communities (2001, 18. julij). Green Paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility. Brussels: Commission of European Communities.

European Commission (2017). Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) https://ec.europa.eu/environment/emas/emas_publications/publications_studies_en.htm (najdeno 20. septembra 2020).

Finch, N. (2005). The motivations for adopting sustainability disclosure. *MGSMS WP 2005-17* https://scholar.google.com/scholar?hl=sl&as_sdt=0%2C5&q=the+motivation+of+adopting+finch+2005&btnG= (najdeno 23. avgusta 2020).

- Hedblom, D., Hickman, B., List, J. A. (2019). Toward an Understanding of Corporate Social Responsibility: Theory and Field Experimental Evidence. *Corporate Governance & Economics eJournal*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3450248# (najdeno 17. julija 2020).
- Hrast, A. (2020). Zakaj biti družbeno odgovorna organizacija? <https://www.hrm-revija.si/zakaj-biti-druzbeno-odgovorna-organizacija> (najdeno 17. julija 2020).
- Garriga, E. in Mule, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 1-2(53), str. 51.
- Golob, U. (2004). Razumevanje družbene odgovornosti podjetja znotraj marketinga. *Teorija in praksa*, 41(5-6). 874-889.
- Golob, U. in Podnar, K. (b.l). Pričakovanja o družbeni odgovornosti podjetij in njihov vpliv na vedenjsko intenco posameznikov. *Inštitut za družbeno odgovornost*. http://www.irdo.si/skupni-cd/cdji/cd-irdo-2006/images/referati/golob_podnar_referat.pdf
- Golob, U., Podnar, K. (2003). Notranja dimenzija družbene odgovornosti podjetij. *Industrijska demokracija*, 7/2, str. 7-9.
- Gorenak, M. (b. l.). Kako lahko družbeno odgovornost postane del vašega podjetja?
- Poslovni Svet. <http://www.poslovnisvet.si/clanki/podjetnistvo/kako-lahko-druzbeno-odgovornost-postane-del-vasega-podjetja> (najdeno 5. november, 2012).
- Inštitut IRDO. <http://www.irdo.si/o-institutu/> (najdeno 25. oktobra 2020).
- Inštitut EKVILIB. <http://www.ekvilib.org/sl/http://www.ekvilib.org/sl/> (najdeno 25. oktobra 2020)
- International Organization of Standardization – ISO (b. d). Standards Catalogue. <https://www.iso.org/standards-catalogue/> (najdeno 20. oktobra 2020).
- Jaklič, M. (2005). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Jaklič, M. (2017). *Poslovno okolje in trajnostni razvoj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Jernejčič Dolinar, B. 2010. Družbeno odgovornost organizacij. *Zbornik 6. študentske konference Fakultete za management Koper*. Koper, Celje, Škofja Loka: Fakulteta za management.
- Jenkins, H. (2006). Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67, 241-256.
- Matič Klanjšček, M., Grmek, A. in Stare, V. (2017). Raziskovalno delo študentov o zavedanju pomena družbene odgovornosti v lokalnem okolju, kot aktivnost za izboljšanje kakovosti študijskega procesa. *Zbornik referatov 7. konferenca o kakovosti v višjih strokovnih šolah*. Novo mesto. https://www.skupnost-vss.si/wp-content/uploads/2017/12/Zbornik_Kakovost-v-vi%C5%a1jih-strokovnih-%C5%A1olah_7.
- Knez, R. (1998). *Odgovornost gospodarskih subjektov za obremenjevanje okolja v materialnem in mednarodnem pravu*. Ljubljana: Pravna fakulteta.
- Knez-Riedl, J. (2002). Družbeno odgovornost malih in srednjevelikih podjetij. V *Zbornik 23. posvetovanja PODIM*. Prenos novosti v podjetniško prakso (str. 45-60). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij.
- Kozoderč, D. (2009). *Trajnovativnost: novi izzivi družbene odgovornosti podjetij*. Ljubljana: Salve.
- Moir, L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility? *Corporate Governance*, 1(2), 16-22.
- Močnik, D., Crnogaj, K. in Bradač Hojnik, B. (2017). *Slovenska podjetja in družbeno odgovornost: slovenski podjetniški observatorij*. Maribor: Univerzitetna založba.
- Mreža za družbeno odgovornost. <https://www.mdos.si/> (najdeno 25. oktobra 2020).
- Mulej, M. et al. (2019). *Uvod v politično ekonomijo družbeno odgovorne družbe: zbornik*. Maribor: Kulturni zavod za umetniško produkcijo in založništvo. 397 str.
- Schwartz, M. A. and Archie. B. Carroll (2003): Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly* 13(4), 503-530.
- Slovenski standard SIST ISO 26000 (2010). Napotki za družbeno odgovornost. <https://cdn.standards.itech.ai/samples/42546/12871b3d2e124400a3797c50417c8a68/SIST-ISO-26000-2010.pdf> (najdeno 24. oktobra 2020).
- Slovensko društvo za odnose z javnostmi. www.piar.si (najdeno 16. oktobra 2020)
- Statistični urad Republike Slovenije (2018). Kazalniki ciljev trajnostnega razvoja Slovenije. Najdeno <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/7838> (najdeno 15. septembra 2020).
- Zakon o varstvu okolja (ZVO-1), Ur. l. RS, št. 39/06 s spremembami in dopolnitvami.
- Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1) Ur. l. RS, št. 42/06 s spremembami in dopolnitvami.

16 GLOBALNI PODJETNIŠKI MONITOR – ŠIRŠA SLIKA PODJETNIŠTVA

Miroslav Rebernik

SOODVISNOST PODJETNIŠTVA IN RAZVOJA

Proučevanje soodvisnosti med podjetništvom in gospodarskim razvojem daje smiselne rezultate samo, če ga proučujemo povezano in soodvisno s podobnimi raziskavami v svetu. To je še zlasti pomembno, kadar ekonomska politika, ki ima razvojne cilje, potrebuje neodvisne podatke. Ti ji omogočajo sprejemanje ukrepov, ki pospešujejo podjetništvo in spodbujajo tiste vrste podjetij, ki lahko k razvoju največ prispevajo. Ker je podjetništvo tudi zelo kompleksen pojav, ki zahteva razumevanje številnih soodvisnosti, teh ni možno razumeti, ne da bi se primerjali z drugimi državami ali globalno.

Pri proučevanju podjetništva pogosto delamo napako, da se omejujemo na število podjetij in predvsem na njihove zgolj ekonomske značilnosti, premalo pozornosti pa posvečamo gonilni sili, to je podjetniku in njegovim značilnostim. Podjetništvo namreč temelji prav na osrednji človekovi sposobnosti, da razmišlja, raziskuje, išče boljše načine zagotavljanja svoje eksistence, skratka, da je podjeten in ustvarjalen. Podjeme ustanavljajo posamezniki, ki nenehno presojujejo stroške in koristi takšnega ravnanja, na njihove odločitve pa poleg osebnih značilnosti pomembno vplivajo številni dejavniki v neposrednem življenjskem prostoru (potencialnih) podjetnikov, v institucionalnem okolju podjetij, prevladujočih kulturnih vrednotah, v splošnem odnosu družbe do podjetništva in podobno. Vzpostavljanje podjetniških zmogljivosti posamezne družbe zato zahteva ne samo, da znamo identificirati posameznike, ki so sposobni in voljni ustvariti svoj podjem, ampak tudi, da podpremo tiste, ki imajo pozitiven, razvojno naravnani odnos do družbe in sonaravnega razvoja.

Podjetništvo ima torej več obrazov. Je poklicna izbira, ko se podjetnik odloči, da bo namesto zaposlitve in dela za druge izbral samozaposlitev in si samostojno ali v sodelovanju zagotavljal preživetje in razvoj. Je način ravnanja, pri katerem se iščejo ali ustvarjajo in izkoriščajo poslovne priložnosti, in je širši družbenoekonomski proces "kreativne destrukcije", na katerem temeljita gospodarski in družbeni razvoj. Takšno videnje podjetništva ni vselej tisto, ki ga zasledujejo nosilci ekonomske politike, saj pogosto prevlada neosebni agregatni makroekonomski vidik, ki opazi podjetništvo šele, ko se realizira v podjetju oziroma manifestira v bruto domačem proizvodu ali ko podjetje zaide v krizo ali preneha poslovati. Pri takem pogledu se pozablja, da prav nenehno podjetniško vrenje in podjetniške ambicije posameznikov obnavljajo ekonomsko strukturo. A to ne velja za vsako podjetništvo, saj vse aktivnosti podjetnikov niso družbeno koristne. Poleg produktivnega, v razvoj usmerjenega podjetništva obstaja tudi špekulativno in destruktivno podjetništvo, ki sledi zgolj lastnemu sebičnemu interesu brez kakršnega koli oziranja na soljudi, naravo ali družbeni razvoj ter v svojih ekstremih deluje tudi izrazito uničevalno.

Podjetniki prevzemajo tveganja, ustvarjajo nove kombinacije proizvodnih tvorcev in revitalizirajo ekonomsko aktivnost, njihovo delovanje pa je močno odvisno od institucionalnega konteksta in stopnje razvoja posameznega gospodarstva. Podjetniški cilji in politike se med državami zelo razlikujejo, zato je treba predvsem na nacionalni ravni razumeti podjetniški proces in dejavnike, ki vplivajo nanj – v pozitivni in negativni smeri. Tega ni mogoče spoznati ločeno in neodvisno od vseh drugih držav, ampak je treba nacionalne značilnosti primerjati v mednarodnem in globalnem okolju. Šele takrat lahko razumemo, kakšne aktivnosti so potrebne za večji obseg in za bolj kakovostno podjetništvo.

Dinamično, inovativno podjetništvo, ki ustvarja nova delovna mesta, je izjemnega pomena za razvoj družbe, kar velja neodvisno od razvojne stopnje posamezne družbe, čeravno ima seveda v manj razvitih družbah drugačen pomen kot v visoko razvitih. V manj razvitih državah ima pomembno vlogo v ustvarjanju družbenega bogastva tudi samozaposlitveno preživetveno podjetništvo. To pride do izraza še zlasti tam, kjer primanjkuje delovnih mest, ki bi lahko absorbirala delovno sposobno prebivalstvo, zato se njegova pomembnost izkazuje tudi v kriznih časih in v okoljih, v katerih je bilo izgubljenih veliko delovnih mest, seveda pod pogojem, da potencialni podjetniki poznajo takšno možnost in da so sposobni zaznati poslovno priložnost ter jo tudi izkoristiti.

Realno je torej pričakovati, da bo podjetništvo iz nujnosti vselej prisotno, dolgoročni interes države in njenih podpornih mehanizmov pa mora biti predvsem zagotavljanje potrebnega okvira vsem tistim posameznikom, ki kažejo potencial za ustvarjanje inovativnega in v rast usmerjenega podjetja. Inovativno, v razvoj in rast usmerjeno podjetništvo praviloma vodijo drugačni podjetniki, kot so preživetveni (praviloma so to izobraženi in strokovno usposobljeni posamezniki); teh podjetnikov ne motivira več preživetje, ampak izkoriščanje obetavnih poslovnih priložnosti.

Razmisliti je treba, kdaj je posameznikov podjetniški potencial bolje izkoriščen: ko se angažira kot samostojni podjetnik ali ko svoje kreativne sposobnosti produktivno izrablja kot zaposleni v podjetju, ki je v lasti in upravljanju nekoga drugega. V zadnjem času je vse več raziskav, ki presegajo običajno definiranje podjetništva kot poklica in upoštevajo, da je podjetniška aktivnost znotraj obstoječih podjetij (notranje ali korporacijsko podjetništvo) prav tako del podjetniške aktivnosti družbe. To je še zlasti pomembno, ker se nakazuje, da različne razvojne ravni posameznih gospodarstev ter razlike v nacionalnih kulturah in institucionalnih okvirih vplivajo na razporejanje podjetniških potencialov in podjetniške ustvarjalnosti med neodvisno (ambiciozno in neambiciozno) podjetništvo in podjetniško aktivnost zaposlencev.

Zgodnja podjetniška aktivnost je v nizko razvitih gospodarstvih praviloma precej velika, saj je zelo malo možnosti za zaposlitev v obstoječih podjetjih in so ljudje prisiljeni iskati delo in preživetje na trgu s samostojno podjetniško aktivnostjo. Ko razvitost gospodarstva narašča, se odpirajo delovna mesta in se posameznikom omogoči zaposlitev, se zgodnja podjetniška aktivnost zmanjšuje. Na določeni stopnji razvitosti začne ponovno naraščati, vendar pa v tem primeru posamezniki ne gredo v podjetništvo, ker bi bili prisiljeni, ampak zato, ker so našli obetavno priložnost, ki jim omogoča uresničitev njihovih želja in potreb. Načini, kako takšne posameznike navdušiti za podjetništvo, so seveda bistveno drugačni kot pri drugih tipih podjetništva, zato tudi vladni ukrepi ne morejo biti za vse države enaki, ampak morajo biti prilagojeni posamezni razvojni stopnji nacionalnega gospodarstva.

Stopnja razvitosti posamezne države namreč zelo vpliva na razvitost podjetniškega okolja, s tem pa tudi na celoten potek podjetniškega procesa od zagonske ideje do opustitve poslovanja, pa tudi na možnosti in razpoložljive vire za izvajanje podjetniške politike. Države se ne razlikujejo samo po ekonomski moči, ampak tudi kulturno, politično, demografsko itd., zato ni enotnega recepta za spodbujanje podjetništva. Pri nizkodohodkovnih državah gre predvsem za mobilizacijo osnovnih proizvodnih dejavnikov, kot so zemlja in primarne dobrine. Sorazmerno velik del delovne sile je še nekvalificiran, urediti pa je treba tudi marsikatero temelje za dostojno zadovoljevanje osnovnih življenjskih potreb (zdravstvo, šolstvo, infrastruktura itd.). V primerjavi z visokodohodkovnimi državami je v nizkodohodkovnih tudi narava poslovnih priložnosti pogosto preprostejša, kar pa ne pomeni, da jih je tudi lažje izkoristiti. Pogosto je zaradi nerazvitosti poslovnega okolja in infrastrukturnih mankov (elektrika, transportne povezave, internet ipd.) pot od ideje do uspešnega podjetja težje uresničljiva. Kot je bilo že rečeno, je različna tudi motivacija za podjetništvo, saj je v

revnejših državah precej večji delež samozaposlitvenega podjetništva, ki je ob odsotnosti delovnih mest pogosto edina možnost za dostojno preživetje, vendar tako podjetništvo ni toliko prodorno in nima močnega zaposlitvenega potenciala.

GLOBALNI PODJETNIŠKI MONITOR

Največja svetovna longitudinalna raziskava Globalni podjetniški monitor (GEM) že več kot 20 let raziskuje pomembne značilnosti podjetništva s posebnim poudarkom na najzgodnejših fazah, ko se zaznavajo poslovne priložnosti in se posamezniki odločajo, ali se bodo ukvarjali s podjetništvom. Raziskovalnemu programu, v okviru katerega je bila leta 1999 s sodelovanjem desetih držav izvedena prva raziskava, se je Slovenija priključila leta 2001 in naslednje leto po metodologiji GEM izpeljala svojo prvo raziskavo podjetništva, ki je omogočila primerjavo s 37 državami. Od takrat je Slovenija sodelovala v vseh letnih cikličnih raziskave, tako da imamo longitudinalne podatke, ki temeljijo na enotni metodologiji in s pomočjo katerih lahko dobimo zanesljiv vpogled v podjetništvo v Sloveniji, saj ga lahko ocenjujemo po enakih kriterijih kot preostale sodelujoče države. Prav tako lahko tudi drugi sodelujoči raziskovalci primerjajo našo državo s svojo. Globalna vpetost raziskovalnega programa GEM in transparentnost podatkov med raziskovalci omogočata precej širšo sliko, kot bi jo dobili, če bi raziskovali samo v nacionalnem okviru. Tako dobimo bolj argumentiran vpogled v stanje in razvoj podjetništva v državi, oblikovalci podjetniške politike pa ga lahko bolj razumejo in si ustvarijo trdnejšo osnovo za izdelavo učinkovitih ukrepov in programov, usmerjenih k podpiranju takšnega tipa podjetništva, ki lahko najbolj prispeva k razvoju, obenem pa jim omogoča tudi sledenje učinkovitosti sprejetih ukrepov. Nosilec slovenskega dela raziskave je Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru (<https://ipmmp.um.si/globalni-podjetniski-monitor>).

GEM pa ni uveljavljen samo zaradi podatkovne baze in letne publikacije z rezultati analiz, ampak tudi zaradi drugih izdanih publikacij, ki prav tako uporabljajo njegove podatke in metodologijo. Poleg člankov v znanstvenih in strokovnih revijah GEM ob vsakoletni publikaciji z rezultati raziskovanja pripravlja tudi občasne poglobljene tematske vpoglede v določeno področje podjetništva. Nekatere izmed doslej poglobljeno proučenih tematik so žensko podjetništvo, podjetniško izobraževanje, v razvoj usmerjeno podjetništvo, podjetništvo v organizacijah, podjetništvo mladih in starejših, pregled podjetniških politik in primeri dobrih praks te politike. Tako podatkovne baze kot tudi vse te publikacije so dostopne tudi internetni strani GEM (www.gemconsortium.org).

V raziskavi GEM so države v skladu z letno klasifikacijo Svetovnega gospodarskega foruma (www.weforum.org) in Svetovne banke razdeljene v nizkodohodkovna, srednjedohodkovna in visokodohodkovna gospodarstva (World Economic Forum, 2019). Ta razporeditev svetovnih makroregij je narejena po klasifikaciji Združenih narodov (www.unstats.un.org/unsd/methodology/m49). Ker tudi Globalni podjetniški monitor uporablja takšno klasifikacijo, so omogočene primerjave in zagotovljena skladnost s Svetovnim gospodarskim forumom in njegovim letnim poročilom o konkurenčnosti.

Tabela 18: Države GEM glede na regijo in stopnjo razvitosti, GEM 2019

	Nizkodohodkovna gospodarstva	Srednjedohodkovna gospodarstva	Visokodohodkovna gospodarstva
Vzhodna Azija in Pacifik	Indija, Pakistan	Armenija, Kitajska	Avstralija, Japonska, Južna Koreja, Tajvan
Evropa in Severna Amerika		Belorusija, Rusija, Severna Makedonija	Ciper, Grčija, Hrvaška, Irska, Italija, Kanada, Latvija, Luksemburg, Nemčija, Nizozemska, Norveška, Poljska, Portugalska, Slovaška, Slovenija, Španija, Švedska, Švica, ZDA, Združeno kraljestvo
Latinska Amerika in Karibi		Brazilija, Ekvador, Gvatemala, Mehika	Čile, Kolumbija, Panama, Portoriko
Bližnji vzhod in Afrika	Egipt, Madagaskar, Maroko	Iran, Jordanija, Južna Afrika	Izrael, Katar, Oman, Savdska Arabija, Združeni arabski emirati

Slovenija se glede na svojo ekonomsko moč uvršča med visokodohodkovna gospodarstva, ima zelo dobro razvito infrastrukturo in tudi relativno urejeno poslovno okolje, vendar je ocena tako infrastrukture kot tudi poslovnega okolja odvisna od tega, s katero državo in s katerimi segmenti podjetniškega konteksta se primerjamo. Treba je namreč upoštevati, da razvrščanje v skupine ni absolutno, da ima lahko kakšna država, ki sicer spada v nizko- ali srednjedohodkovno skupino, boljše urejeno posamezno področje kot država, ki je visokodohodkovna, in obratno. Tudi zaradi tega je GEM dragocen, saj omogoča zanesljivo podatkovno podlago, s katero so takšne primerjave možne, na tej osnovi pa je tudi mogoče zasnovati in boljše uresničevati z dejstvi utemeljeno vodenje podjetniške politike (angl. *evidence based policy making*).

SPREMLJANJE PODJETNIŠKEGA EKOSISTEMA IN PROCESA

Podjetništvo je v svojem bistvu proces, v katerem posameznik ali podjetniški tim išče ali ustvarja poslovne priložnosti in jih pretvarja v tržno in družbeno uporabne izdelke in storitve. Njegovo temeljno jedro je zato posameznik, čigar motivi, nagnjenja in dejanja so vselej v tesni interakciji z njegovim kulturnim, družbenim in gospodarskim okoljem. Na takem razumevanju je zgrajen tudi konceptualni okvir GEM, ki pri svojem raziskovanju upošteva, da sta nacionalna gospodarska rast in razvoj posledica osebnih sposobnosti posameznikov za odkrivanje in izkoriščanje priložnosti bodisi samostojno ali v okviru podjetja, ta proces pa je pomembno odvisen od gospodarskega in družbenega okolja, ki vplivata na posameznikov odnos do razpoznavanja in izkoriščanja podjetniških priložnosti. Proučevanje podjetništva zato pomeni predvsem proučevanje temeljne gonilne sile, to je podjetnika in njegovih ambicij, inovativnosti in podjetnosti, pa tudi strahov, razlogov in omejitev, ki usposobljenim posameznikom preprečujejo, da bi se usmerili v podjetništvo. Poleg posameznikovih osebnih značilnosti igrajo pomembno vlogo tudi številni drugi dejavniki v njegovem neposrednem življenjskem prostoru, od prevladujočih kulturnih vrednot in institucionalnega okolja podjetij do splošnega odnosa družbe do podjetništva in lastne usposobljenosti zanj.

GEM je bil zasnovan, da bi:

- › v čim več državah meril razlike v odnosu do podjetništva, aktivnosti in razlike v aspiracijah posameznikov;
- › odkrival dejavnike, ki spodbujajo ali ovirajo podjetniško aktivnost, še zlasti v odnosu do družbenih vrednot, osebnih značilnosti in podjetniškega ekosistema;
- › zagotavljal platformo za ocenjevanje vpliva podjetniške aktivnosti na ekonomsko rast v določenem gospodarstvu ter
- › odkrival potrebne politične ukrepe za krepitev podjetništva.

Raziskovanje na globalni ravni ima zaradi velike različnosti držav in okolij številne omejitve, ki jih je treba upoštevati pri konceptualizaciji raziskovanja tako pri metodologiji kot pri zasnovi vprašalnikov in načinov pridobivanja podatkov ter tudi pri njihovi harmonizaciji. Gre za precejšen izziv, saj zaradi razlik med državami ni mogoče uporabljati nacionalnih statističnih virov in registracijskih podatkov o podjetjih, tako kot jih uporabijo pri številnih drugih podjetniških raziskavah. Velika neusklajenost in raznolikost teh virov med državami, pogosto pa tudi neprimerljivost posameznih podatkovnih baz zahtevajo drugačen pristop. Ne nazadnje tudi zato, ker za številne značilnosti, ki jih ugotavlja GEM, takšnih baz sploh ni, saj se GEM osredotoča na podjetnega posameznika, ki se odloči za podjetniško kariero in ustanovi podjetje. Razlika med podatki, ki jih pridobimo v GEM, in podatki, ki jih zagotavljajo različni statistični viri, je strnjeno predstavljena v spodnjem okviru.

GEM je družbena raziskava, ki se ukvarja s posamezniki. Z vidika raziskovalne perspektive GEM so posamezniki primarni akterji ustanovitve, zagona in vzdrževanja novega podjetja, zato seveda obstajajo nekatere bistvene razlike med podatki, ki jih zagotavlja GEM, in tistimi, ki jih lahko pridobimo v različnih poslovnih registrih in statističnih podatkovnih bazah. V nadaljevanju navajamo nekaj pomembnejših razlik (Bosma et al., 2008).

- Podatki GEM so pridobljeni v raziskavi, ki je harmonizirana med vsemi sodelujočimi državami. Kljub iniciativam Eurostata, OECD in Svetovne banke harmonizacija podatkov nacionalnih poslovnih registrov še ni uresničena.
- Metodologija GEM vsebuje statistično negotovost agregatnih rezultatov (na ravni države), kar ponazarjamo z objavljanjem intervalov zanesljivosti za ugotovljene podjetniške indekse. Podatki iz poslovnega registra so "številčni podatki" statistične množice in kot taki ne zahtevajo intervala zanesljivosti, vendar je število "umetnih" registracij za določene države neznano. Nekateri podjetji sploh niso registrirani (ali se jim ni treba registrirati), nekatera podjetja so registrirana samo zaradi davčnih razlogov, ne da bi v njih potekala kakršna koli podjetniška aktivnost. Obseg tega dogajanja verjetno med državami močno variira.
- GEM spremlja tako ljudi, ki so v procesu ustanavljanja podjetja (nastajajoči podjetniki), kot tudi ljudi, ki so lastniki in managerji svojega podjetja (nova in ustaljena podjetja). GEM tudi ugotavlja nagnjenost k podjetništvu in njegovo dožemanje, vpogled v najzgodnejše faze podjetništva in duh podjetnosti pa je seveda zelo relevantna informacija za oblikovalce ekonomske in razvojne politike.
- Bistvo GEM ni v preštevanju podjetij in izračunavanju stopnje ustanavljanja podjetij. Gre za merjenje podjetniškega duha in podjetniške aktivnosti v različnih fazah podjetniškega procesa, zato podatki GEM niso najboljši vir za proučevanje podjetij (kot pravnih subjektov) in njihovih značilnosti. Za panožno razvrstitev obstoječih podjetij so npr. zagotovo boljši podatki, ki jih zagotavljajo poslovni registri.

- GEM ponuja številne podatke, ki jih ni mogoče dobiti iz poslovnih registrov. Takšni primeri so motivacija za samozaposlovanje, raven podjetniške aktivnosti, strah pred neuspehom ali pričakovanja bodoče rasti, vendar je treba biti pri tem pozoren na to, da se takšne značilnosti ugotavljajo na primernem (in dovolj velikem) slučajnem vzorcu. V ta namen je ponekod smiselno združevati vzorce GEM iz več let.

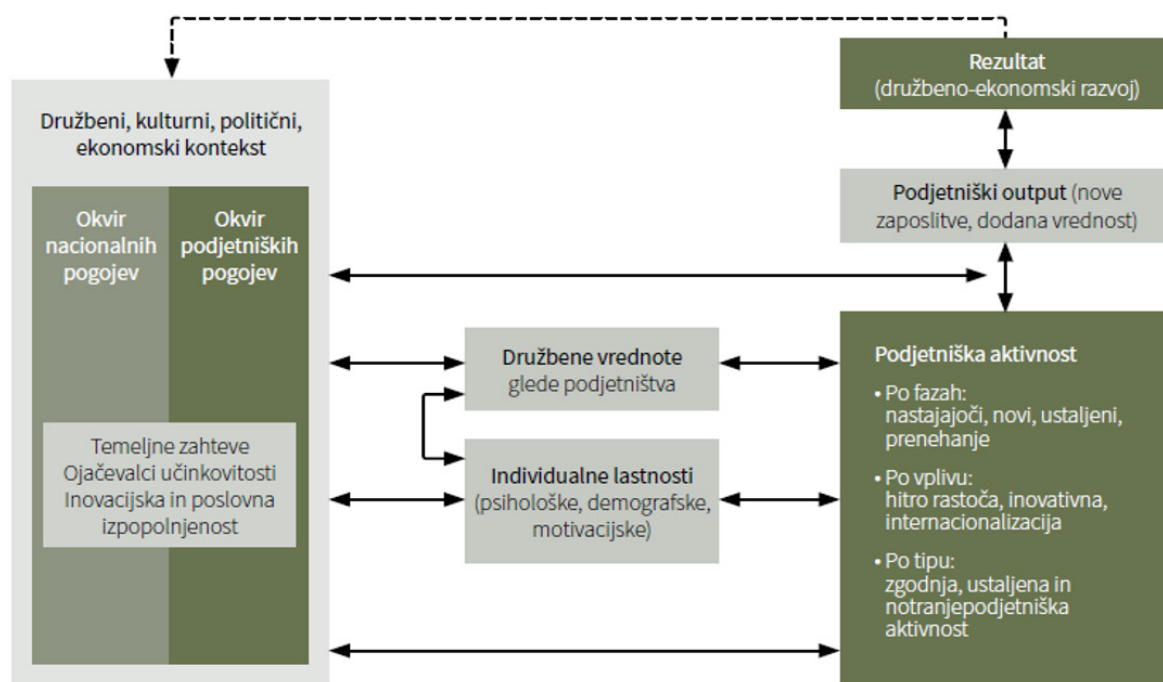
V Sloveniji se raziskovalci podjetništva ukvarjamo tako s primarnimi podatki, ki jih dobimo na temelju anketiranega vzorca (prebivalcev, podjetnikov, managerjev v podjetjih ipd.), kot tudi s sekundarnimi podatki, ki jih ponujajo statistični urad, poslovni register, podatkovne zbirke AJPES, GVIN itd. Ključna razlika v primerjavi z večino drugih kvantitativnih podjetniških raziskav je predvsem osredotočenost na ljudi. Večina razpoložljivih podatkov o podjetništvu namreč gleda na število in velikost podjetij z uporabo objavljenih virov, kot so registracije podjetij ali napovedi o davku na dodano vrednost. GEM namesto tega obravnava posameznike in ocenjuje njihov odnos do podjetništva in njegovo dožemanje ter vključenost v ustanavljanje in/ali lastništvo in vodenje podjetja. To omogoča ugotoviti edinstven, bogatejši profil podjetništva, kot bi ga sicer lahko podali obstoječi statistični viri, saj odnos posameznika in družbe do podjetništva, dejavnosti in ambicije ljudi močno vplivajo na podjetniški proces, gospodarstvo pa potrebuje posameznike v vseh fazah procesa, začenši s tistimi z začetniškimi podjetniškimi ambicijami in nameni, ki so naredili šele prve korake za začetek podjetja, do tistih, ki poslujejo že dalj časa ali pa so že zaprli svoje podjetje.

Drugi razlog, zakaj je raziskovanje posameznikov pomembno, je, da lahko to pomaga pri zajemanju informacij o "neformalnem" gospodarstvu ali o raznovrstnem naboru gospodarskih dejavnosti, podjetij in delovnih mest, ki jih država ne ureja in ne ščiti. Nekateri od tistih, za katere poročajo, da delajo zase, morda ne registrirajo podjetja, ampak preprosto izkoristijo priložnosti za posel takrat, ko se pojavijo. Taka neuradna dejavnost očitno ni zajeta v uradnih statistikah, vendar je lahko pomemben del nacionalnega gospodarstva.

KONCEPTUALNI OKVIR GEM

Za spremljanje dejavnikov in ključnih elementov podjetniškega procesa so bile v GEM razvite tudi ustrezne mere. Ker so tako viri podatkov kot tudi rezultati primerno harmonizirani, jih lahko primerjamo med posameznimi državami in delno spremljamo tudi njihovo dinamiko. Te mere temeljijo na konceptualnem okviru GEM (slika 50) in jih lahko strnemo v več skupkov, ki opisujejo ključne dejavnike podjetniškega procesa: stanje v podjetniškem ekosistemu, družbene vrednote in dožemanje podjetništva, individualne značilnosti potencialnega podjetnika, posamezne faze podjetniške aktivnosti in podjetniške aspiracije.

Slika 50: Konceptualni okvir GEM, GEM 2019



GEM 2019

Konceptualni okvir GEM izraža dejstvo, da je podjetništvo kompleksen sistem, ki ga označujejo različne povezave in sklop povratnih informacij, te pa kažejo odnos med družbenimi vrednotami, osebnimi značilnostmi in različnimi oblikami podjetniške aktivnosti. Prav tako upošteva vpliv, ki ga imajo na ustvarjanje novih delovnih mest ter na ustvarjanje ekonomske in družbene dodane vrednosti temeljni nacionalni pogoji. Podjetniška aktivnost je tako rezultat posameznikovega dojemanja priložnosti in lastnih sposobnosti (motivacije in veščin), da ukrepa, pa tudi posebnih pogojev določenega okolja, v katerem ta posameznik živi in dela. K temu je treba dodati še, da tako kot je podjetniška aktivnost odvisna od razmer v danem okolju, v katerem poteka, je tudi to okolje odvisno od podjetniške aktivnosti, ki zagotavlja ekonomske in družbene koristi.

Konceptualni okvir GEM torej temelji na predpostavki, da je nacionalna ekonomska rast rezultat soodvisnosti med pogoji za podjetništvo ter osebnimi značilnostmi in sposobnostmi posameznika, da identificira in izkoristi poslovno priložnost. Raziskava GEM pomaga identificirati dejavnike, ki spodbujajo ali zavirajo različne oblike podjetniške aktivnosti, in ponuja nastavke za podjetniško politiko, da bi se povečala podjetniška zmogljivost na nacionalni in lokalni ravni.

DRUŽBENI, KULTURNI, POLITIČNI IN EKONOMSKI KONTEKST

Nastajanje podjetij in novi podjemi ne delujejo v praznem prostoru, ampak nanje vplivata stopnja razvitosti posameznega nacionalnega gospodarstva in razvitost ključnih podjetniških pogojev. Družbeni, kulturni, politični in ekonomski kontekst je ponazorjen z okvirom nacionalnih pogojev in okvirom podjetniških pogojev. Pri prvem gre za razvitost inštitucij, za infrastrukturo, makroekonomsko stabilnost, zdravstveno in primarno izobraževanje, visoko izobraževanje in usposabljanje, učinkovitost trga dobrin, učinkovitost trga delovne sile, izpopolnjenost finančnega

trga, tehnološko usposobljenost, velikost trga, poslovno urejenost in inovacije. V okviru podjetniških pogojev pa najdemo dejavnike, ki še posebej vplivajo na začetek in odvijanje podjetniškega procesa v določeni državi.

Nacionalni kontekst torej razumemo v sklopu dvanajstih stebrov, kot jih spremlja Svetovni gospodarski forum v svojem vsakoletnem raziskovanju svetovne konkurenčnosti. Gre za naslednje stebre: inštitucije, infrastruktura, makroekonomska stabilnost, zdravstveno in primarno izobraževanje, visoko izobraževanje in usposabljanje, učinkovitost trga dobrin, učinkovitost trga delovne sile, izpopolnjenost finančnega trga, tehnološka usposobljenost, velikost trga, poslovna urejenost, inovacije. Z okvirom nacionalnih pogojev je prepleten okvir podjetniških pogojev, v katerem so dejavniki, kot so podjetniško izobraževanje, dostopnost tveganega kapitala, prenos tehnologije itd. V GEM se ti stebri odražajo v devetih komponentah nacionalnega okvira podjetniških pogojev.

Ta okvir se v GEM ocenjuje s pomočjo strokovnih mnenj skrbno izbranih izvedencev, ki imajo dober vpogled v različne segmente podjetniškega procesa. Ti izvedenci, ki prihajajo z različnih področij, ocenijo dvanajst okvirnih pogojev za podjetništvo: področje podjetniških financ, vladnih politik, vladnih programov, izobraževanja za podjetništvo, prenos raziskav in razvoja, poslovno in strokovno infrastrukturo, notranji trg, fizično infrastrukturo ter kulturne in družbene norme. Pri tem se uporabljata tudi sestavljeni indeks NECI (angl. *National Entrepreneurship Context Index*), ki podaja oceno okolja za podjetništvo v nacionalnem gospodarstvu, ter kompozitni indeks ESI (*Entrepreneurial Ecosystem Quality Composite Index*).

DRUŽBENE VREDNOTE IN DOJEMANJE PODJETNIŠTVA

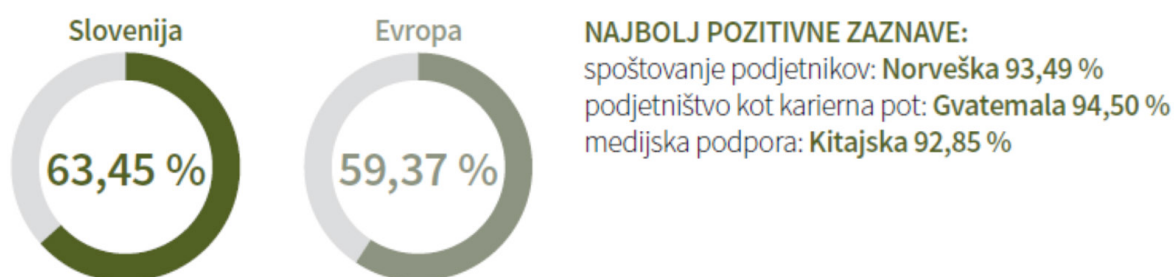
Družbeno dojetje podjetništva spoznavamo na temelju anketiranja posameznikov odrasle populacije in njihovih odgovorov na to, ali družba sprejema podjetništvo kot dobro karierno izbiro, ali imajo podjetniki visok družbeni status ter kolikšno pozornost posvečajo podjetništvu mediji in s tem prispevajo k razvoju podjetniške kulture (tabela 19). Odgovori na ta vprašanja omogočajo zanesljivejše sklepanje o pomenu posameznih dejavnikov, ki lahko vplivajo na to, ali se bo posameznik odločil za podjetniško pot, ter o možnostih, da bo dejansko realiziral svoje namene.

Tabela 19: Elementi zaznavanja družbenih vrednot podjetništva v družbi (GEM Slovenija 2019)

	Slovenija	GEM	Visokodohodkovna gospodarstva	Evropske države
Zaznavanje družbenih vrednot o podjetništvu				
Podjetništvo kot zaželena karierna pot	63,45 %	65,66 %	59,73 %	59,37 %
Spoštovanje uspešnih podjetnikov v družbi	84,04 %	72,92 %	69,91 %	66,21 %
Medijska podpora podjetništvu	82,51 %	66,07 %	63,96 %	58,84 %

Vidimo, da so v Sloveniji uspešni podjetniki zelo spoštovani, visoka pa je tudi medijska podpora podjetništvu. Podrobneje lahko analiziramo tudi posamezne elemente in jih primerjamo z rezultati v globalnem merilu med posameznimi državami. Na sliki 51 vidimo, koliko prebivalstvo v Sloveniji in Evropi zaznava podjetništvo kot privlačno karierno izbiro, vidimo pa tudi, katera država po posameznem elementu še posebno izstopa.

Slika 51: Zaznavanje podjetništva kot privlačne karijerne izbire (GEM Slovenija 2019)



INDIVIDUALNE ZNAČILNOSTI PODJETNIKOV

Ker se podjetništvo začne pri posamezniku, imajo njegove individualne podjetniške značilnosti pomemben vpliv na podjetniški proces, ki ga nekoliko kasneje prikazujemo na sliki 6. Te značilnosti so še zlasti pomembne v najzgodnejših fazah podjetniškega procesa in jih spoznavamo s pomočjo nekaterih demografskih dejavnikov (spol, starost, geografska lokacija), psiholoških dejavnikov (samozaznavanje osebnih zmogljivosti za podjetništvo, zaznavanje poslovnih priložnosti, strah pred neuspehom) in motivacijskih vidikov (prispevek k spremembam v svetu, doseganje večjega premoženja, nadaljevanje družinskega podjetja, preživetje). Poskušamo razumeti podjetniški potencial in oceniti delež *potencialnih podjetnikov*, to je tistih, ki menijo, da imajo dovolj znanja in podjetniških sposobnosti, da bi lahko začeli s podjetništvom, ki prepoznava poslovne priložnosti v svojem okolju in jih strah pred potencialnim neuspehom njihovega podjetja ne bi odvrnil od ustanovitve podjetja.

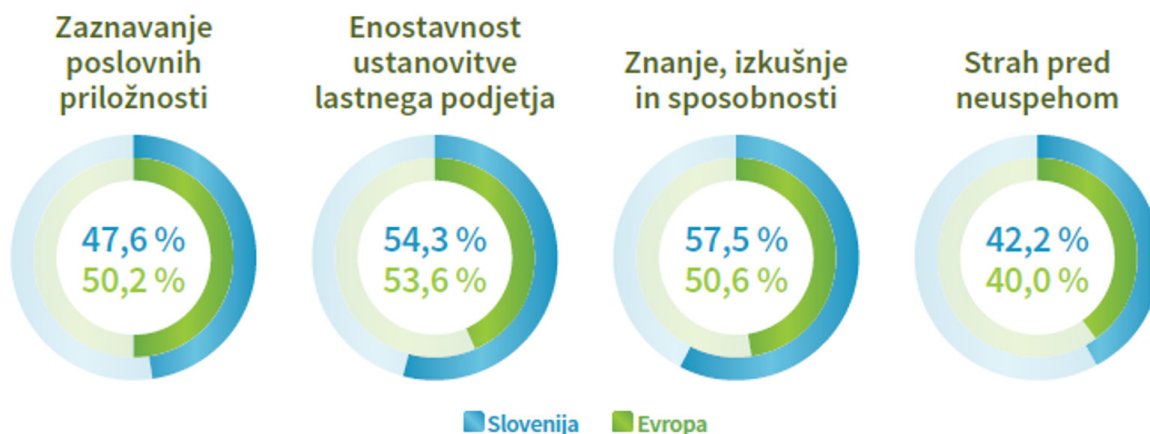
Zaznavanje poslovnih priložnosti je ključni element podjetniškega procesa. Brez poslovne priložnosti, neke nezadovoljene potrebe na trgu, je vsa morebitna podjetniška aktivnost nesmiselna. Vedeti pa je treba, da je dobičkovni potencial posamezne poslovne priložnosti različen, odvisen tako od inovativnosti poslovne ideje kot tudi od sposobnosti podjetnika, da izkoristi polni potencial podjetniške ideje. Ker je poslovna priložnost odvisna tudi od neposrednega okolja, nekaj kar je poslovna priložnost v Sloveniji, ni nujno, da je tudi priložnost v Egiptu, Kolumbiji ali Rusiji. Različno je tudi dojemanje poslovne priložnosti, vendar poslovna priložnost mora obstajati. V zadnjih letih zaznavanje poslovnih priložnosti v Sloveniji raste in, kot kaže slika 52, vse več ljudi vidi poslovne priložnosti, kar kaže tudi na več podjetniškega duha.

Slika 52: Zaznavanje poslovnih priložnosti v obdobju 2015–2019 (GEM Slovenija 2019)



V primerjavi z evropskimi državami Slovenija še vedno zaostaja in je pod povprečjem, ki je leta 2019 znašalo 50,2 % (slika 53). Če želimo povečati zaznavanje priložnosti, bo treba več vložiti v izobraževanje za podjetništvo in odstraniti ovire, ki preprečujejo, da bi posamezniki, ki imajo potencial za podjetništvo, razmišljali drznejše in bolj inovativno, a tudi bolj realistično.

Slika 53: Individualne podjetniške značilnosti prebivalstva (GEM Slovenija 2019)

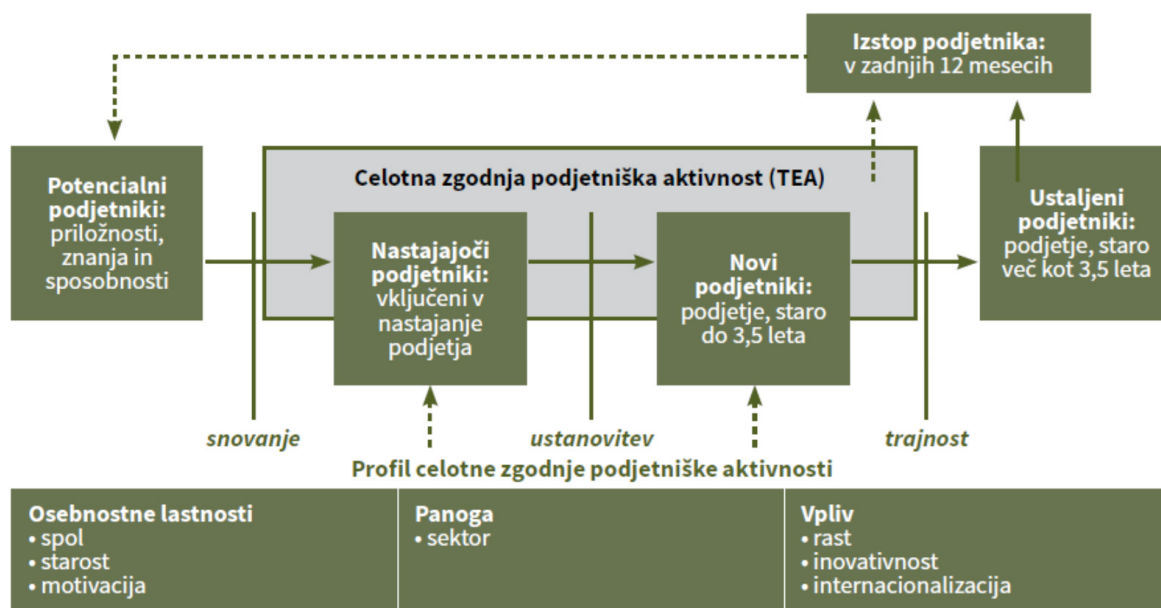


Zaznavamo namreč paradoks, da imajo posamezniki visoko mnenje o tem, da imajo vse potrebno znanje, izkušnje in sposobnosti za podjetništvo ter da se ne bojijo neuspeha (oboje nad povprečjem evropskih držav), istočasno pa zaznavajo manj podjetniških priložnosti in se tudi v manjšem deležu odločajo za podjetništvo.

PODJETNIŠKA AKTIVNOST

GEM proučuje podjetniško aktivnost glede na fazo življenjskega cikla podjetja. Pri tem loči tri temeljne skupine podjetnikov glede na čas njihove podjetniške aktivnosti. *Nastajajoči podjetniki* so posamezniki, ki so v to, da bi se začeli ukvarjati s podjetništvom, že vložili svoj čas in morebiti tudi denarna sredstva, z omejitvijo, da plač še ne izplačujejo dlje kot tri mesece. *Novi podjetniki* so posamezniki, ki so lastniki podjetja in ga tudi vodijo, to podjetje pa plač ne izplačuje dlje kot tri leta in pol. *Ustaljeni podjetniki* so tisti, ki imajo podjetje, ki plače izplačuje že dlje kot tri leta in pol.

Slika 54: Podjetniški proces (GEM Slovenija 2019)



Določen delež jih tudi opusti poslovanje, kar je prav tako evidentirano. Zbir nastajajočih in novih podjetnikov predstavlja celotno zgodnjo podjetniško aktivnost, ki jo izražamo z *indeksom TEA*. V okviru kazalnika TEA se analizira tako imenovani profil zgodnje podjetniške aktivnosti, v okviru katerega proučujemo izbrane značilnosti teh podjetnikov, med katerimi so osebnostne lastnosti (spol, starost in motivacija), panoge in aspiracije podjetnikov po rasti, inovativnosti in internacionalizaciji podjetja. Dodatno GEM računa tudi *indeks EBO* (*Established Business Ownership rate*), ki prikazuje delež ustaljenih podjetnikov, in *indeks EEA* (*Entrepreneurial Employee Activity rate*), ki prikazuje delež notranjih podjetnikov.

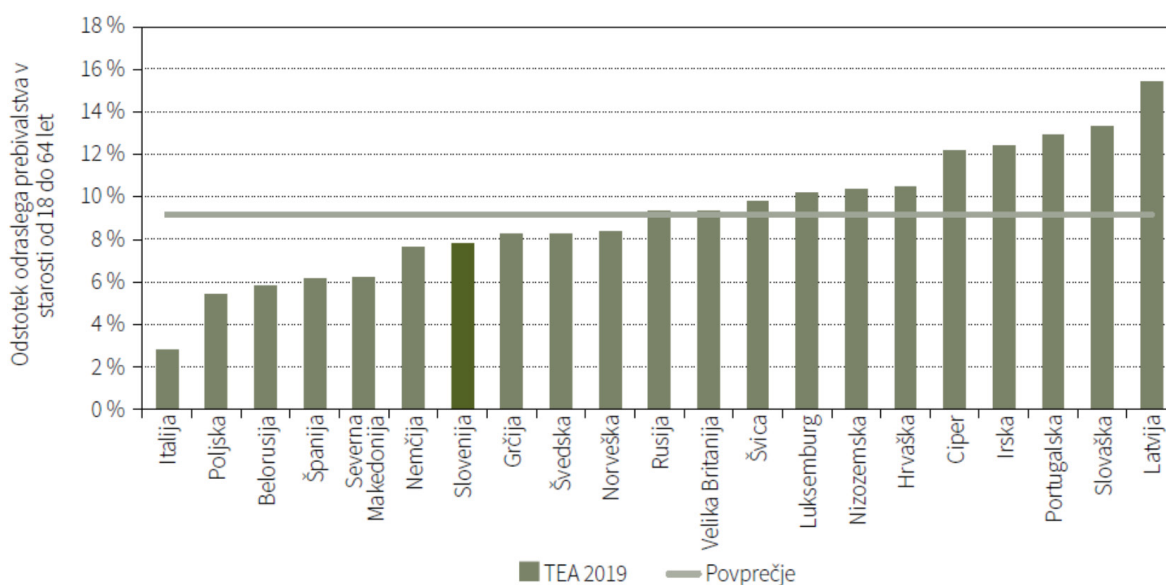
Kot je razvidno iz tabele 20, Slovenija precej zaostaja za posameznimi skupinami držav predvsem v začetnih fazah podjetniškega procesa.

Tabela 20: Pregled podjetniške aktivnosti med odraslim prebivalstvom po posameznih fazah in po skupinah držav (GEM Slovenija 2019)

Faze podjetniške aktivnosti	Slovenija	GEM	Visokodohodkovne države	Evropske države
Nastajajoči podjetniki	4,37 %	7,86 %	7,79 %	5,54 %
Novi podjetniki	3,55 %	5,22 %	4,74 %	3,75 %
Celotna zgodnja podjetniška aktivnost	7,80 %	12,81 %	12,29 %	9,16 %
Ustaljeni podjetniki	8,45 %	7,90 %	7,52 %	7,78 %
Prenehanje poslovanja	1,92 %	4,94 %	4,60 %	3,05 %

To še boljše vidimo, če primerjamo Slovenijo z drugimi evropskimi državami, kjer se to zaostajanje še jasneje izraža (slika 55).

Slika 55: Slovenski indeks TEA v primerjavi z evropskimi državami (GEM Slovenija 2019)



Podobno zastajanje lahko spremljamo že vsa leta. Čeravno v Sloveniji indeks TEA zadnja leta narašča, pa drugod raste hitreje. Očitno je, da bo treba intenzivneje izboljševati poslovno okolje in spodbujati posameznike, da se bodo odločali za podjetniško kariero, podjetja pa, da bodo z različnimi organizacijskimi prijemi ustvarjala ugodnejše razmere za notranje podjetništvo.

PODATKOVNE PODLAGE ZA GEM

Kot vsaka druga raziskava tudi GEM črpa svojo kredibilnost iz zanesljive in preverljive metodologije in podatkovne baze, ki omogoča, da GEM v svetovnem merilu zagotavlja ugotovitve, ki temeljijo na dokazih, ter utemeljene predloge za nosilce ekonomske politike in tudi za mednarodna strokovna telesa oziroma združenja, kot so Svetovna banka, Evropska komisija, Svetovni gospodarski forum ter Združeni narodi.

Vsak nacionalni tim, ki v določenem letu sodeluje pri GEM, zbere z anketiranjem dve vrsti podatkov, in sicer ene z anketo med odraslim prebivalstvom (angl. *Adult Population Survey* – APS) in druge z anketo med nacionalnimi izvedenci (angl. *National Expert Survey* – NES). APS vključuje nacionalno reprezentativen vzorec vsaj 2000 delovno sposobnih odraslih oseb (leta 2019 je bila povprečna velikost vzorca nekaj več kot 3000) o njihovih podjetniških dejavnostih, stališčih, motivacijah in ambicijah, vselej z uporabo istega standardiziranega vprašalnika GEM, ki je v vseh sodelujočih državah enak in preveden v nacionalne jezike. Anketna raziskava v večini držav poteka s pomočjo telefonske ankete po stacionarnih in v vedno večji meri po mobilnih telefonih, v nekaterih državah pa tudi osebno (glede na posebne značilnosti) dostopa do vseh struktur prebivalstva. To zagotavlja reprezentativnost vzorca odrasle populacije v vseh sodelujočih državah.

Anketiranje odraslega prebivalstva je najpomembnejši vir primarnih podatkov. Anketiranje v vsaki sodelujoči državi izvede usposobljena agencija. Struktura vzorca je usklajena s strukturo statistične množice glede na statistične regije v Sloveniji (12 regij), spol in starost ljudi ter glede na značilnost območja (urbano ali ruralno okolje). Vzorci vseh držav so uteženi na osnovi standardizirane ocene strukture prebivalstva po starosti in spolu; to vsako leto za vse države zagotavlja US Census International Population Data Base.

APS ponuja podrobne informacije o podjetniških dejavnostih v danem gospodarstvu, vendar ta dejavnost ne poteka izolirano, temveč v ekonomskem, socialnem in političnem okviru, ki podjetniško dejavnost lahko spodbuja in podpira ali pa ljudi omeji ali jih od nje odvrne. Da bi razumeli in razmejili posamezne okvire za podjetništvo, je podatkovna osnova APS v vsakem nacionalnem gospodarstvu dopolnjena z NES, ki zbere podatke oziroma odgovore vsaj 36 skrbno izbranih posameznikov (pogosto več), za katere velja, da imajo zelo dobro strokovno znanje in poznajo nacionalno podjetniško okolje. Vsak opredeljen nacionalni strokovnjak izpolni obširen vprašalnik NES, tako da predstavi svoje dojemanje nacionalnega okolja za podjetništvo v širokem razponu nacionalnih okvirov. Ti segajo od razpoložljivosti podjetniških financ do vladnih programov kot podpore podjetništvu, od kakovosti podjetniškega izobraževanja na različnih ravneh do razpoložljivosti in stroškov fizične infrastrukture, kot so komunikacije in gospodarske javne službe, itd. Podroben vprašalnik, ki ga izpolnijo nacionalni izvedenci, je prav tako identičen v vseh sodelujočih državah ter tematsko usklajen z vprašalnikom v okviru APS, vsebuje pa še dodaten nabor tem, ki se nanašajo na okvirne pogoje za podjetništvo, podjetniško zmogljivost ter razpoznavanje poslovnih priložnosti ter tudi na druge družbeno-demografske značilnosti. Poleg tega izvedenci predstavijo tudi svoje poglede na po njihovem mnenju tri temeljne slabosti, ki podjetniško aktivnost v državi zavirajo, tri temeljne prednosti, ki podjetniško aktivnost pospešujejo, ter tri priporočila za izboljšanje podjetniškega okolja.

Zbrane podatke nato tehnično-metodološka skupina GEM preveri na osnovi razvitega sistema kazalnikov kakovosti podatkov in jih harmonizira. Strog metodološki pristop GEM daje na ta način podatke, ki jih je za analizo možno preoblikovati v zanesljiv vpogled v stanje podjetništva in oblikovalcem podjetniške politike zagotoviti ustrezne mere za spremljanje in oceno učinkov politik in pobud. Metodologija raziskave, proces harmoniziranja podatkov in testiranje modela GEM so podrobno opisani tako v znanstveni literaturi kot tudi na spletni strani GEM.

Dostopnost raziskav in podatkov GEM

GEM je konzorcij nacionalnih timov, ki so povezani v krovno organizacijo Global Entrepreneurship Research Association (GERA), v okviru katere se izvaja projekt GEM. Konzorcij GEM je edinstvena mreža številnih podjetniških raziskovalcev, ki gradijo podatkovno bazo, da bi z njeno pomočjo pridobili trdnejša spoznanja o podjetniških pojavih. Na domači strani konzorcija GEM (www.gemconsortium.org) in tudi na slovenski strani (www.ipmmp.um.si/globalni-podjetniski-monitor) lahko zainteresirani bralci najdejo številne informacije – od nacionalnih raziskav do podatkovnih baz in pregleda vse bogatejše zbirke znanstvenih člankov, ki nastajajo z uporabo podatkov, pridobljenih v raziskavah GEM. Od leta 2012 so podatkovne baze za pretekla leta urejene tako, da ponujajo možnosti primerjav posameznih indikatorjev med državami (glej <https://www.gemconsortium.org/data>), kar je še zlasti priročno za nekatere hitre preglede stanja podjetništva v posameznih državah in za medsebojne primerjave.

DRUGA RAZISKOVANJA PODJETNIŠTVA

Za zaključek poudarimo, da Globalni podjetniški monitor seveda ni edini, ki proučuje podjetništvo. Imamo tudi druge raziskave, ki so zgradile kompleksne mere podjetniške aktivnosti. Med njimi velja omeniti predvsem pogosto uporabljan Kauffmanov indeks podjetniške aktivnosti, ki meri stopnjo novoustanovljenih podjetij na ravni posameznega lastnika, omogoča pa tudi globlji vpogled v demografske in geografske značilnosti novih podjetnikov v ZDA; Danski podjetniški indeks, ki temelji na podatkih držav OECD ter ugotavlja prednosti in slabosti Danske kot podjetniške države, ter Globalni podjetniški in razvojni indeks – GEDI, ki omogoča ločeno obravnavo treh ključnih področij podjetništva v posameznih državah. To so odnos do podjetništva, podjetniška aktivnost

ter podjetniške aspiracije. Indeks sestavlja povprečje vseh treh omenjenih podindeksov, ki temeljijo večinoma na podatkovni bazi GEM, pri čemer upošteva tako individualno kakor tudi institucionalno plat podjetništva.

K temu lahko dodamo tudi številne druge iniciative, ki skušajo z upoštevanjem okvirnih pogojev empirično izmeriti podjetniško aktivnost v neki državi. Nekatere med njimi se osredotočajo zgolj na določen vidik podjetništva ali pa omogočajo skopo mednarodno primerjavo, pretežno med razvitimi državami. Omeniti je treba tudi OECD-Eurostat Entrepreneurship Indicators Programme (EIP), ki razvija mednarodno primerljive indikatorje in jih od leta 2011 tudi objavlja v letnem poročilu *Entrepreneurship at a Glance*⁹, ki kot vir za svoje primerjavo prav tako uporablja nekatere indikatorje iz GEM. Uporabljajo jih tudi druge uveljavljene raziskave, kot je vsakoletna raziskava *Doing Business*¹⁰ (Svetovna banka) ali *SME Performance Review*¹¹ (*Evropska komisija*), saj si je GEM v 21 letih svojega delovanja z zanesljivostjo in relevantnostjo raziskovanja pridobil močan ugled. Indikatorje in mere GEM najdemo tudi v številnih strateških dokumentih posameznih držav, prav tako tudi v Sloveniji.

Vprašanja za ponavljanje

1. Kakšna je soodvisnost podjetništva in razvoja?
2. Kaj je Globalni podjetniški monitor (GEM) in kateri so njegovi cilji?
3. Kaj je zgodnje podjetništvo in zakaj ga je treba proučevati?
4. Pojasnite podjetniški proces tako, kot ga vidi Globalni podjetniški monitor.
5. Kakšno je po spoznanjih GEM trenutno stanje podjetništva v Sloveniji?

Literatura in viri

- Acs, Z. J. in Szerb, L. (2012). *Global Entrepreneurship and Development index 2012*. Edgar Elgar Publishing.
- Baumol, W. J. (1990). Entrepreneurship: productive, unproductive, and destructive. *Journal of Political Economy*, 98(5), 893–921.
- Baumol, W. J. (1993). *Entrepreneurship, Management and the Structure of Payoffs*. Cambridge MA: The MIT Press.
- Bosma, N., Wennekers, S., Amoros, J. E. (2012). *Global Entrepreneurship Monitor 2011, Extended Report*. Babson College, Universidad de Desarrollo, Universiti Tun Abdul Razak.
- Bosma, N., Hill, S., Ionescu-Somers, A., Kelley, D., Levie, J., Tarnawa, A. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor: 2019/2020 Global Report*. Global Entrepreneurship Research Association, London Business School.
- Crnogaj, Katja, Rebernik, Miroslav (2013). Kritični pregled mednarodno primerljivih mer podjetniške aktivnosti. *Naše gospodarstvo*, letnik 59, številka 5/6, str. 23–34.
- OECD (2017), *Entrepreneurship at a Glance 2017*, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/entrepreneur_aag-2017-en.
- Fairlie, R. Sameeksha D. (2020). *2019 Early-Stage Entrepreneurship in the United States*, Kauffman Indicators of Entrepreneurship, Ewing Marion Kauffman Foundation: Kansas City
- Hoffmann, A., Larsen, M. in Oxholm, A. S. (2006). *Quality Assessment of Entrepreneurship Indicators*, ver. 2. Copenhagen, Denmark: FORA.
- Klein, N. (2007). *The Shock Doctrine: The Rise of Disaster Capitalism*. Random House Canada, Toronto.
- Levie, J. D., Autio, E. (2008). A theoretical grounding and test of the GEM model. *Small Business Economics*, 31(3), 235–263.
- Reynolds, P., Bosma, N., Autio, E., Hunt, S., De Bono, N., Servais, I., Lopez-Garcia, P., Chin, N. (2005). Global entrepreneurship monitor: Data collection, design and implementation 1998–2003, *Small Business Economics*, 24(3), 205–231.

9 <https://www.oecd.org/sdd/business-stats/entrepreneurship-at-a-glance-22266941.htm>

10 <http://documents1.worldbank.org/curated/en/688761571934946384/pdf/Doing-Business-2020-Comparing-Business-Regulation-in-190-Economies.pdf>

11 https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-strategy/performance-review_en

- Rebernik, M., Tominc, P., Crnogaj, K. (2011). *Podjetniška aktivnost, aspiracije in odnos do podjetništva: GEM Slovenija 2010*. Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Rebernik, M., Tominc, P., Širec, K., Bradač Hojnik, B., Rus, M., Crnogaj, K. (2018). *Rast podjetniških priložnosti: GEM Slovenija 2017*. Univerzitetna založba UM.
- Rebernik, M., Tominc, P., Širec, K., Bradač Hojnik, B., Rus, M., Crnogaj, K. (2020). *Raznolikost podjetniških motivov: GEM Slovenija 2019*. Univerzitetna založba UM.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper & Brothers. New York.
- Schwab, K. (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. World Economic Forum. www.weforum.org/gcr
- European Commission (2020). *SME Performance Review*. <https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-strategy/performance-review>. (21.10.2020)
- World Bank (2020). *Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies*. Washington, DC. World Bank.

17 UPORABA OBLIKOVALSKEGA RAZMIŠLJANJA PRI RAZVOJU NOVIH IZDELKOV IN STORITEV

Blaž Zupan

Oblikovalsko razmišljanje¹² (angl. *Design thinking*) je način reševanja zapletenih, slabo strukturiranih problemov, ki so usmerjeni v uporabnika in imajo lahko več kot eno pravilno rešitev. Roger Martin (Martin, 2004), dekan Rotman School of management in eden idejnih očetov uporabe oblikovalskega razmišljanja v poslovnem svetu, je oblikovalski pristop definiral kot »pripravljenost in sposobnost gradnje boljših rešitev, kot že obstajajo«. Definicijo je ponazoril z izbiro med možnostma A in B, izmed katerih pa nobena ne reši problema. Kdor osvoji oblikovalsko razmišljanje, v taki situaciji ne izbira med obstoječima možnostma, temveč je pripravljen in sposoben ustvariti možnost C, ki je boljša od A in B. Taki problemi, ki nimajo zaključene množice rešitev, so tudi razvoj novih ali izboljšanih obstoječih izdelkov in storitev, ki vsebinsko niso nič drugega kot rešitve problemov potrošnikov in so tako jedro podjetniškega udejstvovanja. Vsi produkti, storitve, prostori, procesi, izkušnje in poslovni modeli okoli nas (skupno jih bomo imenovali "rešitve") so zasnovani z določenim namenom in njihovo kakovost merimo skozi korist, ki jo dajo uporabniku. Več kot bomo imeli koristi od rešitve, ki lahko zadovolji katero koli potrebo na Maslowovi hierarhiji potreb, višjo vrednost bo imela v očeh uporabnika, zato lahko doseže višjo ceno, če jo ponudimo na trgu. Oblikovalsko razmišljanje je zato učinkovit način maksimiranja koristi, ki jo imamo od rešitev, ki jih ustvarjajo podjetniki, in način optimizacije družbene vloge podjetnika kot ustvarjalnega inovatorja.

Oblikovalsko razmišljanje temelji na načinih dela, ki so bili razviti v oblikovalski praksi, ki je v tem kontekstu ne razumemo le kot oblikovanje videza, temveč širše, in sicer kot način oblikovanja vseh funkcionalnosti rešitve, vključno z načinom distribucije in uravnavanjem celotne življenjske dobe rešitve, tudi z morebitnim vplivom na okolje in družbo kot celoto (Zupan & Svetina Nabergoj, 2014). Raziskave delovanja oblikovalcev, ki so sposobni delovati v nepredvidljivem okolju in ustvarjati kompleksne rešitve, so pokazale, da imajo ti svoj način razmišljanja in delovanja ter nabor kompetenc, ki jih lahko poimenujemo oblikovalsko razmišljanje (Buxton & Buxton, 2007).

Oblikovalsko razmišljanje je ideologija, zbir prepričanj in načinov dela, ki ima tri ključne sestavine:

1. oblikovalsko miselnost (angl. *Mindsets*), ki je sklop principov in predstav, ki jih uporabljamo in upoštevamo, kadar rešujemo probleme s pomočjo oblikovalskega razmišljanja;
2. oblikovalski proces, ki je zaporedje korakov, ki jih uporabljamo pri iskanju rešitve;
3. orodja (angl. *Tools*), s katerimi izvajamo posamezne korake oblikovalskega procesa in z njimi npr. pridobivamo podatke, ustvarjamo prototipe in podobno.

Pogosto je zmotno mišljenje, da je oblikovalsko razmišljanje samo proces, in se poznavanje procesa enači s poznavanjem oblikovalskega razmišljanja. Vsi trije sestavni deli oblikovalskega razmišljanja so enakovredni in sestavljajo celoto, katere temelj so elementi miselnosti. To pomeni, da jih upoštevamo vedno in povsod, kadar rešujemo probleme s pomočjo oblikovalskega razmišljanja. To tudi pomeni, da če teh elementov miselnosti ne uporabljamo in ne upoštevamo, poznavanje procesa samega še ne pomeni, da uporabljamo oblikovalsko razmišljanje pri reševanju problema.

¹² Po mnenju terminološke sekcije ZRC SAZU je pravilen prevod angleškega termina "Design thinking" "oblikovalsko razmišljanje". Uporablja se še vrsta drugih prevodov, kot so dizajnersko mišljenje, dizajnerski način razmišljanja, oblikovalsko mišljenje, snovalsko razmišljanje, inovacijski pristop, dizajnerski pristop, kreativno razmišljanje, dizajnerska metodologija, dizajnersko razmišljanje itn.

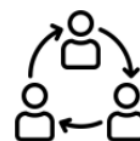
MISELNOST OBLIKOVALSKEGA RAZMIŠLJANJA

Različni avtorji navajajo različno število elementov miselnosti oblikovalskega razmišljanja, od 2 do 18 (Dosi, Rosati & Vignoli, 2018). Najbolj sprejeta je analiza avtorjev Schweitzer, Groeger & Sobel (2016), ki so definirali 11 ključnih elementov, ki so pomembni za uspešno izvajanje procesa oblikovalskega razmišljanja (slika 56).

1. **Empatija** je sposobnost videti in doživeti skozi oči druge osebe in nam omogoča, da prepoznamo razloge za ravnanja ljudi. Empatija vključuje odprtost, sprejemanje drugačnosti in raznolikih mnenj ter se izogiba obsojanju. Le z uporabo empatije bomo resnično razumeli problem in nam bo uspelo dobiti kakovostne in celovite podatke o uporabnikih, za katere razvijamo rešitev, kar je ključni pogoj za uspešno uporabo oblikovalskega razmišljanja.



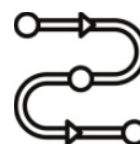
2. **Sodelovanje** je bistvenega pomena pri oblikovalskem razmišljanju, saj kompleksni problemi za rešitev zahtevajo sodelovanje več disciplin in kombinacijo različnih znanj. Oblikovalske ekipe so po navadi multidisciplinarna skupina ljudi z različnim ozadjem, dojetjem in izkušnjami, hkrati pa morajo znati za pridobivanje dodatnih podatkov ali za uporabo kompleksnejših orodij sodelovati z ljudmi iz drugih organizacij. Stanford d. School to imenuje "radikalno sodelovanje", združevanje ljudi s čim bolj raznolikimi pogledi in črpanje iz bogate zakladnice obstoječega znanja in izkušenj.



3. **Radovednost** spodbuja učenje skozi delo, raziskovanje, eksperimentiranje, testiranje in zbiranje povratnih informacij različnih deležnikov. Ustvarjanje novih rešitev ima precej vzporednic z delom detektiva, ki je stalno na preži za novimi podatki, ugotovitvami, ki so lahko tudi presenetljive in nenavadne, a take pogosto vodijo do inovativnih odkritij.



4. **Zaupanje v proces in čuječnost.** Oblikovalci se zavedajo korakov procesa v smislu, da vedo, kje natančno so v postopku oblikovanja rešitve, ali je trenutno npr. čas za širjenje obzorij ali koncentriranje podatkov (divergentna in konvergentna faza).



5. **Eksperimentiranje, učenje iz napak.** Oblikovalsko razmišljanje spodbuja učenje iz napak oziroma eksperimentov, ki niso prinesli želenega rezultata. Na ta način s konkretnimi izkušnjami pridobimo koristne podatke za nadaljnji razvoj rešitve, zato neuspeh ni izguba časa, ampak se nekako celo spodbuja s spodbujanjem intenzivnega eksperimentiranja in testiranja. Seveda pa mora biti posledica neuspešnih testov novo znanje in izboljšana rešitev, sicer se iz napake nismo nič naučili.



6. **Akcijska naravnost** spodbuja akcijsko naravnana dejanja namesto pretirane diskusije ali analitičnega obnašanja. Obračamo se navzven, v uporabnike, s katerimi čim prej ustvarimo intenzivno interakcijo prek različnih tehnik razumevanja in testiranja prototipov (vmesnih verzij) rešitve. To seveda ne pomeni, da delo poteka brez načrta, saj so v skladu s 4. odstavkom zgoraj vsi koraki premišljeni in vnaprej načrtovani. Pomeni pa, da predpostavljamo, da imajo odgovor na vse naše dileme glede rešitve uporabniki, zato potrebujemo nenehne povratne informacije, da lahko nadaljujemo z razvojem rešitve. Do teh informacij pa ne pridemo z dolgimi diskusijami, ampak z nenehno komunikacijo z uporabniki, z raziskovanjem in črpanjem obstoječega znanja od drugih ljudi.



7. **Ustvarjalnost** v našem primeru razumemo kot sposobnost pridobivanja drugačnih zamisli (idej) od obstoječih. Na podlagi zbranih podatkov je naloga oblikovalcev, da razvijejo in testirajo različne, tudi zelo drugačne zamisli od obstoječih. Ustvarjalnosti sicer ne razumemo kot same po sebi koristne, saj neposredno ne vpliva na kakovost končne rešitve. Koristna je zaradi števila in raznolikosti zamisli in testov, ki jih naredimo, od števila zamisli pa je neposredno odvisna tudi kakovost končne rešitve.
8. **Sprejemanje negotovosti in prevzemanje tveganja.** Med razvojem novih rešitev se podajamo na neznana področja. Zbiramo podatke o ljudeh, njihovih motivacijah in ravnanjih, ki jih na prvo žogo ne razumemo. Pogosto v prvi fazi razvoja rešitev zberemo veliko količino podatkov, ki na začetku nimajo posebne logike. Naša naloga je, da iz njih razberemo povezave, npr. skupne motivacije uporabnikov in lastnosti ciljnih skupin. Med testiranjem vmesnih rešitev prevzamemo tveganje, da rešitve (ali vsaj del rešitve) ne bodo delovale oziroma zadovoljile potreb uporabnikov tako, kot smo si zamislili. Pogosto se zgodi, da moramo kakšen del rešitve, funkcionalnost, ki smo jo že razvili, odstraniti ali temeljito preoblikovati. S tem nastajajo dodatni stroški, a je to neizbežen del učenja in optimizacije rešitve.
9. **Pozitivna naravnost** je optimistično ozračje v ekipi, občutek, da je ekipa sposobna napredovanja, čeprav niso vsi rezultati vedno pozitivni in je včasih treba iti korak nazaj, da se lahko premaknemo naprej. Ključno je, da zaupamo procesu in ostajamo optimistični glede sposobnosti uporabe oblikovalskega razmišljanja, ki vključuje tudi neuspele teste in metode, ki ne dajo rezultatov, vendar jih žal vnaprej ne moremo predvideti.
10. **Odločenost narediti spremembo na bolje.** Oblikovalsko razmišljanje uporabimo takrat, kadar iskreno verjamemo, da je možno obstoječe rešitve izboljšati oziroma da obstaja način rešitve problema, kljub temu da trenutno zadovoljive rešitve morda še nimamo. Če je v ekipi, ki s pomočjo oblikovalskega razmišljanja oblikuje novo rešitev, član, ki verjame, da je trenutna situacija dobra ter da ni potrebe po izboljšavi, bomo vedno imeli omejevalni dejavnik, zavoro, ki nam bo preprečevala ustvarjati izboljšave.
11. **Podajanje konstruktivne kritike** ima več pomenov. Prvi je, da kot oblikovalci sprejemamo kritiko tako uporabnikov kot vseh drugih kot vir novih informacij, priložnosti za izboljšave rešitve. Ne spuščamo se v besedne dvoboje z uporabniki, ki jim skušamo "prodati" svojo rešitev, ne zagovarjamo funkcionalnosti, ki jih uporabniki ne razumejo kot koristne. Drugi pomen je v razumevanju vloge vseh članov oblikovalske ekipe, ki mora stalno pomagati vsem drugim članom s predlogi za gradnjo boljše rešitve. Predlogi so v obliki prepoznanih priložnosti za izboljšave in ne v obliki kritike z namenom destrukcije rešitve. Ko podajamo predloge (kritiko), moramo paziti, da ima prejemnik vedno občutek, da mu želimo pomagati. To je odgovornost dajalca predlogov in ne prejemnika.



Slika 56: Ključni elementi miselnosti, ki so pomembni pri oblikovalskem razmišljanju (povzeto po Schweitzer, Groeger in Sobel, 2016)



PROCES OBLIKOVALSKEGA RAZMIŠLJANJA

Proces oblikovalskega razmišljanja je v literaturi prikazan z različnim številom faz, od tri (Brown, 2008) do sedem (Simon, 1996), razlike so le v podrobnosti razdelitve posamezne faze – nekateri avtorji več faz združijo v eno oziroma eno razdelijo na več faz, osnovna logika pa je pri vseh enaka.

Mi bomo uporabili prikaz, ki se uporablja najpogosteje in proces oblikovalskega razmišljanja prikaže skozi 5 faz: razumevanje, definiranje izziva, oblikovanje rešitev, prototipiranje in testiranje oblikovane (vmesne) rešitve. Opisani proces oblikovalskega razmišljanja je grafično prikazan na sliki 57.

1. **Razumevanje** je faza zbiranja podatkov o uporabnikih, kjer z vrsto orodij, ki so opisana v naslednjem poglavju, raziskujemo izražene in neizražene potrebe uporabnikov. Poleg tega raziščemo tudi obstoječ način reševanja problema ter definiramo morebitne tržne segmente. Oblikovalec se vedno vživlja v dejanske situacije in s pomočjo empatije razume občutja ter misli in spremlja delovanje posameznikov ter skupin (Brown, 2008). Šele ko na problem pogleda skozi uporabnikove oči, lahko dejansko razume uporabnika in njegove potrebe ter želje. Razumevanje je faza širitve obzorij, kjer dajemo prednost količini in raznovrstnosti tako uporabljenih orodij kot zbranih podatkov. Na podlagi analize vseh zbranih podatkov iz prve faze pridemo do očitnih in tudi manj očitnih vpogledov v dejanske potrebe in želje uporabnikov. Na podlagi teh definiramo izzive, ki jih moramo reševati. Cilj prvih dveh faz je definiranje najprej čim širšega nabora problemov in nato razvrščanje nabora izzivov, ki jih bomo reševali.
2. **Definiranje izzivov** je faza razčlenjevanja prvotnega problema na natančno in ozko opredeljene izzive, ki jih ima uporabnik in katerih reševanje bo vodilo k reševanju prvotnega problema. Le redko se namreč zgodi, da je problem enoznačen in da ga lahko v celoti odpravi ena sama rešitev (glej ponazoritev v primeru 1). Definiranje izzivov nas osredotoči, saj je reševanje velike količine izzivov hkrati težko in neučinkovito, zato moramo izbrati prioritete izzive, katerih rešitev bo

uporabniku prinesla največ vrednosti in ki jih rešujemo najprej. **Iskanje zamisli** za prioritete izzive je faza iskanja širokega nabora možnih rešitev, kjer s pomočjo različnih metod viharjenja možganov širša ekipa ljudi nabira zamisli, s katerimi bi potencialno lahko rešili izzive. Na podlagi zbranih, razvrščenih in ocenjenih zamisli se odločimo za nekaj zamisli, ki jih bomo razvili v obliko prototipa.

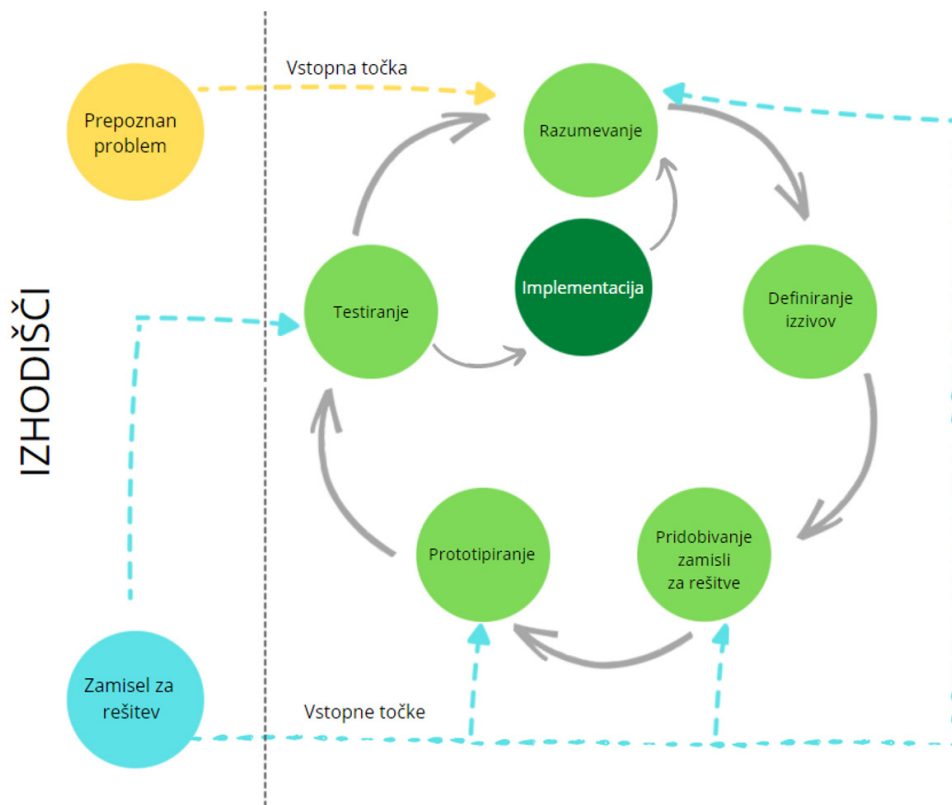
3. **Prototipiranje** je faza razvoja izbranih rešitev v obliko, ki jo lahko testiramo v realnih situacijah pri dejanskih uporabnikih. Testiramo lahko eno ali več funkcionalnosti hkrati. V primeru kompleksnejših rešitev začnemo s preprostimi prototipi, nato pa vzporedno s testiranjem prototipom dodajamo funkcionalnosti. Vedno pa sledimo logiki hitrega prototipiranja, ko v čim krajšem času izdelamo več prototipov, da bi v omejenem času lahko preizkusili čim več možnosti in pridobili čim več povratnih informacij.
4. **Testiranje** pogosto poteka vzporedno s prototipiranjem in je faza preizkušanja prototipov v realnih situacijah pri uporabnikih, ki smo jih spoznavali v fazi razumevanja in za katere oblikujemo rešitev njihovega problema. Sledimo logiki, da poskušamo poustvariti čim bolj realne situacije, v primeru razvoja rešitev, ki jih bomo tržili, je najboljši test dejanska prodaja take rešitve (izdelka, storitve). Če je ne prodajamo, naj bo to le v primeru, da je ne smemo zaradi zakonodajnih omejitev ali omejitev, povezanih z intelektualno lastnino, ali pa je ne moremo zaradi njene kompleksnosti.

Faze oblikovalskega razmišljanja so pogosto prikazane kot zaporedni koraki, kar pa je treba vzeti z rezervo. V praksi namreč postopek praktično nikoli ni linearen oziroma ga izvedemo večkrat zaporedno. Absolutno pravilo sicer je, da korakov ne smemo preskakovati ter da je treba proces izpeljati v celoti, a vedno se lahko vračamo poljubno število korakov nazaj.

Vstopnih točk v proces je lahko več (glej sliko spodaj), vedno pa je treba izvesti vse korake. V primeru, da začnemo s prepoznanim problemom, je prvi korak poglobljeno razumevanje problema, saj se le redko zgodi, da že poznamo vse njegove razsežnosti. Na podlagi podatkov, ki jih pridobimo z različnimi orodji razumevanja, problem natančneje definiramo in najpogosteje razčlenimo na več manjših problemov, ki jih moramo rešiti, da bi lahko reševali osnovni problem. Od tam nadaljujemo na oblikovanje zamisli za rešitve ter izberemo eno ali več rešitev, ki jih bomo prototipirali in testirali. Ko med testiranjem ugotovimo, da je rešitev dobro sprejeta med uporabniki, jo lahko implementiramo, kar pomeni, da jo damo v široko uporabo. V primeru razvoja rešitev za trg bi to pomenilo, da začnemo z intenzivnimi prodajnimi in marketinškimi aktivnostmi.

Če začnemo z zamisljo za rešitev (najpogosteje v obliki ideje za produkt ali storitev), je več možnih vstopnih točk v proces. Če je zamisel kompleksna in bi bilo prototipiranje časovno in finančno potratno, si je smotrno vzeti čas in se poglobiti v uporabnika, da bi zmanjšali verjetnost za razvoj napačne rešitve. V tem primeru začnemo z razumevanjem in nadaljujemo od tam naprej. Če pa so zamisli preproste, jih lahko hitro prototipiramo in testiramo, zato je smiselno začeti kar tam in s pomočjo testiranja konkretne zamisli pridobivati razumevanje uporabnikov in na podlagi tega nadaljevati s procesom oblikovalskega razmišljanja. Ponovno pa poudarjamo, da je nujno iti skozi vse faze, po možnosti več kot enkrat.

Slika 57: Proces oblikovalskega razmišljanja



Primer 1: Praktična uporaba procesa oblikovalskega razmišljanja v osebnem življenju

Oblikovalsko razmišljanje je univerzalno uporabno in ga lahko uporabimo pri reševanju večine problemov, s katerimi se srečujemo v osebni in poslovnem življenju. Poglejmo primer poplavljenе kuhinje. Zamislite si, da ste prišli domov, odprli vrata kuhinje in opazili, da je poplavljenā s 5 cm vode. Problem je seveda voda v kuhinji, a po kratkem opazovanju situacije opazite, da je problem sestavljen iz več manjših problemov (faza 1).

1. Iz cevi pod umivalnikom pušča voda.
2. Voda zaliva ostale sobe in spodnjega soseda.
3. Voda uničuje pohištvo in talne obloge.
4. Pod umivalnikom je počena cev, zato je umivalnik neuporaben.

Na podlagi tega lahko definirate izzive, ki jih imate (faza 2).

1. Ustavi puščanje vode iz cevi pod umivalnikom.
2. Prepreči uhajanje vode v ostale sobe ter k spodnjemu sosedu.
3. Prepreči uničevanje talnih oblog ter pohištva.
4. Popravi počeno cev in usposobi umivalnik.

Na podlagi definiranih izzivov lahko iščete rešitve za konkretne izzive (faza 3).

1. Zapri glavni ventil.
2. Postavi pregrade, z vedrom odstrani vodo, prinesi črpalko ipd.
3. Pobrīši vso vlago, odprī okna, priključi sušilec zraka ipd.
4. Zamenjaj cev sam, pokliči znanca, da ti pomaga zamenjati, pokliči mojstra ipd.

Na podlagi definiranih možnih rešitev lahko nekatere od teh prototipiramo in testiramo (fazi 4 in 5). Npr. pri menjavi cevi poskusimo najprej sami in ugotovimo, da ne znamo, da cev še vedno pušča. Pokličemo znanca, da skupaj poskusita, a vama tudi ne uspe. Tretji prototip je klicanje mojstra, ki mu uspe zamenjati cev in preprečiti puščanje vode. Uspel je torej tretji prototip, skozi testiranje pa ste dobili koristno znanje, ki vam lahko pomaga, če se boste še kdaj srečali s podobnim problemom.

Glede na to, da razumemo celotno situacijo, bi (v logiki ustvarjanja boljših rešitev od obstoječih) pravi uporabnik oblikovalskega razmišljanja poskušal ustvariti tako situacijo, da do podobnega problema ne bi več prišlo oziroma da bi bile, če bi do podobnega problema zopet prišlo, posledice manj neprijetne. V ta namen bi lahko uporabili kakovostnejšo cev, v kuhinjo namestili talni odtok, uporabili talne obloge in pohištvo, odporno proti vlagi, montirali javljalnik izlitja vode in podobno.

Oblikovalsko razmišljanje je predvsem praktično, saj je njegov cilj, da prepoznane probleme ali zamisli čim prej spremenimo v oprijemljive preizkušene koristne rešitve. Proces je torej treba izvajati hkrati temeljito in hitro, kar pomeni, da je zelo pomemben izbor ekipe, ki pri tem sodeluje. Ekipe mora imeti vsaj enega člana, ki izjemno dobro pozna proces in bo vodil druge člane, da bodo ob pravem času delali prave stvari. Poleg vodje morajo biti v ekipi tudi posamezniki, ki so strokovnjaki za uporabo posameznih orodij oblikovalskega razmišljanja, ki jih predstavljamo v nadaljevanju.

ORODJA OBLIKOVALSKEGA RAZMIŠLJANJA

Orodja oblikovalskega razmišljanja so konkretne metode, postopki, ki jih uporabljamo v posamezni fazi. Z orodji ravnamo kot z vsakim orodjem, uporabljamo ga takrat, ko je smiselno in ko smo prepričani, da ga znamo uporabljati. Kdor je osvojil oblikovalsko razmišljanje, je poleg miselnosti in procesa osvojil tudi uporabo vsaj ključnih orodij, s pomočjo katerih bo učinkovit pri izvedbi procesa in uspešen pri oblikovanju rešitve. V nadaljevanju opisujemo nekatera ključna orodja po posameznih fazah oblikovalskega razmišljanja.

Orodja razumevanja

Osnova vsakega reševanja problemov je poglobljeno razumevanje uporabnikov, za katere iščemo rešitev. Uporabniki imajo pogosto poleg izraženih potreb, ki jih znajo ubesediti in jih lahko hitro zaznamo, tudi neizražene potrebe, ki jih z običajnimi metodami, kot je npr. anketa, težko zaznamo. V procesu razumevanja uporabnikov se zato večinoma uporablja več orodij hkrati, saj s tem povečamo verjetnost, da bomo zbrali čim popolnejše informacije. Najpogosteje uporabljamo spodaj našeta orodja.

Pogovor

Pogovor je orodje, s katerim z bolj ali manj usmerjenimi vprašanji spoznavamo osebo, njene motivacije za določena ravnanja, preteklo obnašanje, stališča in podobno. Na pogovor se vedno pripravimo, kar pomeni, da vnaprej definiramo teme, ki nas zanimajo, a pustimo odprta vrata za presenetljive ugotovitve. Cilj pogovora ni potrditi, kar že vemo, ampak odkrivati nove podatke in zanimivosti, ki nam lahko pomagajo k boljšemu razumevanju problema in pri oblikovanju inovativnih rešitev. Pogovor naj ne bo strukturiran kot intervju z zaporednimi vprašanji, na katera iščemo odgovore. Vodi naj ga naš sogovornik, poteka naj sproščeno ob upoštevanju treh ključnih pravil.

1. Najboljši napovednik prihodnjega obnašanja je preteklo obnašanje, zato nas zanima predvsem preteklo ravnanje osebe, s katero se pogovarjamo, v podobnih okoliščinah, kot jih mi preučujemo. Če nas npr. zanima obnašanje glede nakupa avtomobilov, se bomo z osebo pogovarjali o zadnjem

nakupu avtomobila, ki ga je opravila. Če nas zanimajo navade pri nakupu živil, se bomo z osebo pogovarjali o zadnjem nakupu živil, ki ga je opravila. Iz tega razloga je prvo pravilo pogovora, da osebo vprašamo o časovno najbližji izkušnji, ki jo je imela v podobni situaciji, kot je tema, ki jo preučujemo.

2. Ko oseba, s katero se pogovarjamo, razlaga o določeni temi, še zlasti če iz načina govora zaznamo, da ji ta tema veliko pomeni, ostanemo pri temi, dokler nismo zares prepričani, da razumemo motivacije za ravnanja, poglede in preteklo obnašanje na to temo. Držimo se načela, da je bolje vedeti veliko o enem problemu kot malo o veliko problemih.
3. Vedno skrbimo, da se oseba, s katero govorimo, počuti sprejeto ter da ne dajemo občutka, da ocenjujemo ali vrednotimo njena ravnanja in poglede. To je ključnega pomena, sicer nam bodo ljudje lagali ali prikrivali, če se v pogovoru ne bodo počutili sprejete. Kažemo iskreno zanimanje, uporabljamo veliko podvprašanj in sprašujemo po dodatnih informacijah poleg teh, ki nam jih ljudje dajejo sami. Tako bomo dobili kakovostne podatke, hkrati pa pokazali, da nas ti podatki resnično zanimajo ter da želimo na podlagi tega ustvarjati boljše rešitve, ki bodo pomagale ljudem, s katerimi se pogovarjamo.

Anketa

Anketa je navidezno preprosto orodje, v resnici pa je eno kompleksnejših in se njeni uporabi načeloma izogibamo. V anketi je namreč praktično nemogoče predvideti, kaj vse nas bo zanimalo o temi, ki jo raziskujemo, zato so podatki, ki jih pridobimo, neizbežno nepopolni. Poleg tega v anketi ne moremo postavljati dodatnih vprašanj, kadar oseba omeni temo, ki je še ne razumemo dovolj, hkrati pa ankete ljudje v povprečju rešujemo površno in se vanje ne poglobimo. Uporabljamo pa jo v treh primerih.

1. Anketo sestavlja in interpretira oseba, ki je usposobljena za to in pozna načine, kako zagotoviti kakovostno zbiranje, analizo in interpretacijo podatkov. Te veščine so zelo redke in jih imajo le redki profesionalni anketarji.
2. Z anketo preverjamo določene ozko opredeljene in dobro definirane pojave, ki so reševalcu ankete dobro razumljivi. Med pogovori smo npr. identificirali nekaj ljudi, ki ne jedo sladkovodnih rib, ampak samo morske. Želimo izvedeti, kakšen del populacije se tako prehranjuje. Z anketo bomo relativno preprosto prišli do tega podatka, pogovori pa bodo nato boljše metoda za razumevanje, zakaj se nekateri tako prehranjujejo.
3. Anketo kombiniramo z drugimi orodji in je le ena od oblik večfaznega zbiranja podatkov. Če npr. raziskujemo prehranjevalne navade ljudi, lahko uporabimo anketo, pogovore, analizo obstoječih raziskav in opazovanje kot orodja zbiranja podatkov. Nato podatke, zbrane z vsemi orodji, združimo, analiziramo in v drugi fazi uporabimo specifična orodja za raziskovanje določenih pojavov, npr. anketo v prej omenjenem primeru ugotavljanja deleža ljudi, ki ne jedo sladkovodnih rib, in pogovore za raziskovanje motivacije pri odločitvah za vegetarijanski tip prehrane.

Opazovanje z udeležbo

Opazovanje z udeležbo je orodje, s katerim lahko dobimo izredno bogate podatke in odkrijemo ter primerjamo to, kar nam ljudje povedo, s tem, kar delajo. Pri tovrstnem zbiranju podatkov s potencialnim uporabnikom sodelujemo v aktivnostih in tako spoznavamo njegove motive, ravnanja in stališča. Če nas npr. zanimajo prehranjevalne navade, z osebo pojemo zajtrk, in če nas zanimajo nakupovalne navade, gremo skupaj nakupovat.

Fokusne skupine

Podobne so pogovorom, le da se hkrati pogovarjamo z več posamezniki. Lahko izberemo posameznike, ki se strinjajo glede določene teme (npr. vegane), ter tako pridobivamo poglobljene vpogleda v določeno temo, lahko pa izberemo posameznike, ki se ne strinjajo glede določene teme (npr. kaj je zdrava prehrana), ter tako raziskujemo divergentne motivacije in stališča. Fokusne skupine so lahko učinkovit način pridobivanja podatkov, saj v krajšem času spoznamo več različnih potencialnih uporabnikov. Imajo pa tudi svoje slabosti, npr. skrivanje informacij določenih članov skupine, če so v skupini agresivne osebe, ki ne sprejemajo drugačnih mnenj.

Netnografija

Netnografija je metoda zbiranja, analize in interpretacije podatkov s spleta. Potencialni uporabniki svoje želje, stališča, motivacije in ravnanja opisujejo in komentirajo na raznih spletnih mestih, kot so forumi, družbena omrežja in podobno. Na ta način lahko v kratkem času zberemo veliko količino podatkov, hkrati pa nismo geografsko omejeni in lahko analiziramo stališča in obnašanje ljudi z različnih koncev sveta. Metode ne uporabljamo samostojno, ampak izsledke vedno kombiniramo z izsledki drugih metod. Njena pomanjkljivost namreč je, da komunikacija ni dvosmerna in ne moremo postavljati dodatnih pojasnjevalnih vprašanj. Ker osebe ne vidimo, tudi ne moremo po telesni držbi, obrazni mimiki in tonu govora soditi o resničnosti zapisanega.

Izbira vzorca

Pri izbiri ljudi, od katerih z različnimi orodji zbiramo podatke, najpogosteje uporabljamo eno od dveh metod.

1. Naključno vzorčenje uporabljamo, kadar raziskujemo populacijo kot celoto in nas zanima, kateri segmenti se pojavljajo in kakšne so značilnosti teh segmentov. V takem primeru moramo izvesti relativno veliko pogovorov in/ali anket, da zajamemo populacijo kot celoto in ne spregledamo katerega od segmentov. Načeloma je tak način v uporabi, kadar imamo kadrovska in finančna sredstva za tovrstno raziskovanje.
2. Vzorčenje po odvisni spremenljivki je praksa omejevanja nabora opazovanj na primere, v katerih je bil opažen nek zanimiv pojav, in izključitev iz nabora primerov, v katerih pojav ni bil opažen. Ta način uporabljamo, kadar nas zanimajo ravnanja in stališča določenega segmenta z določeno značilnostjo. Primer so npr. vegetarijanci ali osebe, ki prebivajo na določenem območju, in podobno.

Glede na to, da so pogovori časovno relativno potratno orodje, pri njihovi izvedbi pogosto uporabimo vzorčenje po odvisni spremenljivki, s tem da vzamemo v zakup, da lahko spregledamo razumevanje ljudi, ki imajo morda podobne motivacije in stališča, a do določenega pojava pri njih (še) ni prišlo. Npr. ljudje, ki razmišljajo, da bi bili vegetarijanci, a se še ne prehranjujejo tako.

Dober vir informacij je tudi opazovanje ekstremnih uporabnikov, ki največkrat ali najintenzivneje uporabljajo določen produkt ali storitev oziroma je pri njih določena motivacija (ali stališče) najbolj izražena. Ekstremni uporabniki pogosto zelo radi delijo svoja stališča, ker želijo za podobno ravnanje navdušiti tudi druge (npr. veganski bloger). Ta skupina uporabnikov nam lahko pomaga tudi pri širini potencialnih rešitev, saj morda že sami na nek način, ki je drugačen od obstoječih, uporabljajo določen produkt ali storitve oziroma so že sami ustvarjali rešitve, ki so drugačne od obstoječih. Paziti pa moramo, da na ekstremne uporabnike še vedno gledamo z distanco, saj se morda tako razlikujejo

od splošne populacije oziroma segmenta, da so zelo unikatni. V takem primeru bi njihova stališča, ravnanja in motivacije težko posploševali na druge, zato moramo paziti pri uporabi takih podatkov za razvoj novih rešitev, ki so lahko preveč unikatne, da bi bile tržno zanimive.

Podatke načeloma zbiramo toliko časa, dokler se nam ne začnejo podvajati in npr. s tremi izvedenimi pogovori nismo izvedeli nič novega. Včasih se to zgodi že po dobrih 10 pogovorih, če nas zanima obnašanje dobro definirane ozkega segmenta ljudi (npr. učitelji športne vzgoje v gorenjskih OŠ). V nekaterih primerih, sploh če segment vnaprej ni dobro definiran, pa je lahko potrebnih tudi 100 in več pogovorov in več 100 anket.

Primer 2: Zbiranje podatkov na primeru kompleksnega problema

Večje slovensko kopališče se je srečalo s problemom upadanja števila obiskovalcev. Njihova želja je bila povečati število obiskovalcev, frekvenco obiska in povprečno vrednost nakupa (vstopnica in storitve znotraj kopališča). Ker gre za kompleksen problem in veliko različnih skupin uporabnikov, smo široko zastavili tudi zbiranje podatkov. Zbiranje podatkov o uporabnikih je tako potekalo na treh ravneh:

1. aktivni uporabniki katerih koli kopaliških storitev,
2. zaposleni v kopališču,
3. informacijski sistem kopališča in obstoječe analize (npr. oglaševalskih akcij).

Uporabili smo vrsto orodij razumevanja (zbiranja podatkov):

- opazovanje z udeležbo, kjer smo skupaj z uporabniki uporabili kopališke storitve,
- opazovanje demografske porazdelitve obiskovalcev med tednom,
- pogovori z različnimi skupinami ljudi v različnih situacijah (trenutni uporabniki kopališča, uporabniki drugih kopališč, uporabniki, ki so bili v preučevanem kopališču le enkrat, zaposleni v kopališču),
- netnografska analiza forumov, družbenih omrežij (komentarji na spletnih straneh, kot so Facebook, TripAdvisor, Yelp ipd.),
- analiza notranjih podatkov iz informacijskega sistema,
- analiza konkurenčnih storitev in analiza podobnih storitev v tujini.

Zaradi obsežnosti projekta (veliko različnih segmentov) je bilo izvedenih več kot 500 pogovorov in porabljenih več kot 500 ur za druge načine zbiranja podatkov.

Orodja za analizo zbranih podatkov in definiranje izzivov

Pri analizi zbranih podatkov imamo več možnosti, lahko uporabljamo ročne ali avtomatizirane tehnike. Najpogosteje se uporabljajo:

- › ročno sortiranje podatkov in iskanje vpogledov,
- › polavtomatsko sortiranje z uporabo programske opreme, npr. NVivo,
- › statistične analize z uporabo statističnih programskih orodij.

Ker je podroben opis vseh orodij preobsežen za vsebino tega poglavja, bomo podrobneje opisali le prvi način, ki se tudi najpogosteje uporablja, to je ročno sortiranje podatkov, pridobljenih s pogovori, in iskanje vpogledov.

Pri zbiranju podatkov je pravilo, da uporabite metodo beleženja podatkov, ki je najbolj celovita, a ne bo trpela kakovost zbranih podatkov. Če se npr. oseba, s katero govorite, počuti povsem udobno, tudi če jo snemate, lahko pogovor snemate, sicer si boste med pogovorom zapisovali ključne točke in nekatere zanimive dobesedne navedbe. Če osebo tudi to moti in imate občutek, da vam česa ne pove, si poskušajte čim več zapomniti in to zabeležiti takoj po pogovoru.

Ključna prednost pogovorov je bogastvo zbranih podatkov, zato bi morali biti prepisi čim bogatejši. Enako velja za vse druge načine zbiranja podatkov. Ključno je vključiti čim več dobesednih citatov zanimivih navedb sogovornika. Dodajte tudi čim več kontekstualnih informacij (starost, spol, družinska in partnerska situacija, socialni status, izobrazba ipd.) in označite pogovor z enolično kodo, da se lahko kasneje sklicujete na dotičen zapis. Če pogovore vodi več oseb (in tudi, če je le ena), je pomembno, da zgradite zanesljivo bazo podatkov, priporočamo v elektronski obliki v oblaku.

Prvi krog analize podatkov se običajno opravi po opravljenih manj kot 10 pogovorih (če gre za ožje opredeljen segment). Iščemo različne tipe podatkov:

- › splošne poizvedbe, npr. "kaj ljudje jedo za zajtrk" ali "motivacije za nakup" ali "odnos do konkurenčnih izdelkov";
- › hipoteze, npr. "kosmiči so priljubljena možnost za zajtrk" ali "vstopnina se ljudem zdi draga";
- › predmete ali
- › vnaprej nepredvidene teme, ki se ponavljajo v podatkih, npr. "pomembna je barva izdelka";
- › zanimivi citati, ravnanja, stališča, ki se lahko pojavijo tudi samo enkrat, npr. "za zajtrk si vedno pečem svoj kruh", in jih boste raziskovali v naslednjem koraku.

Zapise mora brati več oseb, pri tem pa naj označijo vsako pojavljanje določenega podatka (npr. z rumeno povelje, kjer osebe omenjajo, zakaj so kupile določen produkt). Tudi podatkom, ki jih nismo vnaprej poimenovali, ker jih nismo predvideli, dodelimo določeno kodo oziroma poimenovanje (npr. "lokacija nakupa").

Na podlagi prvega kroga analize podatkov prepoznamo nastajajoče ponavljajoče se teme in zanimiva spoznanja. Vse to uporabimo pri izboljšavi naslednjega kroga pogovorov, ko preverjamo tako pojavljanje tem kot tudi zanimivih spoznanj. Če se zanimiva spoznanja iz prvih pogovorov ponavljajo tudi v naslednjih pogovorih, smo odkrili novo ponavljajočo se temo, ki je lahko pomemben nastavek pri razvoju rešitve. Če se zanimiva spoznanja ne ponavljajo, so verjetno unikatna in zato nezanimiva za nadaljnjo obravnavo, lahko pa so nastavek za kasnejše testiranje navidezno unikatne rešitve, ki pa jo lahko uporabniki pozitivno sprejmejo.

Ne prezrite nasprotujočih si informacij. To, kar vam ljudje govorijo, se lahko razlikuje od tega, kar počnejo, dve osebi pa vam lahko povesta dve diametralno nasprotni zgodbi o identičnem dogodku ali izdelku. Ne poudarjajte podatkov, ki potrjujejo, kaj želite slišati. Bodite odprtega duha in iščite podatke, ki nasprotujejo vašemu trenutnemu pogledu. Po potrebi opravite z osebo dodaten pogovor, da raziščete nove hipoteze, teme, odnose, razlike itd.

Kadar je zbiranje podatkov pravilno opravljeno, sta količina in kakovost zbranih podatkov izjemni. Pogosto že na prvo žogo opazimo številne izzive, ki jih je treba reševati pri razvoju nove ali izboljšane rešitve. Ni zapsanega pravila, na kateri izziv bi se morali osredotočiti. Po navadi je to rezultat skupinske razprave in se lahko med testiranjem tudi spreminja, če ugotovimo, da je določena funkcionalnost uporabnikom pomembnejša kot druga.

Primer 3: Ročno sortiranje podatkov in definiranje izzivov

Vseh 73 izvedenih pogovorov ter zapiske opazovanja z udeležbo smo dobesečno pretipkali in jih obesili po prostoru ter pričeli s kodiranjem oziroma z iskanjem zanimivih vpogledov. Trije člani ekipe so prebrali vse zapiske ter z različnimi barvnimi pisali ali samolepilnimi listki označili podatke, ki so jih identificirali kot pomembne ali zanimive.

Iskali smo vnaprej predvidene tipe podatkov, npr.:

- motivacije za obisk kopališč in povezanih storitev,
- primeri pozitivnih in negativnih izkušenj s kopališči.

Poleg vnaprej predvidenih tipov podatkov smo označevali tudi druge zanimive podatke, ki jih nismo vnaprej predvideli (presenetljive, nenavadne, pogosto omenjane ipd.). Na ta način smo veliko izvedeli o temah, ki so nas zanimale, hkrati pa smo pustili odprta vrata uporabnikom, da nam povedo, kaj se še njim zdi zanimivo, pomembno, pa morda mi nismo na to pomislili.

Vsak tip podatka je imel določeno barvo ali označbo, da smo lahko spremljali tudi pogostost pojavljanja določenega tipa podatka, npr. kolikokrat se kot motivacija za obisk kopališča pojavi "šport – rekreacija v bazenu".

Ko so vse osebe prebrale in označile podatke, smo jih začeli razvrščati, združevati in šteti. Npr. vse različne tipe motivacije za obisk kopališč smo združili in razvrstili ter prešteli. Na ta način smo identificirali število različnih motivacij, njihovo relativno pomembnost (kolikokrat se pojavijo) ter v kateri demografski skupini se pojavijo. Tako smo tudi definirali segmente uporabnikov, ki se ločijo po tipu motivacije za obisk kopališč. Analiza pogovorov je pokazala, da imajo obiskovalci več kot 30 različnih motivov. Med njimi so prevladovali zdravje, šport, druženje in navajanje na vodo. Identificirali smo tudi nekaj presenetljivih motivov za obisk kopališč in spremljajočih storitev, tak motiv je npr. erotika.

Slika 58: Analiza podatkov



Cilj je bil identificirati segmente uporabnikov storitev kopališča in ugotavljati ujemanje med pričakovanji različnih segmentov in njihovimi izkušnjami s storitvami v kopališču.

Za boljši pregled in razumevanje določenih segmentov smo oblikovali časovni trak z identificiranimi segmenti ter starostno obdobje, v katerem se določen segment uporabnikov nahaja (slika 59). Poltrakove smo tudi barvno označili in s tem prikazali izkoriščenost ponudbe kopališča glede na potrebe, želje in motivacije, ki jih ima vsak od identificiranih segmentov uporabnikov kopališč in povezanih storitev.

Slika 59: Časovni trak z identificiranimi segmenti ter starostno obdobje



V drugem delu raziskave smo dodatno izvedli 419 polstrukturiranih pogovorov z najzanimivejšimi segmenti ter podatke analizirali podobno kot zgoraj. Na podlagi analize vseh podatkov smo določili izzive, ki jih ima kopališče in z reševanjem katerih lahko poveča količino obiskovalcev in poviša povprečen prihodek na obiskovalca. Določitev izzivov je bistvena, če hočemo, da bodo vsi člani ekipe razumeli, kaj uporabniki želijo, in da bomo pri iskanju rešitev vedno usklajeni s potrebami uporabnikov. Če bo vsak član oblikovalske ekipe jasno razumel težavo, ki jo mora rešiti, ne bomo le prihranili časa in povečali ustreznosti zamisli v poznejših fazah, temveč tudi izboljšali kakovost dela.

Primeri

1. Kako bi lahko Mojci in drugim starejšim obiskovalcem izboljšali občutek, da je v kopališču toplo, saj želijo toplejši zrak, ker jih 70 % samoiniciativno poroča, da jih v kopališču izven bazenov zebe?
2. Kako bi lahko pomagali Juretu, Maji in drugim, ki se prehranjujejo izključno z rastlinsko prehrano, ker so zelo razočarani nad izbiro tovrstne prehrane v kopališču?
3. Kako bi lahko pomagali Petri in drugim ženskam, ki želijo več zasebnosti, ker 60 % žensk motijo neželeni pogledi neznancev v bazenu in savni?

Rezultat analize podatkov je bilo v tem primeru identifikacija 104 izzivov, ki smo jih razvrstili v pet skupin z vidika naročnika:

- izboljšati ujemanje storitev in potreb uporabnikov (angl. *service-customer fit*) za različne segmente uporabnikov (tudi doslej dobro izkoriščene, kjer je z ustreznimi spremembami možno doseči še višji obisk),
- pritegniti dodatne skupine uporabnikov (slabo izkoriščeni segmenti),
- identificirati potencialne dodatne storitve,
- povečati pogostost obiska obstoječih strank,
- poiskati možnosti za dvig porabe pri obiskovalcih.

Na podlagi identificiranih izzivov nato razvrstimo te izzive in se odločimo za vrstni red reševanja izzivov. Za izzive, ki jih bomo reševali najprej, izvedemo iskanje zamisli za potencialne rešitve in nato izbrane rešitve prototipiramo in testiramo.

Na podlagi primerov v zgornjem okencu lahko opazimo, da ima opredelitev izziva standardno strukturo.

Dobra opredelitev izziva ima več lastnosti.

- › Usmerjena je v konkretno ciljno skupino s konkretnim predstavnikom, ki smo ga zasledili v podatkih. V zgornjih primerih je jasno opredeljen vsaj en konkreten uporabnik, ki smo ga zaznali v procesu zbiranja podatkov, ter podatek (kjer ga imamo), koliko je tovrstnih uporabnikov. To nam bo pomagalo pri razvrščanju izzivov, da se bomo najprej lotili tistih, pri katerih lahko naredimo največ koristi za uporabnike.
- › Je dovolj široka za ustvarjalno svobodo. Opredelitev izziva se ne sme osredotočati preozko na določeno rešitev, saj želimo v naslednjem koraku poiskati čim več možnih rešitev za opredeljeni izziv.
- › Izziv je hkrati dovolj ozek, da je obvladljiv. Izziv, kot je "Izboljšaj počutje družin", je preširok, ne obravnava dovolj ozke ciljne skupine ("družina" je zelo širok pojem) in ne opredeljuje, kaj je pravzaprav narobe z obstoječim počutjem družin.

Orodja za iskanje zamisli

Ko izberemo izzive, ki jih bomo reševali, preidemo v tretjo fazo in pričnemo iskati zamisli za reševanje opredeljenih izzivov. Pri tem si pomagamo z različnimi metodami, med katerimi je najpogosteje uporabljena katera od različic metode viharjenja možganov (angl. *Brainstorming*). Glavni cilj generiranja zamisli je pridobiti čim večji nabor različnih zamisli, pomembna je količina in ne kakovost. Hkrati se je treba držati določenih pravil, npr.: ne kritiziraj drugih idej, spodbujaj nore ideje, osredotočenost na tematiko, en govornik hkrati, bodi vizualen in nariši. Priporočamo kombinacijo odprtega in zaprtega viharjenja možganov, kjer najprej vsak zase na listek papirja v 5 minutah zapiše vsaj 3 ideje za določen izziv, listki pa nato šestkrat zaokrožijo med udeleženci, pri čemer lahko tudi dopolnjujemo in nadgrajujemo zamisli, ki so že napisane na listku. Po šestih krogih vodja dobesedno prepíše vse z listkov na tablo, takoj zatem pa lahko še kdor koli kar koli doda in dopíše na tablo.

Po končanem generiranju zamisli je treba izbrati zamisel, ki jo bomo prototipirali, zato zamisli razvrščamo po različnih kriterijih, ki jih določi vodja ali ekipa. Ti so med drugimi lahko:

- › hitrost izvedbe zamisli,
- › enostavnost zamisli,
- › nujnost izvedbe zamisli,
- › koristnost za uporabnika,
- › ustvarjalnost, različnost od obstoječega,
- › donosnost za podjetje.

ORODJA ZA PROTOTIPIRANJE IN TESTIRANJE

Prototip je preprostejša različica vaše zamisli, ki vam omogoča, da preizkusite svoje zamisli in načrte, preden vložite čas in denar v dejanski razvoj rešitve z vsemi funkcionalnostmi. Torej, če npr. načrtujete aplikacijo, lahko ustvarite digitalni prototip in ga preizkusite pri resničnih uporabnikih, preden začnete programirati dejansko aplikacijo.

Prototipi so različnih oblik in velikosti, od preprostih papirnatih ali virtualnih modelov do popolnoma funkcionalnih, interaktivnih prototipov. S pomočjo prototipov pridobite neposreden vpogled v to, kako bodo uporabniki komunicirali z izdelkom, ki ga načrtujete, in se odzvali nanj. Test zgodnje različice izdelka vam pokaže, ali in kako bo deloval v resničnem svetu. Odgovore na vaše dileme pri razvoju zamisli imajo namreč uporabniki. Če se npr. ne morete odločiti, kakšne barve naj bo vaš zamišljen izdelek, preizkusite nekaj različic v obliki prototipov in preverite, katera deluje najbolje pri potencialnih uporabnikih. Prototipi vam omogočajo ponavljanje, izboljšanje, predelavo in ponovne izboljšave, dokler ne dobite rešitve, pripravljene za trg.

Pri izdelavi prototipa velja pravilo, da čim hitreje izdelamo prototip, ki čim bolj ponazarja našo zamisel. V nekaterih primerih bo to že kar končna zamisel, če je le preprosta in jo lahko hitro naredimo. Večinoma pa bo to vmesna verzija, s katero bomo preverjali le nekatere od ključnih funkcionalnosti. Prototipe lahko izdelamo na več načinov, spodaj pa opisujemo nekaj najpogosteje uporabljenih prototipnih orodij.

Skice

To orodje je najhitrejše in najpreprostejše. Na liste papirja preprosto narišete zamisel in jo pokažete potencialnim uporabnikom. V primeru spletne strani ali aplikacije so to npr. različni zasloni uporabniškega vmesnika. Med preizkušanjem lahko simulirate interaktivnost tako, da premikate zaslone (ali liste papirja) glede na to, kako uporabnik krmili po prototipu spletne strani, programske opreme ali aplikacije. Tovrstno prototipiranje je hitro in cenovno ugodno ter se lahko uporablja za sledenje razvoju vašega dizajna. Najbolje ga je uporabiti v zelo zgodnjih fazah oblikovalskega postopka, ko morate hitro raziskati različne širše ideje ali koncepte.

Digitalni prototipi

Lahko jih naredimo v programski opremi za 3D-modeliranje oziroma z drugimi ustreznimi programskimi orodji. Zamisli prikažemo z več podrobnostmi, ki jih lahko tudi pogosteje in hitreje spreminjamo, včasih kar v realnem času med testiranjem.

Pripovedovanje zgodb in igranje vlog

Pripovedovanje zgodb in igranje vlog sta odlična načina vodenja ljudi skozi uporabniško izkušnjo. Lažje si predstavljamo uporabnikovo pot od znanega problema do njegovega reševanja. Zgodbe so lahko predstavljene v obliki skic, stripa, videa ali igre oziroma skeča. Pripovedovanje zgodb in igranje vlog kot metodi izdelave prototipov pa nam pomagata tudi k boljšemu spoznavanju uporabnikov, okoliščin uporabe naše zamisli prek vživljanja v dejanske situacije uporabnikov ter povratnih informacij, ki jih dobimo ob tovrstni predstavitvi naše zamisli.

Fizični prototipi

Ko je končni rezultat fizični izdelek, v nekaterih primerih pa tudi storitev (npr. maketa ali scena za frizerski salon), lahko za izdelavo prototipa za testiranje uporabite široko paleto materialov. Uporabite lahko grobe materiale, kot so papir, karton, glina ali pena, lahko pa tudi preoblikujete obstoječe predmete, ki jih najdete okoli sebe, da ustvarite fizične modele. Fizični prototip omogoča interaktivno testiranje z uporabniki in lahko sproži razprave o različnih vidikih zamisli.

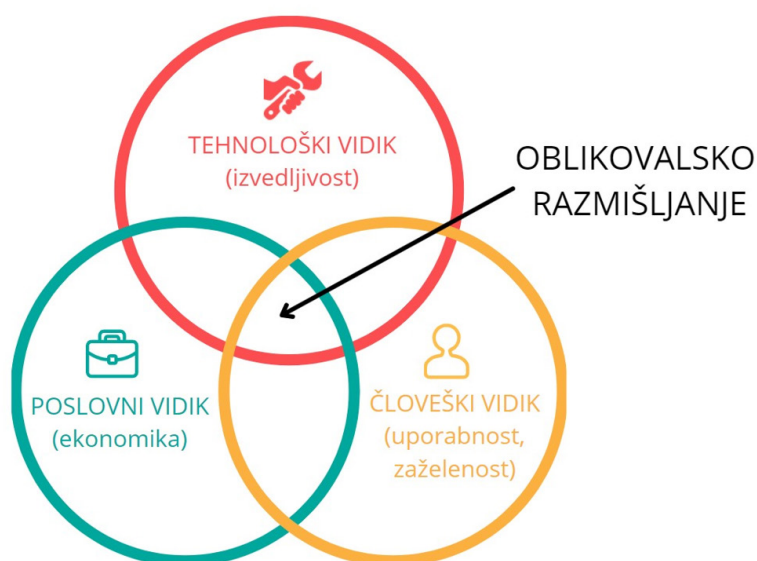
Pri prototipiranju in testiranju se pogosto opremo še na dva dodatna pristopa, ki nam omogočata pridobivanje podatkov in hkratno obvladovanje stroškov v procesu. Prvi pristop je **prototipiranje z navideznimi funkcijami**, npr. ko neko dejavnost, ki naj bi jo izvajala programska oprema, za testiranje začasno izvaja človek. Uporabnik ima vtis, da je v ozadju avtomatski odziv, v resnici pa za testiranje to aktivnost začasno izvaja človek. Drugi pristop pa so **prototipi, ki jih ustvari uporabnik**. Tu pri komunikaciji z uporabnikom (lahko tudi že med pridobivanjem podatkov (razumevanjem), če je takrat prilika) uporabnika prosimo, naj nam opiše, nariše ali pokaže, kako si zamišlja določeno (trenutno neobstoječo) rešitev svojega problema. Lahko tudi načrtno povabimo skupino (potencialnih) uporabnikov, da skupaj z oblikovalci ustvarijo prototipe in jih med seboj testirajo.

OCENJEVANJE PROTOTIPOV

Razvoj rešitev mora biti seveda usmerjen k uporabnikom in temeljiti na razumevanju njihovih potreb. Poleg tega pa kakovost končne rešitve določata še dva kriterija, to sta tehnološki in poslovni vidik. Oblikovalsko razmišljanje kombinira vse tri in le ob upoštevanju vseh treh lahko razvijemo tržno uspešne rešitve.

Najpomembnejši je seveda človeški vidik, v okviru katerega sodimo o uporabnosti in zaželenosti rešitve. Zamisel, ki smo jo razvili z uporabo oblikovalskega razmišljanja, mora potrebe uporabnikov zadovoljiti bolje od obstoječih rešitev. Če tega kriterija naša zamisel ne izpolnjuje, rezultat našega dela ne ustvarja dodane vrednosti za uporabnika. Ko je naša zamisel uporabna in zaželena bolj kot obstoječe rešitve in s tem tudi sama postane rešitev določenega problema uporabnikov, preverjamo, ali je izvedljiva s tehnološkega vidika. Tu preverjamo, ali jo je mogoče razviti z uporabo obstoječe tehnologije in postopkov oziroma ali so nam novi postopki in tehnologija dosegljivi. Če rešitve zaradi tehnoloških ovir ni možno uresničiti, iščemo alternativne možnosti oziroma razvijamo alternativno zamisel. Ko je naša rešitev zaželena in tehnološko izvedljiva, preverjamo, ali je njen razvoj smiseln s poslovnega vidika. Tu preverjamo, ali smo kot organizacija sposobni organizirati svoje procese tako, da bomo lahko izvajali rešitev z nižjimi stroški kot bodo prihodki, ustvarjeni s prodajo te rešitve. Če to ni mogoče, lahko iščemo alternativne vire financiranja (donacije, NGO ipd.) oziroma razvijamo alternativno rešitev, če ustreza kriterijem zaželenosti in izvedljivosti.

Slika 60: Ključni vidiki ocenjevanja rešitev



Vprašanja za ponavljanje

1. Opišite elemente miselnosti oblikovalskega razmišljanja.
2. Opišite proces oblikovalskega razmišljanja (5 korakov).
3. Zakaj uporabljamo poglobljeno razumevanje in prototipiranje?
4. Opišite različna orodja razumevanja uporabnikov.
5. Kako ocenjujemo rešitve, ki so rezultat oblikovalskega razmišljanja?

Literatura in viri

- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard business review*, 86(6), 84.
- Buxton, B. & Buxton, W. (2007). *Sketching user experiences: getting the design right and the right design*: Morgan Kaufmann.
- Dosi, C., Rosati, F. & Vignoli M (2018). Measuring Design Thinking Mindset. *Psychology*. doi:10.21278/IDC.2018.0493
- Martin, R. (2004). The design of business. *Rotman Management*, 5(1), 6–10.
- Zupan, B. & Svetina Nabergoj, A. (2014). Razvoj podjetniških kompetenc s pomočjo dizajnerskega pristopa. *Economic and Business Review*, 16, 49–74.
- Simon, H. A. (1996). *The sciences of the artificial*: MIT Press.
- Schweitzer, J., Groeger, L. & Sobel L. (2016). The design thinking mindset: An assessment of what we know and what we see in practice. *Journal of Design, Business & Society*, 2(1), 71–94.

18 PRODAJA V ZAGONSKEM PODJETJU

Blaž Zupan

UVOD

Zagonsko podjetje¹³ je novonastalo podjetje, ki razvija in testira inovativen produkt in/ali poslovni model. Ima tudi strategijo, ki je usmerjena v hitro rast, v večini primerov na mednarodnih trgih. Hkrati pa, kar je tudi posledica inovativnosti in strategije hitre rasti, zagonska podjetja spremljata visoko tveganje in nizka verjetnost, da bodo kadar koli tržno uspešna. Ker se od njih pričakuje hitra rast, okno priložnosti pa se jim s časom po navadi zapira, morajo čim hitreje pridobiti kupce za svoje izdelke ali storitve.

V tem poglavju najprej opredelimo osnove marketinga kot funkcije v podjetju, ki pripelje potencialne stranke, s katerimi nato prodaja zamenja storitve ali izdelke za denar. Glede na to, da sta v zagonskih podjetjih funkciji marketinga in prodaje zelo redko ločeni ter da pogosteje uporabljajo spletne marketinške/prodajne aktivnosti, kjer je ločnica že tako ali tako precej zabrisana, v tem poglavju namenoma ne ločujemo strogo. V zagonskih podjetjih je generiranje prihodkov prioriteta, saj le lastna prodaja omogoča dolgoročno preživetje podjetja, zato je fokus tega poglavja prodaja in vanjo pogosto vključimo tudi nekatere pojme in aktivnosti, ki bi strogo teoretično sicer spadali v okvir trženja. V poglavju v nadaljevanju nato opredelimo nekatere ključne prodajne koncepte, kot so segmentacija, nakupni proces in piramida vrednosti. Sledi oris nekaterih izbranih oblik prodaje v zagonskih podjetjih, to so B2B-prodaja, več vrst spletne prodaje, viralni marketing in osebna prodaja. Na koncu opredelimo še nekatere ključne načine merjenja uspešnosti prodaje.

KAJ JE MARKETING IN KAJ PRODAJA

Marketinški oddelek oblikuje aktivnosti in marketinške materiale (logotip, komunikacijski material, dogodki ipd.), s katerimi definira izdelek (storitev) in ga tudi pozicionira na trgu. S tem ustvari priložnost za nakup, saj nagovarja pravi segment kupcev, pripravi prodajna orodja in pritegne kakovostne potencialne stranke. Nato delo prevzame prodajni oddelek, ki zaključi nakupni proces. Oba, tako marketinški kot tudi prodajni oddelek, si prizadevata za isti cilj, to je prodati več, zato mora biti njuno delo preplet različnih aktivnosti, ki jih v ta namen oblikujeta. Tako marketing pripravi materiale, ki jih prodajna ekipa uporabi pri prodaji. Prodaja mora po zaključenih prodajnih procesih posredovati povratne informacije o tem, kateri so dobri in kateri slabi marketinški prijemi. Marketing mora prejete informacije uporabiti, da bi nadgradil ali prilagodil marketinške aktivnosti. Pri izdelkih nižje vrednosti in v manjših podjetjih sta ta dva procesa zelo prepletena, pri izdelkih višje vrednosti pa je prodajna funkcija pogosto precej ločena od marketinške.

Za marketinške aktivnosti moramo oblikovati elemente marketinškega spleta. To je skupek različnih marketinških spremenljivk, ki jih mora podjetje poznati in nadzorovati, da lažje dosega zastavljene poslovne rezultate in tržne cilje. Za boljše poznavanje in analizo dejavnikov, ki vplivajo na uspeh marketinga (storitev ali izdelkov), uporabljamo model, imenovan 7P: izdelek (angl. *product*), cena (angl. *price*), distribucija (angl. *place*), promocija (angl. *promotion*), ljudje (angl. *people*), izvajanje

¹³ Termin je prevod besede "startup" ali "start-up". Tudi v slovenskih tekstih se uporablja vrsta sopomenk, npr. štartnik, start-up podjetje ali samo start-up. Na podlagi priporočila terminološke sekcije SAZU uporabljamo termin "zagonsko podjetje". Glej <https://isjfr.zrc-sazu.si/sl/terminologisce/svetovanje/zagonsko-podjetje#v>

(angl. *process*) in fizični dokaz (angl. *physical evidence*). To so elementi, na katere naj bi imel marketing po eni strani možnost vplivati in jih po drugi strani uporabljati za doseganje začrtanih marketinških ciljev. Pri izdelkih so pomembni predvsem prvi 4 P-ji, pri storitvah pa vseh 7 (Devetak, 2000).

- › Izdelek (angl. *product*) – blagovna znamka, prednosti, slike, embalaža, povezane storitve

To je lahko fizični izdelek ali storitev. V povezavi z izdelkom obravnavamo značilnost, težo, obliko, barvo, kakovost, uporabnost, asortiment, embalažo, stil, blagovno znamko, servis, garancijo ipd. Kupec oziroma odjemalec ocenjuje vse navedene značilnosti izdelka, zato se moramo osredotočiti predvsem na njegove želje in potrebe. Prav tako je pomembno, da podjetje spremlja konkurenco na tem področju. S poznavanjem konkurence in spreminjanjem lastnosti izdelka lahko podjetje doseže, da je vedno korak pred konkurenco in "upraviči" nakup izdelka ali storitev v očeh kupcev.

- › Cena (angl. *price*) – popusti, promocije, maloprodaja, veleprodaja

Gre za ovrednotenje izdelka oziroma storitve. Podjetja navadno postavijo ceno glede na zunanje (cena konkurentov, kupna moč) in notranje dejavnike (vsi stroški, ki jih ima podjetje). Pri tem se moramo nujno osredotočiti na trg, kakšna sta povpraševanje in ponudba po tovrstnih izdelkih oziroma storitvah. Da bi podjetje lahko določilo najnižjo sprejemljivo ceno, mora upoštevati različne stroške v organizaciji, npr. plače zaposlenih, infrastrukturo, proizvodne stroške ipd. Cena izdelka oziroma storitve se lahko spreminja glede na čas (razprodaje), prostor (tuji in domači trg) in količino (popust na količino). S politiko poslovanja v podjetju lahko vplivamo na ceno izdelka npr. z različnimi popusti v obliki popusta na zvestobo, na prvi ali ponovni nakup, kot gotovinski popust ipd.

- › Distribucija (angl. *place*) – kanali, poslovni partnerji, prodajna lokacija ipd.

Distribucija je skupek transporta in prodajne lokacije ter kontaktna točka med potrošnikom in izdelkom. Poznamo neposredno (neposredna povezava med proizvajalcem in kupcem) in posredno (med proizvajalcem in kupcem je vmesni člen, npr. grosist, vele- ali maloprodaja) distribucijo. Posebno pozornost pri distribuciji moramo nameniti zalogi, transportu, lokaciji in pokritosti trga oziroma primerni dostopnosti izdelkov. Zagonska podjetja najpogosteje dostopajo neposredno do kupcev, saj tako zadržijo najvišji del dodane vrednosti

- › Promocija oziroma marketinško komuniciranje (angl. *promotion*) – oglasi, kuponi, podpora strankam, neposredna e-pošta, neposredna prodaja, internet ipd.

To so vse aktivnosti v povezavi z izdelkom ali organizacijo za obveščanje odjemalcev oziroma kupcev, da se lažje odločijo za nakup oziroma naročilo. Vključuje različne dejavnosti, npr. oglaševanje, neposredni oziroma direktni marketing, pospeševanje prodaje (različni sejmi, posebne ponudbe ipd.), odnose z javnostmi in osebno prodajo.

- › Ljudje (angl. *people*)

Ljudje so zelo pomembni, saj nastopajo v različnih vlogah tako pri izvajanju storitev kot tudi pri prodaji izdelkov. Morajo biti ustrezno usposobljeni, urejeni, komunikativni ter motivirani za opravljanje dela.

- › Izvajanje oziroma proces (angl. *process*)

Pri storitvi je pomembno, kdo, kje in kdaj jo izvaja, hkrati pa smo pozorni tudi na kakovost in hitrost izvajanja storitve. Vsi, ki izvajajo določeno storitev, morajo biti ustrezno strokovno usposobljeni.

- › Fizični dokaz (angl. *physical evidence*)

Sem spada vse, kar lahko stranka oziroma kupec zazna s čutili (vidi, čuti, sliši ipd.), npr. pričeska po opravljeni storitvi friziranja. Predstavljajo pomemben vidik pri komunikaciji podjetja in pri zadovoljstvu strank oziroma kupcev. Pri tem si moramo prizadevati za zmanjševanje stroškov za naše stranke oziroma kupce.

Pomen marketinga in prodaje za izboljšanje prodajnih rezultatov:

Naloga	Marketing oziroma trženje	Prodaja
Prodaja novim kupcem	Z aktivnostmi mora ustvariti zadostno število primernih interesentov (bodoči kupci). Na kratko: prinaša kupce.	Z aktivnostmi najučinkoviteje pretvori interesente (bodoče kupce) v denar. Na kratko: prinaša denar.
Prodaja obstoječim kupcem	Utrjuje nenehno zavest o vseh ponudbah (izdelkih ali storitvah).	Dviguje vrednost nakupa in spodbuja k pogostejšemu nakupovanju.

Če prodajalci dnevno nimajo dovolj prodajnih srečanj (v primeru B2B) ali prodaje fizičnega produkta oziroma storitve, je izziv na strani marketinškega oddelka, saj ne ustvarja dovolj zainteresiranih kupcev. V ta namen mora podjetnik oziroma podjetje poznati odgovore na naslednja vprašanja:

- › Kdo točno so naši (potencialni) kupci?
- › Kako priti do naših kupcev?
- › Kako naj v njihovih očeh zbudimo zanimanje za izdelek ali storitev (kateri problem jim moramo reševati)?
- › Kako doseči, da bodo prepoznali prednosti v produktu (izdelku ali storitvi), ki ga ponujamo?
- › Kako stopiti v stik s kupci?

Marketinške aktivnosti se razlikujejo glede na način prodaje oziroma komu prodajamo. Poznamo B2B (angl. *business to business*), kjer podjetje prodaja drugemu podjetju produkt, iz katerega bodo naredili drug produkt (npr. surovine za izdelavo kreme) ali storitev (npr. poslovno svetovanje), in B2C (angl. *business to customer*), kjer podjetje prodaja svoj izdelek ali produkt neposredno potrošniku (npr. krema za sončenje).

SEGMENTACIJA

Segmentacija trga omogoča ciljno komunikacijo s strankami na podlagi njenih edinstvenih značilnosti ter ustvarjanje učinkovitejših trženjskih kampanj in prodajnih prijemov. Segmentacija je postopek delitve ciljnega trga na manjše, natančneje opredeljene kategorije oziroma segmente (ciljne skupine). Stranke znotraj posameznega segmenta imajo podobne značilnosti, kot so demografski podatki, interesi, potrebe ali lokacija. Stranke boste bolje poznali ter določili, katerim boste s svojim izdelkom ali storitvijo zadovoljili največ potreb. Pri segmentaciji uporabljamo več osnov, na podlagi katerih razdelimo potencialne stranke v ločene skupine, npr. geografska lokacija, demografski podatki, interesi ali potrebe.

Prednosti segmentacije:

- › Ugotovili boste, kdo so vaše potencialne stranke, prav tako pa tudi, kdo niso. Tako **ne boste izgubljali časa** s prodajnimi aktivnostmi, ki so usmerjene v napačen segment.
- › Uporabite lahko bolj neposredno sporočanje, ki govori o potrebah, željah in edinstvenih značilnostih vaše ciljne skupine. Tako boste ustvarili **učinkovitejše prodajne aktivnosti**.
- › Ker boste natančneje opredelili, kdo so vaše stranke, in se osredotočili na njihove posebne potrebe in značilnosti, boste lahko pripravili natančnejše, bolj usmerjene ponudbe in sporočila ter tako **ločili svojo blagovno znamko od konkurentov**.
- › Uporaba različnih vrst segmentacije trga vas bo vodila do tržnih strategij, ki bodo najboljše delovale. Ko poznate ciljno skupino, lahko **določite najboljše prodajne metode**.
- › Ko bodo vaša tržna sporočila jasna, neposredna in ciljno usmerjena, bodo privabila prave ljudi. Pritegnite idealne potencialne stranke in **zvišala se bo konverzija potencialnih strank v dejanske stranke**.
- › Pri digitalni prodaji lahko ciljno skupino zelo natančno opredelite in uporabite le tiste kanale in načine, ki dosežejo čim večji delež opredeljenega segmenta. Ustvarili boste **učinkovitejše, ciljno usmerjene kampanje**.
- › Ko veste, kaj vaše stranke želijo in potrebujejo, lahko ponudite in posredujete le tiste informacije, ki so zanje najbolj relevantne. Tako usmerjeno sporočanje **vodi do močnejših vezi med blagovnimi znamkami in kupci** ter ustvarja trajno afiniteto do blagovne znamke.

Primer 1: Segmentacija

Pri segmentaciji obstaja nevarnost, da s površnim pristopom identificiramo napačne ciljne skupine in tako izgubljamo čas na napačnem tržnem segmentu, medtem pa lahko konkurenca učinkovito prodaja pravemu segmentu. Tak primer se je zgodil slovenskemu zagonskemu podjetju, ki prodaja storitve drugim podjetjem in organizacijam (B2B). Definirali so svoje ciljne segmente, ki so bili sicer teoretično dobro opredeljeni, spregledali pa so skupino podjetij, ki je bila, kot se je kasneje izkazalo, ciljni segment, ki je imel največ koristi od storitve zagonskega podjetja in je bil prodajni proces najhitrejši. Ko so identificirali to ciljno skupino, so vse prodajne napore vložili v prodajo tej ciljni skupini in podjetje je raslo bistveno hitreje.

Na podlagi zgornjega primera lahko opazimo nevarnost sprejemanja odločitev zaradi napačnih informacij. V podjetju so zaupali svoji presoji, da so identificirali vse možne segmente ter jih ustrezno razvrstili od tistega z največjim prodajnim potencialom do tistega z najnižjim. Žal pa so spregledali segment, ki mu je bilo, kot se je kasneje izkazalo, najlažje prodati storitve podjetja. Pri določanju segmentov obstajata torej dve možnosti, podjetnik pa mora izbrati najprimernejšo.

- › Prva možnost je ustvarjanje segmentov na podlagi raziskave trga, a ker zagonsko podjetje še nima podatkov o pretekli prodaji, so segmenti pogosto ustvarjeni na podlagi predpostavk. Te se lahko izkažejo za neresnične in podjetje (kot v zgornjem primeru) spregleda zanimiv segment.
- › Druga možnost pa je prodaja po principu slučajnosti, kjer zagonsko podjetje načrtno omejeno obdobje prodaja svoje izdelke ali storitve čim širšemu krogu potencialnih strank. Nato na podlagi pridobljenih podatkov definira segmente, ki so se najhitreje odzvali na prodajne aktivnosti in v povprečju kupili največ, ter v naslednjem obdobju usmeri vse prodajne aktivnosti v identificirane ciljne segmente.

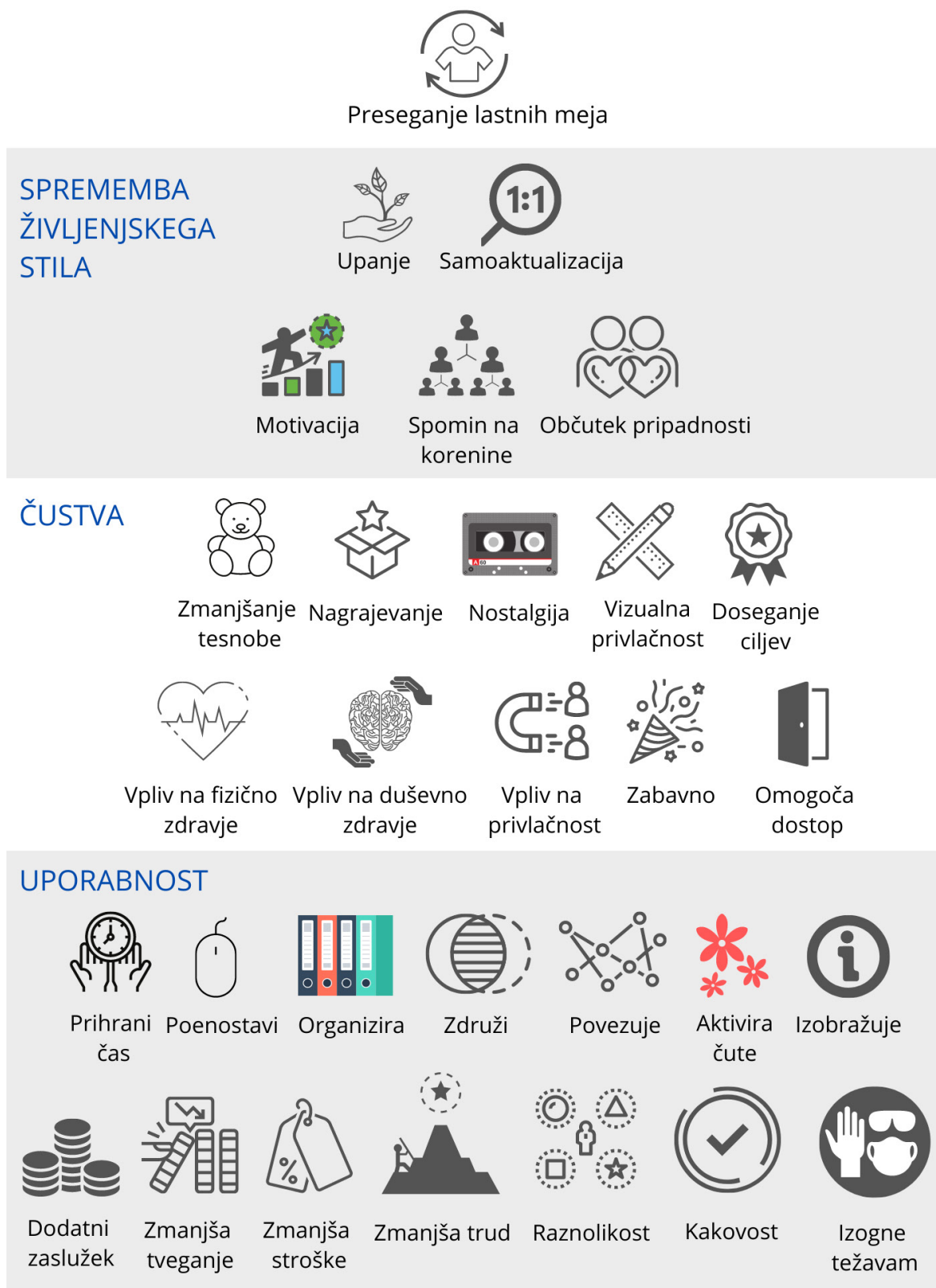
Opredelitev skupin strank, s katerimi se nam najbolj splača ukvarjati, je za zagonska podjetja ena od najpomembnejših začetnih aktivnosti. Če segmente dobro opredelimo, bo prodaja učinkovita in podjetje bo hitreje pridobivalo povratne informacije s trga, se hitreje razvijalo in nadgrajevalo svoje izdelke ali storitve. V nasprotnem primeru bo strošek neučinkovitih prodajnih aktivnosti, ki ciljajo napačen segment, previsok in bo pomembno znižal verjetnost preživetja zagonskega podjetja.

PIRAMIDA VREDNOSTI

Vrednost ni cena. Če ima izdelek visoko vrednost, še ne pomeni, da ima tudi visoko ceno (ali obratno). **Vrednost definiramo kot zaznano korist izdelka ali storitve, ki jo potencialni kupci tehtajo s ceno in se na podlagi tega odločijo za nakup.** Kadar je zaznana korist višja od cene, se odločimo za nakup (in obratno). Kljub temu da je zelo težko določiti, kaj je tisto, zaradi česar se ljudje dejansko odločimo za nakup izdelka ali storitve, vseeno obstajajo univerzalni gradniki vrednosti (Almquist, Senior & Bloch, 2016). Sploh pri zagonskih podjetjih, ki iščejo optimalne lastnosti svojih produktov in storitev, ki bodo dejansko spodbudile potencialne kupce k nakupu, je razumevanje vrednosti produkta ali storitve ključnega pomena. Poleg tega zagonska podjetja največkrat nimajo denarja, da bi pridobivala tržni delež z agresivno cenovno politiko, zato je v fokusu ustvariti čim višjo zaznano korist v očeh kupca.

V spodnji piramidi (slika 61) so prikazane tipične vrednosti, ki jih uporabniki iščejo pri izdelkih ali storitvah (predvsem pri prodaji fizičnim osebam, za piramido vrednosti B2B glejte media.bain.com/b2b-eov). Analiza, ki so jo opravili raziskovalci, kaže, da prave kombinacije spodnjih koristi in število koristi povečujejo verjetnost nakupa, pripomorejo k višji zvestobi strank in k uspešnosti podjetja. Identificirali so tudi koristi, ki jih potrošniki najpogosteje pričakujejo od izdelkov ali storitev. Ker je opis vseh izven obsega tega poglavja, priporočamo branje članka v Harvard Business Review: www.hbr.org/2016/09/the-elements-of-value.

Slika 61: Vrednosti, ki jih uporabniki iščejo pri izdelkih ali storitvah



Prerejeno po *The elements of value.* (HBR, 2016).

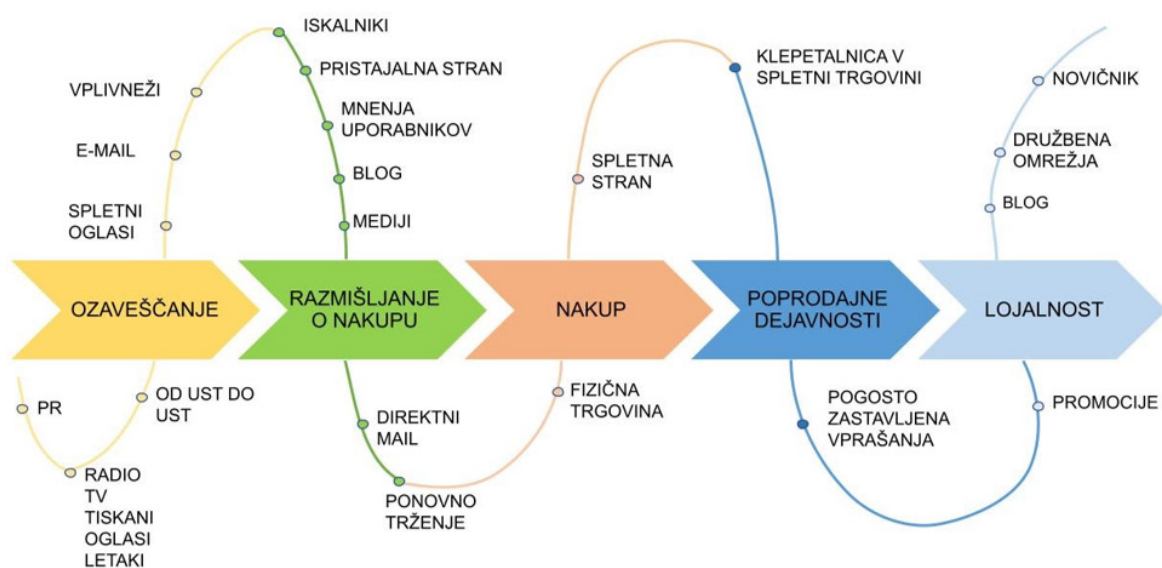
NAKUPNI PROCES

Poleg vrednosti, ki jo ima produkt ali storitev v očeh kupca, moramo za učinkovit prodajni proces poznati tudi nakupno obnašanje naših potencialnih in obstoječih strank. V splošnem nakupni proces vključuje pet korakov:

- › ozaveščanje – potencialne stranke izvedo za naš produkt ali storitev;
- › razmišljanje o nakupu – stranke že poznajo naš izdelek ali storitev in se odločajo o morebitnem nakupu;
- › nakup – menjava denarja za izdelek ali storitev;
- › poprodajne dejavnosti – vključujejo razne komunikacijske kanale za odgovore na vprašanja strank, izobraževanja, ponovno prodajo in podobno;
- › lojalnost – z različnimi aktivnostmi dvigujemo dolgoročno vrednost stranke, spodbujamo k priporočilom in podobno.

Tipičen nakupni proces z vpisanimi tipičnimi marketinškimi in prodajnimi aktivnostmi je prikazan na sliki 62. Nakupni proces se seveda lahko razlikuje glede na tip stranke in tip produkta, zato mora vsako podjetje za svoj specifičen primer raziskati in poznati proces ter pripraviti konkretne aktivnosti, ki bodo namenjene ozaveščanju, spodbujanju k nakupu, enostavnemu nakupu, poprodajnemu zadovoljstvu in spodbujanju lojalnosti potencialnih in obstoječih strank.

Slika 62: Nakupni proces z marketinškimi in prodajnimi aktivnostmi



Prirejeno po: *The Customer Journey Mapping Guide to Getting Started* (<https://www.wootric.com/blog/the-customer-journey-mapping-guide-to-getting-started/>).

PRODAJA B2B

Da bi se zgodil uspešen nakup, je v primeru prodaje B2B pogosto vpletenih več različnih oseb:

- › uporabnik: zaposleni, ki bo dejansko uporabljal naš izdelek;
- › kupec: npr. nabavnik v podjetju, ki dejansko izpelje proces nakupa;
- › odločevalec: npr. vodja oddelka, ki potrди nakup;
- › finančnik: vodja financ v podjetju, ki mora tudi potrđiti nakup.

Prodajalec mora zato dobro preučiti potrebe vseh vpletenih, poznati njihove vloge in principe odločanja. Prodajni proces v prodaji B2B pogosto poteka dalj časa, še zlasti v večjih podjetjih, kjer je več ravni odločanja, ki morajo potrđiti nakup.

Primer 2: Prodaja storitve podjetjem (B2B)

Slovenski start up ("podjetje" od tu dalje) prodaja programsko opremo za oglaševalske agencije, s katero optimizirajo svoje oglaševalske kampanje. Programska oprema omogoča hitrejšo in učinkovitejšo sodelovanje agencije z naročniki in tako tudi zmanjša strošek dela v agenciji.

Podjetje, ponudnik programske opreme, ima 6 zaposlenih, od tega sta dva prodajalca, drugi pa so programerji oziroma nudijo poprodajno podporo obstoječim strankam. Primerne oglaševalske agencije, stranke podjetja, so predvsem v tujini, saj je slovenski trg premajhen za uspešno poslovanje in rast. Ker je proračun za oglaševanje zelo omejen, odpadejo vse drage oblike pridobivanja strank. Podjetje tudi nima ločenih funkcij marketinga in prodaje, saj gre za majhno ekipo, fokus pa je predvsem na hitrem pridobivanju strank, saj podjetje potrebuje prihodke, da bi preživelo (plače zaposlenih, najemnina za pisarne in drugi stroški).

V podjetju so se pogovorili z nekaj podjetniki, ki že imajo izkušnje s prodajo podjetjem v tujini, prek lokalnega inkubatorja so dobili tudi mentorja, ki jim je pomagal pri nekaterih stikih in pri vodenju prvih prodajnih sestankov.

Na podlagi tega so v podjetju definirali nekaj možnih oblik prodaje, ki jih bodo testirali:

1. identifikacija potencialnih strank prek obstoječih baz (npr. iskanje prek Googla, tujih združenj, oglaševalskih agencij in podobno), preverjanje zaposlenih na spletnih straneh ter LinkedInu, vzpostavitev lastne baze e-poštnih naslovov in pošiljanje prodajnih ponudb po e-pošti;
2. optimizacija profilov prodajalcev na LinkedInu, vzpostavitev strategije objavljanja vsebin in testiranje plačljivih oglasov prek LinkedIna;
3. testiranje oglaševanja na Facebooku in Googlu na nekaj ključnih besed;
4. obisk petih mednarodnih marketinških dogodkov, predvsem kot govorniki.

Na podlagi približno polletnega testiranja vseh teh oblik prodaje so v podjetju ugotovili, da oglaševanje na Facebooku in Googlu ter obiski dogodkov ne prinašajo neposrednih prodajnih rezultatov, zato so ti dve obliki opustili. Optimizirali so pošiljanje e-poštnih sporočil, zgradili veliko lastno bazo več 1000 potencialnih strank in več 1000 e-poštnih naslovov zaposlenih na primernih položajih v oglaševalskih agencijah. Na te naslove zdaj pošiljajo personalizirana e-poštna sporočila za sestanek, na katerem se podrobneje pogovorijo o potrebah in kako bi lahko programska oprema pomagala oglaševalski agenciji pri optimizaciji procesov.

Drugo slovensko podjetje, ki prodaja tehnološke rešitve drugim, prvenstveno slovenskim podjetjem, je podobno kot v zgornjem primeru identificiralo več različnih oblik pridobivanja strank:

- telefonska prodaja,
- pošiljanje e-poštnih sporočil,
- pošiljanje katalogov po pošti,
- obiski konferenc, dogodkov, sejmov, srečanj nabavnikov ipd. (tudi kot razstavljavci),
- oglaševanje prek Googlea.

Na podlagi testiranja vseh teh oblik prodaje so v podjetju ugotovili, da najhitreje in najboljše stranke dobijo s pomočjo telefonske prodaje ter z obiskom konferenc, sejmov, dogodkov, zato v nadaljevanju intenzivno uporabljajo predvsem ta dva načina pridobivanja strank.

Kot vidimo na podlagi zgornjih primerov, je (tako kot tudi pri drugih oblikah prodaje) zelo težko napovedati, katera oblika bo zagotovo delovala. Če prodajamo slovenskim podjetjem, bo osebni pristop, tj. udeležba na konferencah in sejmih, lahko odlično deloval. Če prodajamo tujim podjetjem, ki so geografsko zelo razpršena, je morda primernejši drugačen način. Ne glede na obliko pridobivanja novih strank pa, dolgoročno gledano, obstajajo nekatere skupne značilnosti prodajnega procesa B2B:

- › v povprečju je proces daljši, kompleksnejši, z jasnimi kriteriji in bolj strukturiran kot pri prodaji B2C;
- › med kupci je več deležnikov, ki jih je treba vključiti v prodajni proces;
- › odnos je dolgoročnejši in dolgoročna vrednost stranke je višja kot pri prodaji B2C;
- › večji poudarek je na osebnem odnosu, grajenju zaupanja, prodaja pogosto temelji na osebnih srečanjih, manj poudarka je na grajenju blagovne znamke;
- › število potencialnih strank je v povprečju manjše;
- › uporablja se zahtevnejša terminologija, več tehničnih podrobnosti;
- › podjetja (kupci) storitve ali izdelke pogosto prodajajo naprej oziroma jih vključujejo v svoje izdelke ali storitve, zato so lahko naše končne stranke v resnici stranke našega kupca.

NEKATERI NAJPOGOSTEJE UPORABLJENI PRODAJNI PRISTOPI V ZAGONSKIH PODJETJIH

Growth hacking (hekanje rasti)

Bistveni cilj tega hekanja je rast, zato se osredotoča na podatke, ki jih pridobi z analiziranjem različnih metrik (npr. število klikov na oglas, število opravljenih konverzij, število zapuščenih košaric ipd.). Je zbirka različnih tehnik in orodij, katerih cilj je ugotoviti, kateri način prodaje je najučinkovitejši za hitro rast podjetja. S pomočjo podatkov tudi ovrednotimo, kateri način komuniciranja je primeren za določen tip kupcev, prek katerih kanalov jih najučinkoviteje dosežemo in kako pritegnemo njihovo pozornost (Doler, 2015). Na podlagi podatkov nato prilagajamo prodajne in marketinške strategije. Za uspešen growth hacking so nujna dobra znanja optimizacije spletnih strani, spletnega marketinga (npr. oglaševanje na Facebooku) in spletne analitike (npr. Google analytics) (Capatina, Geru & Rusu, 2014).

Spletna prodaja

Spletno prodajo v grobem delimo na dva dela. Prvi je spletna trgovina, kjer obstaja vrsta dobrih praks in primerov, kako vzpostaviti in voditi učinkovito spletno trgovino. V Sloveniji imamo na tem področju najrazličnejše uspešne primere, tako na področju prehrane (npr. www.malinca.si), kozmetike (npr. www.licila.si), tehnike (npr. www.ena.com) in vrste drugih. Optimizirana spletna trgovina pa brez obiskovalcev ne bo generirala prodaje, zato je drugi pomemben del spletne prodaje digitalni marketing, ki poskrbi, da spletno trgovino obišejo primerni potencialni kupci. Danes npr. Instagram že ponuja neposreden nakup iz oglasa, tako da se tudi meja med spletno trgovino in spletnim marketingom pogosto zabriše oziroma je oboje integrirano.

Prednost spletnega marketinga pred običajnim je, da omogoča merjenje uspešnosti posameznih aktivnosti ter plačevanje po učinku, saj v večini primerov plačujemo samo za dejanske ali potencialne kupce, ne pa za vse, ki vidijo oglas, kot je npr. pri televizijskih ali radijskih oglasih. Kar nekaj aktivnosti znotraj sklopa digitalnega marketinga je tudi brezplačnih (z vidika plačevanja prisotnosti na kanalu), npr. optimizacija spletne strani in s tem boljši položaj znotraj rezultatov iskanja ali pa objavljane zanimivih vsebin, ki jih ljudje samoiniciativno berejo in delijo dalje. Omogoča torej učinkovitejše nagovarjanje ciljnega segmenta. S pomočjo analitike pa se podjetje uči, kdo se bolje odziva na ponudbo in vsebino, ter lahko v realnem času prilagaja marketinške aktivnosti. V okvir spletnega marketinga spada vrsta pristopov, katerih opisovanje je žal izven dosega tega poglavja. Bralec lahko o katerem koli od teh pristopov na spletu najde vrsto gradiv in izobraževalnih vsebin (npr. na Youtubu). Nekateri izmed najpogosteje uporabljenih pristopov so marketing prek socialnih omrežij (npr. Facebook, Instagram, LinkedIn), marketing prek spletnih brskalnikov (npr. Google, Bing), e-poštni marketing, vsebinski marketing, optimizacija spletnih strani za brskalnike, marketing prek vplivnežev in podobni.

Vplivnostni marketing (Influence marketing)

Znotraj spletnega marketinga je za zagonska podjetja pogosto izjemno pomemben kanal tudi vplivnostni marketing. Leta 2021 je družbena omrežja uporabljalo 3,1 milijarde svetovnega prebivalstva, na družbenih omrežjih pa so prisotni posamezniki, ki imajo zaradi prepoznavnosti ter sledilcev, ki jim zaupajo, moč, da spodbudijo ljudi k nakupu ali drugim ravnanjem, ki so v interesu podjetij. Ta se z vplivneži dogovorijo ali jih kako drugače spodbudijo k tovrstnim priporočilom.

Spada med pomembnejše trende v svetu marketinga v zadnjih letih, ko podjetja plačujejo oziroma na druge načine spodbujajo t. i. influencerje oziroma vplivneže k deljenju promocijskih sporočil. To so prepoznavni blogerji, vlogerji (večinoma Youtube), posamezniki z visokim številom sledilcev na katerem koli družbenem omrežju, ki s svojimi kanali in dejavnostmi dosegajo ciljno skupino, ki je za podjetje zanimiva. Vplivnežev je več vrst, od manjših lokalnih, ki imajo npr. na Instagramu nekaj 1000 sledilcev, do velikih globalnih, ki so po navadi tudi medijske zvezde (npr. družina Kardashian).

Obstajata dve vrsti vplivnostnega marketinga:

- a) *brezplačni*, ko vplivnež izdelek ali podjetje omenja brez plačila in pogosto tudi brez vednosti podjetja, in
- b) *plačani*, ko je omemba naročena in plačana.

Vplivnostni marketing ima v primerjavi s tradicionalnimi oblikami oglaševanja tudi do 10-krat večji potencialni donos, še zlasti pri brezplačnih objavah. Vplivnostni marketing ima dva cilja. Prvi je neposredna prodaja, kjer vplivnež (po navadi s pomočjo promocijskih kod, priporočil, povezav)

poskuša doseči neposredni prodajni učinek, drugi cilj pa je povečanje prepoznavnosti blagovne znamke, kjer vplivneži s prikazovanjem izdelkov in s podobnimi, posrednimi marketinškimi aktivnostmi povečujejo ugled in prepoznavnost blagovne znamke pri določeni ciljni publiku (Woods, 2016).

Vplivnostni marketing je na spletu eden najmočnejših sprožilcev komunikacije "od-ust-do-ust", ki velja za najučinkovitejšo obliko promocije. Prav tako je njegova prednost grajenje čustvene naklonjenosti in navezanosti sledilcev do spletnih vplivnežev in razlog, da prodajno naravnost sporočil pogosto spregledajo.

Gverilski in viralni marketing

Gre za oglaševanje, kjer se uporabljajo nenavadne metode, večinoma je cilj samoiniciativno deljenje od ust do ust, s čimer gverilski marketing preide v viralni marketing. Za gverilski marketing je značilno, da z majhnimi sredstvi poskušamo doseči visok učinek (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015). Sem spada npr. uporaba grafitov, "flash mob", uporaba javne infrastrukture, predimenzioniranih objektov, smešnih sporočil, presenečenj in podobno. Ena od metod je tudi prikrito oglaševanje npr. na krajih, kjer ljudje ne pričakujejo oglasa.

Gverilski marketing se pogosto odvija na javnih mestih, saj se na ta način poveča vključenost ljudi. Včasih je veljal za poceni obliko promocije, danes pa ga uporabljajo tudi največja podjetja z visokimi proračuni za produkcijo gverilskih vsebin. Še vedno pa je privlačen zlasti za mala podjetja z omejenimi sredstvi za oglaševanje, sploh če je podjetje sposobno generirati zelo zanimivo in zato privlačno vsebino. Garancije pa seveda ni in tudi tukaj je lahko energija zapravljen brez učinka ali celo z negativnimi posledicami v primeru nelegalnih aktivnosti. Primera oglasov gverilskega marketinga sta prikazana na spodnji sliki.

Slika 63: Primeri oglasov gverilskega marketing



vir: <https://anerdsworld.com/best-100-guerilla-marketing-campaigns>

Viralni marketing je strategija, ki spodbuja posameznike, da sami delijo informacijo naprej, kar doseže z zanimivimi, poučnimi in/ali šokantnimi sporočili, da bi pritegnil čim več ljudi (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015). Poimenovanje "viralni" (ang. *viral*) se nanaša na veliko število ljudi, ki so izpostavljeni informaciji in hitremu širjenju virusa/informacije med populacijo. Ta učinek ljudje ustvarijo sami (AMA, 2020). V zadnjih letih je viralnost največkrat pojem, ki zaznamuje video vsebine (npr. prek omrežja Tik Tok).

Osebna prodaja

V primeru kompleksnejših in dražjih izdelkov ali storitev je prevladujoč način prodaje osebna prodaja. Samo s pomočjo spletnih predstavitev ter prek spletnega marketinga je v teh primerih zelo težko zaključiti prodajni proces, ker potencialni kupec potrebuje individualizirane informacije, individualiziran izdelek ali storitev. V nakupni proces je vključenih več deležnikov, ki niso niti vajeni opraviti nakupa brez osebnega stika s prodajalcem, pogosto je razlog zaupanje, sploh če gre za dolgoročnejši odnos. Osebne prodaje se pogosto izogibamo, a je še vedno prevladujoč način prodaje v določenih situacijah, npr. pri medorganizacijski prodaji (B2B).

Osebna prodaja vključuje različna orodja in tehnike, bralcu pa priporočamo tudi branje različnih gradiv na to temo, kot so npr. SPIN selling in Consultative sales ter dela avtorja Daleja Carnegieja. Na splošno se uporabljajo tehnike, ki:

- › omogočajo čim bolj personalizirano komunikacijo (osebni sestanek, virtualni sestanek namesto telefona ali e-poštnih sporočil);
- › vključujejo čim več spraševanja in pridobivanja informacij o potencialnem kupcu, da lahko pripravimo individualizirano ponudbo in po potrebi individualizirane izdelke ali storitve, ki rešujejo konkretne izzive potencialnega kupca;
- › omogočajo utrjevanje zaupanja in dolgoročnejših osebnih in organizacijskih povezav med nami in potencialnimi kupci.

MERJENJE USPEŠNOSTI PRODAJE

Učinkovitost in uspešnost prodaje merimo s ključnimi kazalniki uspešnosti (KPI – Key performance indicator). To so podatkovne točke, ki jasno prikazujejo, kako deluje podjetje in kje napredujemo. Običajno jih kombiniramo s cilji. Npr. cilj je lahko 20.000 € prihodka do konca leta, ključni kazalniki uspešnosti za sledenje, ali delujemo v skladu s ciljem, pa so število novih strank mesečno, strošek pridobivanja nove stranke in višina povprečnega nakupa. Tudi za vsak posamezen ključni kazalnik si lahko postavimo cilj (npr. znesek povprečnega nakupa do konca leta bo zrasel na 50 €), vedno pa moramo v rednih intervalih spremljati dinamiko kazalnika. Npr. znesek povprečnega nakupa spremljamo na tedenski ravni, in če vrednost kazalnika pade ali se ne giblje v skladu s ciljem, iščemo razloge za tako gibanje ter jih skušamo odpraviti.

Dobri ključni kazalniki uspeha morajo imeti vsaj naslednje lastnosti:

- › dejansko vplivajo na uspešnost podjetja (če nekaj lahko merimo, še ni nujno, da je pomembno meriti, merimo in spremljamo le tiste aktivnosti, ki pomembno vplivajo na uspeh podjetja);
- › lahko jih natančno merimo (odločanje na podlagi napačnih informacij je lahko zelo nevarno);
- › dosegljivi so v realnem času (stari podatki so uporabni le takrat, ko primerjamo nove in stare podatke, da ugotovimo smer gibanja, niso pa uporabni kot podlaga za odločanje, implementiranje izboljšav);
- › na njihovi podlagi lahko izvedemo izboljšave (kazalniki ne smejo biti sami sebi namen, ampak so podlaga za odločanje in spremembe).

V nadaljevanju navajamo nekaj tipičnih ključnih kazalnikov uspešnosti.

Spletni marketing:

- › strošek na ogled (cena, ki jo plačamo za ogled našega oglasa),
- › stopnja odzivnosti (delež ljudi, ki klikne na oglas),
- › število obiskovalcev spletne strani,
- › strošek pridobitve obiskovalca.

Spletna prodaja:

- › stopnja konverzije obiskovalcev v kupce,
- › stopnja opustitve nakupovalne košarice (koliko jih nakupa ne zaključi),
- › strošek pridobivanja novega kupca,
- › povprečna vrednost naročila,
- › življenjska vrednost kupca,
- › stopnja bruto dobička (delež dobička v prihodkih).

Sodelovanje z vplivneži:

- › doseg (število ljudi, ki so videli objavo),
- › interakcija med objavo in sledilci (npr. število komentarjev, všečkov ipd.),
- › število obiskovalcev (vaše spletne strani, vašega FB-profila) glede na doseg objave vplivneža in aktiviranje obiskovalcev (število novih všečkov vašega profila, število nakupov ipd.)

Osebna prodaja:

- › število klicev ali drugih ustvarjenih prodajnih priložnosti (npr. e-pošta),
- › delež priložnosti, ki se konvertirajo v sestanke, ponudbe,
- › število sestankov, poslanih ponudb,
- › delež uspešno zaključenih sestankov in sprejetih ponudb,
- › prihodki in razlika v ceni po prodajalcu v določenem obdobju,
- › povprečna vrednost nakupa,
- › delež strank, ki odidejo brez nakupa.

Prodaja v fizični prodajalni:

- › število potencialnih strank,
- › prodaja na kvadratni meter,
- › prodaja na zaposlenega (prodajalca),
- › stopnja konverzije obiskovalcev v kupce,
- › bruto marža, dobiček,
- › povprečna vrednost nakupa, povprečno število izdelkov na nakup.

Vprašanja za ponavljanje

1. Po katerih spletnih kanalih lahko podjetje promovira izdelke ali storitve?
2. Kaj je vplivnostni marketing (Influencer marketing)?
3. Opišite elemente vrednosti za izbrani produkt ali storitev.
4. Kako poteka tipičen nakupni proces in katere so aktivnosti podjetij na posameznem koraku nakupnega procesa?
5. Zakaj in kako merimo uspešnost prodaje?

Literatura in viri

Almquist, E., Senior, J. & Bloch, N. (2016). The elements of value. *Harvard business review*, 94(9), 47-53.

American Marketing Association (AMA). The definition of marketing. Dostopno prek: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> (december, 2020)

Capatina, A., Geru, M. & Rusu, E. (2014). Growth hacking practices in a start-up: a case study on Thecon.ro. Dostopno prek: https://www.researchgate.net/publication/281579084_GROWTH_HACKING_PRACTICES_IN_A_START-UP_A_CASE_STUDY_ON_THECONRO

DeMere, N. E. Wootric an inmoment company. The Customer Journey Mapping Guide to Getting Started <https://www.wootric.com/blog/the-customer-journey-mapping-guide-to-getting-started/> (maj, 2021)

Devetak, G. (2000). *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.

Doler, J. (2015). Kakšen je vaš growth hacking. *Marketing magazin* 403/404 (januar-februar).

Konečnik Ruzzier, M. & Ruzzier, M. (2015). *Startup branding funnel: find your perfect brand-marketing fit to hack your growth*. Ljubljana: Meritum.

Strmčnik, R. (2018). *Oblike oglaševanja najpopularnejših slovenskih vplivnežev v kontekstu zakonodajne regulacije vplivnostnega marketinga*. Magistrsko delo, Univerza v Mariboru, Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko.

Statista (2020) Number of social network users worldwide from 2017 to 2025 <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/>

Socialinsider 5 Most Effective Instagram Metrics To Track In 2021 <https://www.socialinsider.io/blog/instagram-metrics-that-matter/>

Woods, S. (2016) *#Sponsored: The Emergence of Influencer Marketing*. University of Tennessee Honors Thesis Projects. Dostopno prek: https://trace.tennessee.edu/utk_chanhonoproj/1976 (2. 1. 2021)

19 KOMPLEKSNOŠT PODJETNIŠKEGA EKOSISTEMA

Katja Crnogaj

UVOD

Okolje, v katerem živijo in delujejo podjetni posamezniki, pomembno vpliva na njihovo odločitev, da ustanovijo podjetje ali razširijo že obstoječe poslovanje. Vloga inovativnega, ambicioznega podjetništva v gospodarski rasti in razvoju je namreč izrazitejša z dobro razvitim in koordiniranim podjetniškim ekosistemom. Sestavljajo ga medsebojno odvisni deležniki in dejavniki, ki omogočajo (ali omejujejo) podjetništvo na določenem geografskem območju. Koncept ekosistema v podjetništvu poudarja dinamično naravo podjetniške aktivnosti, opozarja na spremembe, ki potekajo znotraj ekosistema, hkrati pa se osredotoča na potrebo lokalnih partnerjev pri reševanju kompleksnih izzivov, s katerimi se podjetniki srečujejo.

Pristop v okviru strategije pospeševanja gospodarske rasti in razvoja poudarja doseganje sinergij med posameznimi institucionalnimi in individualnimi deležniki podjetniškega ekosistema za spodbujanje inovativnih in v rast usmerjenih podjetniških iniciativ. Zdrav in učinkovit ekosistem namreč pripomore k uspešnemu uvajanju in delovanju inovacijskih sistemov, k ekonomiji znanja ter spodbuja konkurenčnost. Podjetniški ekosistem s tem predstavlja temeljno izhodišče pri snovanju in izvajanju podjetniške politike v mestih, regijah oziroma na ravni nacionalnega gospodarstva. Kot fenomen naraščajočega ekonomskega in družbenega pomena je postal deležen pozornosti različnih deležnikov: podjetnikov, oblikovalcev politike, podpornih organizacij in drugih soustvarjalcev podjetniškega okolja. Gre za premik od tradicionalno gospodarskega razmišljanja o podjetjih, zlasti o trgih in tržni nepopolnosti, k novemu ekonomskemu pogledu na ljudi, mreže in institucije. Vse skupaj pa ustvarja kontekst, ki lahko podjetniško aktivnost znotraj države, regije ali celo mesta stimulira ali zavira.

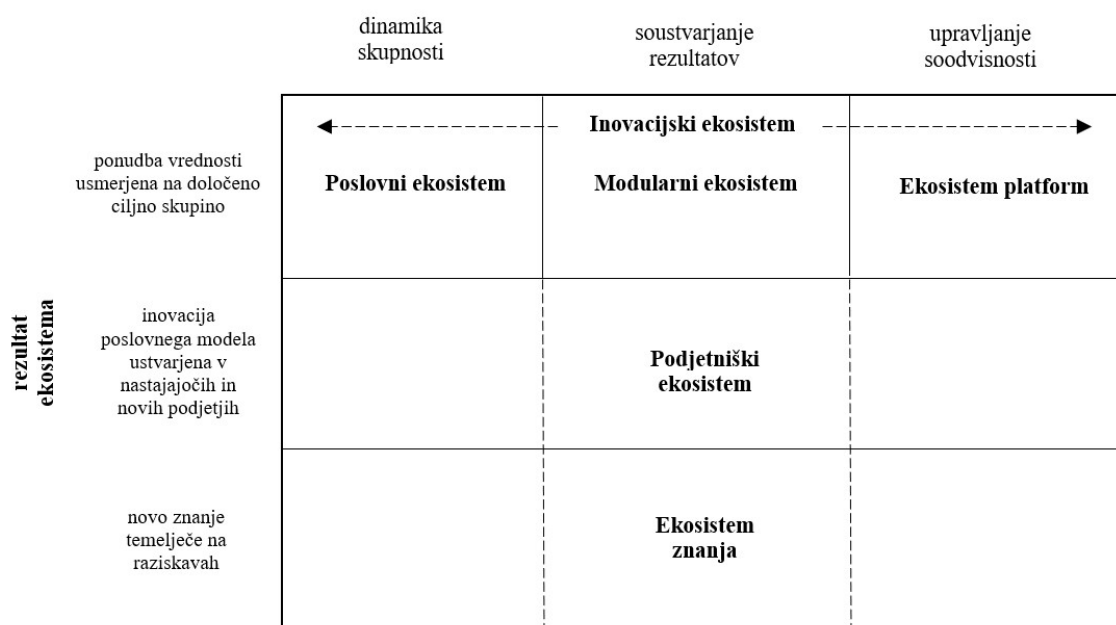
V Sloveniji lahko izpostavimo spodbudno število kakovostnih vladnih programov za mala in srednje velika podjetja (MSP-je), ki so namenjeni podpori v najzgodnejših fazah podjetniške aktivnosti, ter dobro podporno okolje za zagonska (start-up) podjetja. Med zaviralne dejavnike za podjetništvo v Sloveniji pa uvrščamo šibko podjetniško izobraževanje in usposabljanje na primarni in sekundarni ravni (v osnovnih in srednjih šolah), vladne politike na področju regulative (davčna bremena in birokratske ovire) ter za podjetništvo še vedno premalo spodbudne kulturne in družbene norme.

OPREDELITEV PODJETNIŠKEGA EKOSISTEMA

Tipologija ekosistema v poslovnih vedah

Ekosistem razumemo kot skupnost hierarhično neodvisnih, a hkrati soodvisnih heterogenih udeležencev, ki skupaj ustvarjajo rezultate ekosistema. Opis stanja, v katerem organizmi ne morejo biti ločeni od okolja oziroma habitata v najširšem smislu, izhaja iz ekologije in se v poslovnih vedah nanaša na strukturo, kjer podjetja v različnih panogah delujejo kooperativno in konkurenčno, da bi zadovoljevala potrebe odjemalcev. Slika 64 prikazuje organizacijsko tipologijo konceptov ekosistema, ki so se razvili v poslovnih vedah.

Slika 64: Tipologija ekosistema glede na smeri raziskovanja v poslovnih vedah



Vir: Povzeto po Llewellyn in Autio, 2019.

- › **Inovacijski ekosistem** razumemo kot skupnost hierarhično neodvisnih, a medsebojno povezanih heterogenih udeležencev, ki skupaj ustvarjajo rezultat ekosistema, katerega osrednja točka je na določeno ciljno skupino usmerjeno ustvarjanje vrednosti s pomočjo inovacij. Skladno s tipologijo, predstavljeno na sliki 64, ločimo tri vrste inovacijskih ekosistemov: (1) poslovne ekosisteme, ki zajemajo širšo skupnost, znotraj katere deluje posamezno podjetje; (2) modularne ekosisteme, ki poudarjajo kolektivno koprodukcijo ponudbe vrednosti ekosistema, usmerjene na določeno ciljno skupino, ter (3) ekosisteme platform, kjer je poudarek na usklajevanju tehnoloških soodvisnosti preko platform.
- › **Podjetniški ekosistem** opredeljujemo kot regionalno skupnost hierarhično neodvisnih, a medsebojno povezanih heterogenih udeležencev, ki pomagajo pri zagonu in razširitvi novih podjetij, ki na trgu konkurirajo z inovativnimi poslovnimi modeli.
- › **Ekosistem znanja** pa opredeljujemo kot regionalno skupnost hierarhično neodvisnih, a medsebojno povezanih heterogenih udeležencev, ki pospešujejo prenos znanja in raziskovalnih dosežkov v izdelke in storitve.

Značilnosti omenjenih ekosistemov se v mnogih pogledih med seboj prepletajo; podjetniki so npr. prisotni tudi v drugih okvirih, vendar ne v središču, kot je značilnost podjetniških ekosistemov. Med podjetnike štejemo nastajajoče podjetnike, ki so v fazi pred ustanovitvijo podjetja, podjetnike v zgodnji fazi ustanovitve podjetja ter ustaljene, že izkušene podjetnike.

V zgodnjih 90. letih je James Moore opredelil poslovni ekosistem kot gospodarsko skupnost, podprto z med seboj povezanimi organizacijami in posamezniki (s proizvajalci izdelkov in storitev z dodano vrednostjo za kupce, z dobavitelji, konkurenti in drugimi deležniki), ki so člani ekosistema in medsebojno razvijajo svoje sposobnosti in vloge. Gre za entiteto, ki se giblje iz skupka naključnih elementov v strukturirano skupnost. Poslovni ekosistemi imajo torej širok obseg in vključujejo tako skupnost organizacij, ustanov in posameznikov, ki vplivajo na podjetje, kot tudi kupce in dobavitelje, vključno z oblastjo, sodstvom, izobraževalnimi in raziskovalnimi ustanovami. Daniel Isenberg je leta 2011 metaforo iz naravoslovnih ved povezal s podjetništvom in predstavil koncept podjetniškega ekosistema, kjer je kot rezultat ekosistema opredelil rast podjetij za spodbujanje gospodarske rasti in blaginje. Zаметke podjetniškega ekosistema pa je v literaturi mogoče najti še bolj zgodaj.

Pri tem lahko na poslovni ekosistem gledamo kot na širšo kombinacijo družbenih, političnih, ekonomskih in kulturnih elementov, ki jih morajo podjetja spremljati in se nanje odzivati, saj vplivajo na njihovo konkurenčnost, medtem ko je pri podjetniškem ekosistemu poudarek na zagonu in širitvi novih podjetij ter na inovativnih poslovnih modelih. Prvi temeljni vir gospodarske rasti so tako ustaljena podjetja, in če so splošni nacionalni pogoji poslovanja urejeni in naravnani h konkurenčnosti, so ta podjetja lahko mednarodno uspešna, zmorejo ustanavljati nove obrate in podjetja ter lahko pripomorejo k rasti mikro, malih in srednje velikih podjetij (MSP-jev). Drugi temeljni vir gospodarske rasti pa je podjetniški proces, ki se odvija v nastajajočih in novih podjetjih. Seveda tudi v obstoječih, ustaljenih podjetjih poteka inoviranje in s tem renoviranje trgov, produktov in poslovnih procesov, vendar ustanavljanje novih podjetij ne glede na to, ali gre za odcepljena (spin-off in spin-out) ali povsem nova podjetja, vnaša v gospodarstvo potrebno dinamičnost in konkurenčnost. Oba procesa sta komplementarna, zato ju je tudi težko razmejevati, še zlasti ker so razmerja med podjetništvom in gospodarsko rastjo zelo kompleksna.

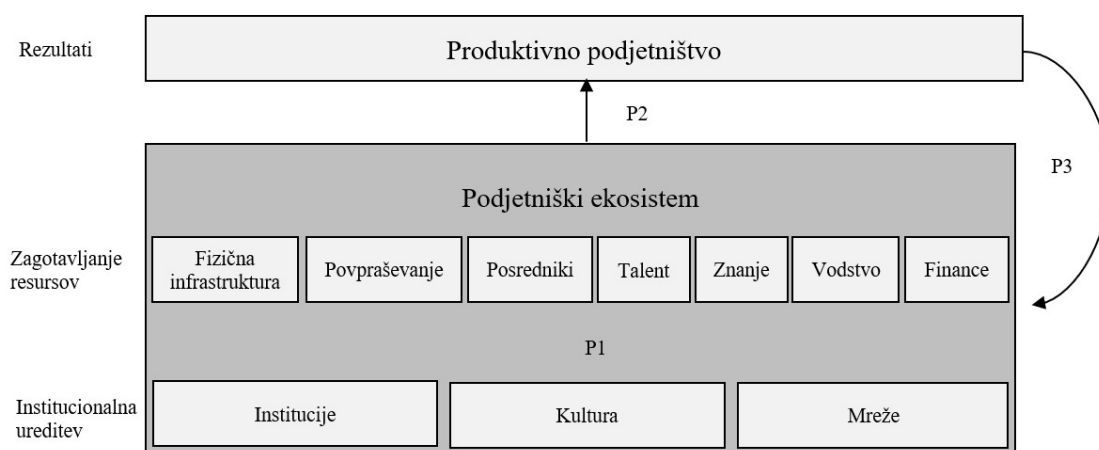
DEFINICIJA IN MODELI PODJETNIŠKEGA EKOSISTEMA

Pri prvi komponenti izraza - *podjetništvo* - gre za proces ustvarjanja in izkoriščanja poslovnih priložnosti za razvoj novega produkta oziroma storitve. Podjetniški ekosistemski pristop se tukaj osredotoča predvsem na novonastala podjetja z velikim potencialom rasti (high-growth start-ups ali scale-ups) kot pomemben vir inovacij, produktivnosti in zaposlovanja. Pri tem velja opozoriti, da so lahko tudi mreže inovativnih zagonskih podjetij ali podjetnih zaposlenih oblike produktivnega podjetništva¹⁴. Celo neuspeli podjetniški podvigi so lahko koristni za družbo. Druga komponenta izraza - *ekosistem* - pa se nanaša na vzajemno soodvisnost v zapletenem sistemu različnih organizacij in akterjev.

V literaturi ni enotne, splošno sprejete definicije podjetniškega ekosistema. Številne definicije poudarjajo kombinacijo ali interakcijo elementov na način, da omogočajo produktivno podjetništvo, kar vodi v gospodarsko rast in povečanje blaginje na določenem geografskem območju.

¹⁴ Rezultat uspešnega, inovativnega, ambicioznega podjetništva, ki prispeva k skupni blaginji (Baumol, 1990).

Slika 65: Elementi in rezultati podjetniškega ekosistema



Vir: Stam in van de Ven, 2019.

Podjetniški ekosistem sestavljajo podjetniki in podjetja ter ključni elementi, ki omogočajo posamezne rezultate in spodbujajo ter ohranjajo podjetništvo na določenem geografskem območju. Kot prikazuje slika 65, so elementi podjetniškega ekosistema medsebojno odvisni (P1), pojasnjujejo raven podjetniške aktivnosti na nekem območju in vplivajo na količino ambicioznega, visokokakovostnega podjetništva (P2), ta pa povratno vpliva na podjetniški ekosistem (P3).

Do danes se je razvilo več različnih modelov, ki predstavljajo in merijo komponente podjetniškega ekosistema¹⁵. Iz opredelitev in predlaganih modelov podjetniškega ekosistema je jasno, da morajo podjetnike ustrezno podpreti različni deležniki in zainteresirane strani, da bi se izboljševalo njihovo delovanje in ohranjala trajnost. Medsebojna interakcija in sinergija med javnimi in zasebnimi partnerji prispeva k postavitvi zdravih stebrov za razvoj podjetniške aktivnosti. Kakovosten nacionalni podjetniški okvir namreč prinaša podjetnikom številne koristi in povečuje konkurenčnost novih podjetij.

Oblikovalci vladnih politik se vse bolj zavedajo potrebe po bolj sistemskem pristopu, usmerjenem v stimuliranje produktivnega podjetništva. To v praksi pomeni odmik od zelo specifičnih intervencij, usmerjenih v podjetja, k bolj holističnim aktivnostim, ki so usmerjene v razvoj povezav med različnimi deležniki podjetniškega ekosistema, v usklajevanje prednostnih nalog in sodelovanje pri oblikovanju celovitih produktov za doseganje sinergij.

Podjetniški ekosistem lahko torej razumemo kot kombinacijo političnih, ekonomskih in tudi družbenih ter kulturnih elementov, ki podpirajo razvoj in rast inovativnih podjetij ter spodbujajo nastajajoče podjetnike in druge akterje, da sprejmejo tveganje pri zagonu, financiranju in drugih aktivnostih poslovnega podjetja. Politične intervencije (regionalne in nacionalne) naj bi pri tem zasledovale čim celovitejši pristop, ki se osredotoča na:

- › podjetniške udeležence v ekosistemu: (i) informacije in svetovanje za nove podjetnike; (ii) zagotavljanje pomoči podjetnikom pred ustanovitvijo podjetja, ob ustanovitvi in v zgodnji fazi po

¹⁵ Npr.: OECD-jev okvir merjenja podjetništva, Ahmad in Hofman, 2007; Isenbergov model podjetniškega ekosistema, 2011; Podjetniški ekosistem Svetovnega gospodarskega foruma, WEF, 2013; Model podjetniškega ekosistema "Six + Six", Kotai & Company, 2014; Entrepreneurial Ecosystem Index, Stam, 2017; Entrepreneurial Ecosystem Quality Composite Index (ESI), GEM Consortium, 2020.

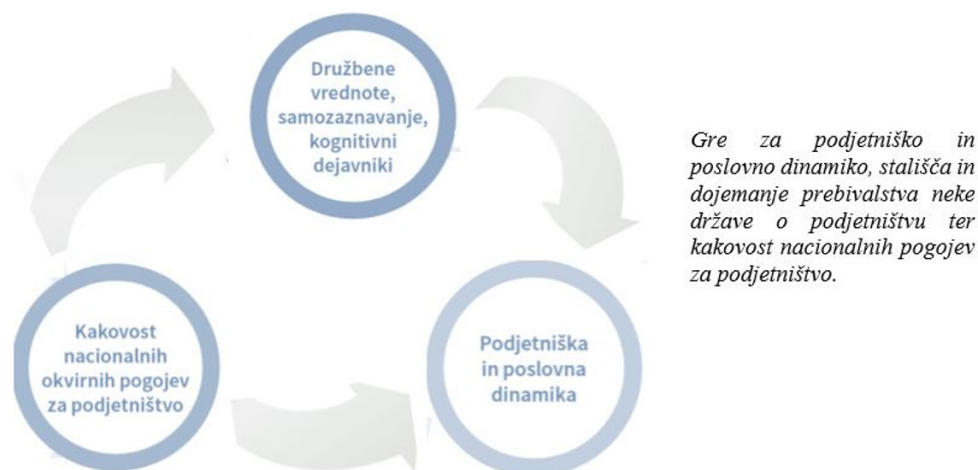
ustanovitvi podjetja z intenzivno podporo in mentorstvom; (iii) podpora zagonskim podjetjem prek poslovnih inkubatorjev, ki zagotavljajo in nudijo poslovne prostore, svetovanje, mreženje in pomoč pri iskanju virov financiranja;

- › lastnike resursov v ekosistemu: (i) finančne ponudnike (banke, poslovni angeli, skladi tveganega kapitala ...) in (ii) ponudnike storitev;
- › podjetniške povezovalce v ekosistemu: spodbujanje povezav med različnimi komponentami podjetniškega ekosistema s pomočjo skupnosti in s podjetniškimi mrežami;
- › podjetniško usmerjenost ekosistema: (i) podjetniško izobraževanje v šolah in na univerzah za spodbujanje pozitivnega odnosa do podjetništva in vstopa v podjetništvo; (ii) podpora podjetnikom migrantom, ki so lahko pomemben vir gospodarske rasti in konkurenčnosti tako gospodarstva, v katerega so se preselili, kot tudi gospodarstva, iz katerega izhajajo; (iii) promocija lokalnega podjetništva in uspešnih podjetniških zgodb.

Okvirni pogoji za podjetništvo

Največja svetovna raziskava podjetništva, Globalni podjetniški monitor (GEM), povezuje podjetniško dinamiko s pogoji, ki pospešujejo (ali zavirajo) ustanavljanje novih podjetij. Družbeni, kulturni, politični kontekst je predstavljen z okvirom splošnih nacionalnih pogojev, ki vplivajo na napredek družbe, in z okvirom podjetniških pogojev, ki na podjetniško aktivnost vplivajo še bolj neposredno. Slika 66 opredeljuje tri glavne komponente podjetniškega fenomena.

Slika 66: Tri komponente podjetniškega fenomena



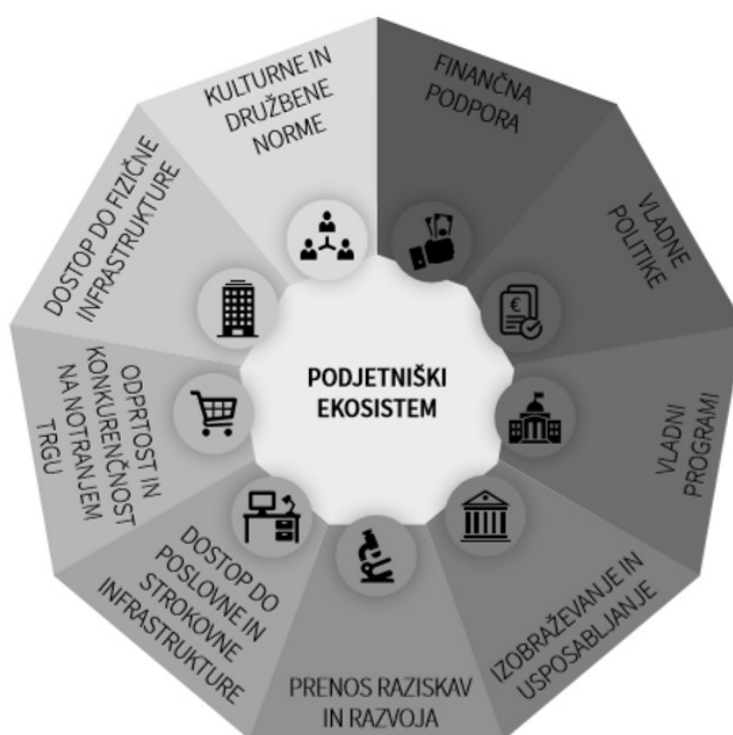
Vir: Rebernik et al., 2020.

Vsako nacionalno gospodarstvo ima svoj specifični podjetniški profil. To so različne stopnje podjetniške aktivnosti v različnih fazah podjetniškega procesa, drugačne značilnosti podjetnikov in njihovih podjetij ter drugačna stališča in dojetanje podjetništva z vidika posameznikov. Pri tem je vsaka odločitev o začetku in vodenju novega poslovnega podviga sprejeta v kontekstu, ki vključuje širok razpon lokalnih in nacionalnih pogojev, ti pa lahko olajšajo ali zavirajo omenjeni proces.

Vsak nacionalni kontekst je drugačen. Čeprav lahko podjetniška aktivnost vztraja tudi v najtežjih okoliščinah, se lahko na drugi strani zgodi, da tudi v najugodnejših ne uspe, vendar pa je verjetnejše pozitivno razmerje med kakovostjo podjetniških pogojev in naravo podjetniške aktivnosti. To pomeni, da je vloga podjetništva v gospodarski rasti in razvoju izrazitejša z dobro razvitim in koordiniranim podjetniškim ekosistemom.

V nadaljevanju je podjetniški ekosistem podrobneje predstavljen kot kombinacija pogojev, ki oblikujejo kontekst, v katerem se odvija podjetniška aktivnost in ga kot takega opredeljuje raziskava GEM. Gre za različne vidike in dimenzije celotnega spleta dejavnikov okolja, ki v posamezni državi vplivajo na odločitev posameznikov za ustanovitev podjetij in na razvoj podjetništva (slika 67). Predstavljeni okvirni pogoji vplivajo na to, kako preprosto ali težko je ustanoviti novo podjetje in ga nato razviti v trajnostno uveljavljen posel.

Slika 67: Okvirni pogoji za podjetništvo



Vir: Rebernik et al., 2020.

- › **Finančna podpora za podjetnike** se nanaša na dostopnost in učinkovitost kapitalskih trgov ter razpoložljivost različnih virov financiranja za podjetnike in MSP-je, tako lastniških kot tudi dolžniških virov, vključno z garancijami in subvencijami ter množičnim financiranjem.
- › **Vladne politike** se nanašajo na vladno podporo podjetništvu ter regulativo. Pri podpori in ustreznosti vladnih politik gre za to, v kolikšnem obsegu je podjetništvo pomembno gospodarsko vprašanje, pri vladni regulativi pa za to, ali davki in predpisi spodbujajo nova podjetja in MSP-je ali pa so breme za zagon in rast podjetij.
- › **Vladni programi za podjetništvo** se nanašajo na prisotnost in kakovost vladnih programov, ki ustvarjajo pogoje za razvoj podjetništva (spodbuda za MSP) na vseh vladnih ravneh (nacionalni,

regionalni, občinski), kar vključuje subvencije, inkubatorje in agencije, ki podjetnike ocenjujejo in jim svetujejo.

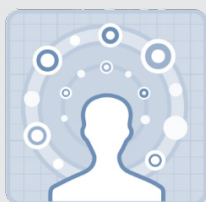
- › **Izobraževanje in usposabljanje za podjetništvo** na primarni in sekundarni ter terciarni ravni. Pri podjetniškem izobraževanju na primarni in sekundarni ravni gre za obseg, v katerem je usposabljanje pri ustanavljanju ali vodenju MSP vključeno v izobraževanje in usposabljanje v osnovnih in srednjih šolah (vključenost podjetniških tem v šolske programe ter spodbujanje in oblikovanje podjetniških vrednot). Pri izobraževanju in usposabljanju za podjetništvo na terciarni ravni pa gre za obseg, v katerem je usposabljanje pri ustanavljanju ali vodenju MSP vključeno v izobraževanje in usposabljanje po končani srednji šoli (v poklicnem izobraževanju, na fakultetah, poslovnih šolah itd.). Vključuje učinkovitost izobraževalnih sistemov pri gradnji podjetniških veščin ter pri oblikovanju podjetniških vrednot študentov.
- › **Prenos raziskav in razvoja** se nanaša na obseg, v katerem nacionalne raziskave in razvoj vodijo do novih poslovnih priložnosti in so na voljo MSP-jem (obstoj in učinkovitost različnih mehanizmov za prenos raziskovalnih dosežkov in tehnologije z univerz in raziskovalnih centrov v podjetniško prakso).
- › **Poslovna in strokovna infrastruktura** se nanaša na kakovost in dostopnost poslovne, pravne in strokovne infrastrukture, ki jo potrebujejo MSP-ji (lastninske pravice, poslovna infrastruktura, računovodske, pravne in druge storitve, ki podpirajo ali spodbujajo MSP).
- › **Notranji trg** se nanaša na dinamiko notranjega trga ter odprtost in bremena. Pri dinamičnosti notranjega trga gre za stopnjo spremembe trga iz leta v leto (obstoj prostega in odprtega trga, na katerem noben subjekt nima moči, da bi vplival na cene ali jih določal, in kjer spremembe povpraševanja spremljajo spremembe ponudbe in obratno). Odprtost in bremena notranjega trga pa se nanašajo na obremenitve na notranjem trgu oziroma na to, koliko lahko nova podjetja prosto vstopajo na obstoječa tržišča, vključno s predpisi, ki lahko olajšajo ta prizadevanja.
- › **Fizična infrastruktura** se nanaša na enostaven dostop do razpoložljive fizične infrastrukture, potrebne za poslovanje podjetij (npr. komunikacije, komunalne storitve, ceste, železnica, пристanišča, letališča, zemljišča/zgradbe ali prostori), po ceni, ki ne diskriminira MSP.
- › **Kulturne in družbene norme** se nanašajo na obseg, v katerem kulturne in družbene norme spodbujajo ali zavirajo dejavnosti, ki vodijo do novih poslov, metod ali dejavnosti, ki lahko potencialno povečajo osebno premoženje in dohodek (osredotočenost družbe na podjetništvo z vedenjem, prepričanjem, jezikom in običaji).

Predstavljeni okvirni pogoji imajo vpliv na posamezne faze podjetniškega voda, ki ga sestavljajo posamezniki, vključeni v različne faze podjetniškega procesa (posamezniki, ki izkazujejo namere za podjetništvo, posamezniki, ki zaupajo v svoje podjetniške zmogljivosti, potencialni podjetniki, nastajajoči podjetniki, novi podjetniki in ustaljeni podjetniki). Večina podjetniških pogojev ima vpliv v vseh fazah podjetniškega procesa, vendar so nekateri pogoji v posameznih fazah pomembnejši in lahko služijo kot dejavniki za prehod iz ene faze v drugo.

Ocenjevanje in spremljanje kakovosti podjetniškega ekosistema po metodologiji GEM

Raziskava Globalni podjetniški monitor (Global Entrepreneurship Monitor - GEM) spremlja podjetniški ekosistem po nacionalnih gospodarstvih že od leta 1999, za Slovenijo pa so podatki na voljo vse od leta 2002 naprej. Ocene devetih okvirnih pogojev za podjetništvo, ki so prikazani na sliki 67, se pridobijo z anketiranjem nacionalnih izvedencev – podjetnikov, managerjev in drugih posameznikov iz gospodarstva, politike, državne uprave in akademske sfere, ki imajo izkušnje z delovanjem na različnih področjih, povezanih s podjetništvom, in znanje za to. Odgovori nacionalnih izvedencev iz vseh držav, udeleženih v raziskavi, so ustrezno harmonizirani. Opravi se analiza zanesljivosti ter z metodo glavnih komponent pridobi večdimenzionalna mera – skupna povprečna ocena posameznega okvirnega pogoja za podjetništvo v posamezni državi, kar omogoča tudi mednarodno primerljivost rezultatov.

GEM-ova podatkovna baza NES (angl. *national framework conditions*)



Podatki o oceni podjetniškega ekosistema za različna nacionalna gospodarstva in različna obdobja so na voljo na spletni strani GEM-konzorcija: <https://gemconsortium.org/data>. Podatki omogočajo različne analize, mednarodne primerjave in so široko uporabni za spoznavanje nacionalnega konteksta, v katerem se odvija podjetniška aktivnost.

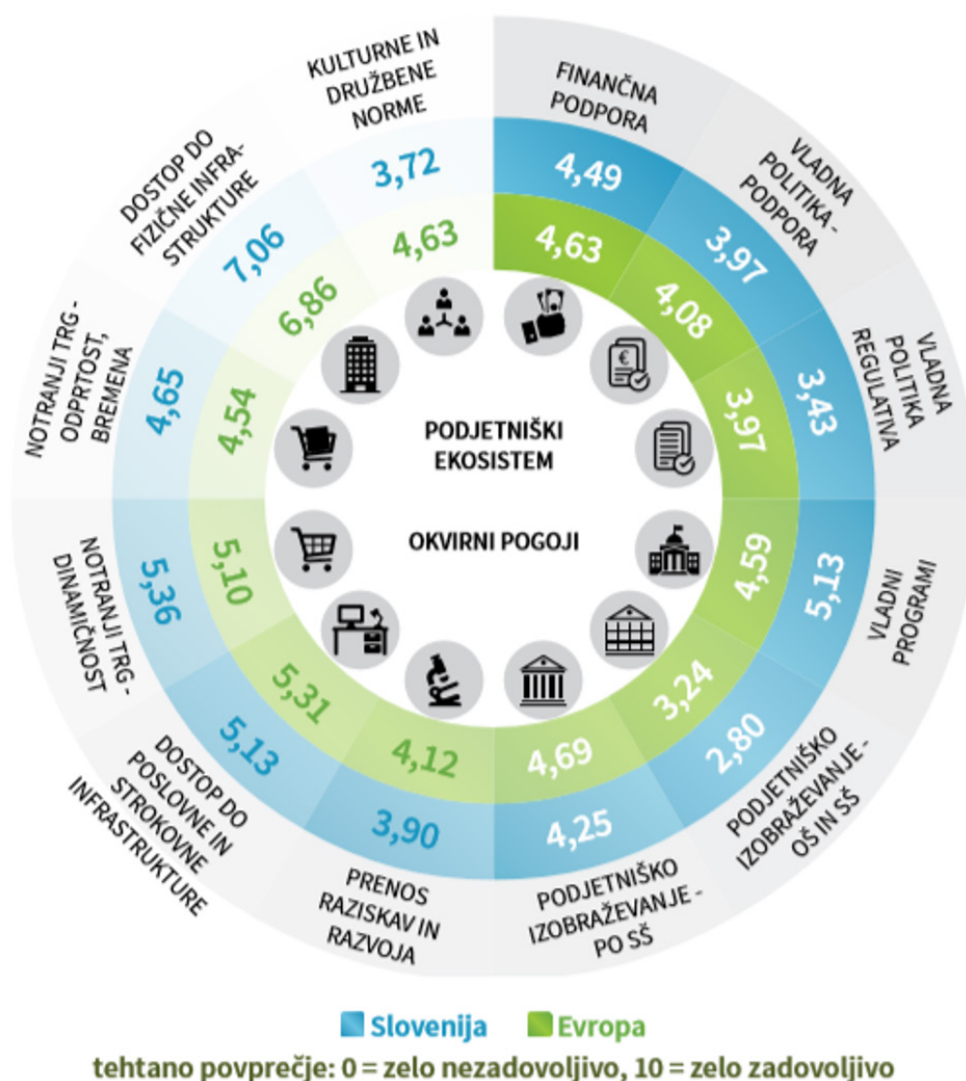
KAKOVOST SLOVENSKEGA PODJETNIŠKEGA EKOSISTEMA

Globalni položaj slovenskega podjetniškega ekosistema

V Sloveniji je med elementi podjetniškega ekosistema najvišje ocenjena fizična infrastruktura, ki je potrebna za poslovanje podjetij (komunikacije, komunalne storitve, ceste, železnica, pristanišča, letališča, zemljišča/zgradbe ali prostori), najslabše pa izobraževanje za podjetništvo na primarni in sekundarni ravni, vladne politike na področju regulative (nestimulativni davki in predpisi ter birokratske ovire) in tudi za podjetništvo premalo spodbudne kulturne in družbene norme.

Če Slovenijo primerjamo z drugimi evropskimi državami, ki prav tako sodelujejo v raziskavi GEM, smo najbolj pod povprečjem ravno pri teh omenjenih okvirnih pogojih (slika 68), ki so generalno že vsa leta ocenjeni zelo kritično in jim je treba nameniti več pozornosti ali razvoja. Nad povprečjem evropskih ocen pa slovenski izvedenci ocenjujejo vladne programe za podjetništvo, kjer izstopa podpora znanstvenih parkov in poslovnih inkubatorjev, ki jo zagotavljajo za nova in rastoča podjetja, poleg tega pa tudi dinamika in odprtost notranjega trga ter dostop do fizične infrastrukture.

Slika 68: Povprečne ocene okvirnih pogojev za podjetništvo v letu 2019 (GEM, 2020)



Finančna podpora za podjetništvo je dejavnik, ki po mnenju nacionalnih izvedencev najbolj spodbuja podjetništvo v Sloveniji, po drugi strani pa ga v enaki meri tudi zavira. Pri financiranju MSP se srečujemo z več težavami, pa naj bodo to draga finančna sredstva, omejen dostop do kapitala, pomanjkanje ali nepoznavanje določenih oblik financiranja in podobno. Rezultati raziskave GEM kažejo, da je v Sloveniji na voljo dovolj državnih subvencij za nova in rastoča podjetja ter dovolj dolžniških virov financiranja. Spodbudno je ocenjen dostop do ugodnih virov financiranja za MSP-je in zagonska podjetja, ki jih omogočata Slovenska izvozna in razvojna banka (SID) ter Slovenski podjetniški sklad (SPS). Krepi se tudi podpora v obliki tveganega kapitala – pogosto v smislu sodelovanja korporacij in zagonskih podjetij ter podjetnikov, ki so po prodaji svojih podjetij začeli vlagati v nova zagonska podjetja. Kljub precejšnjemu angažiranju na tem področju v zadnjih letih pa je po mnenju izvedencev pomanjkanje tveganega kapitala in profesionalnih investorjev še vedno velik zaviralni dejavnik za podjetništvo v Sloveniji. K temu lahko dodamo tudi pomanjkanje semenskega (angl. *seed*) kapitala in subvencij v višjih zneskih za potencialna nova podjetja.

Regulativa vladnih politik kljub temu povzroča podjetnikom pri poslovanju največ težav. Vladne politike so zagotovo med pomembnejšimi dejavniki, ki lahko podjetniške namere spremenijo v dejansko podjetniško aktivnost. V sodobnih tržnih gospodarstvih vladne politike in pobude namreč

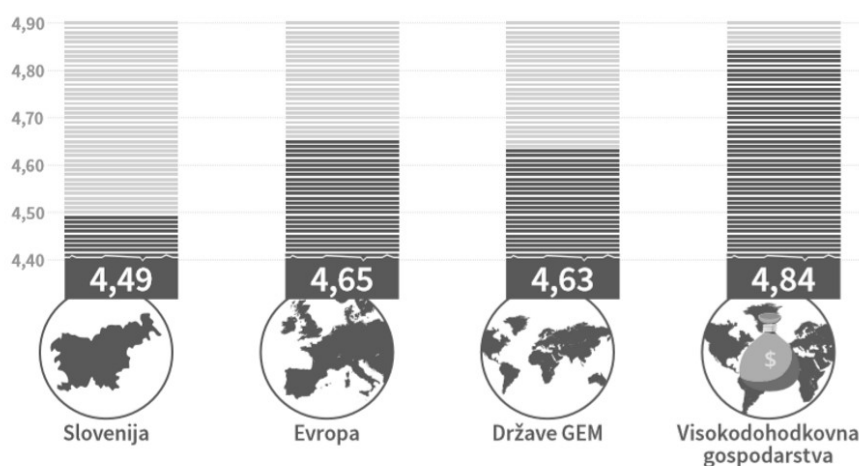
pomembno sooblikujejo pogoje, ki spodbujajo podjetniški potencial. V nasprotju s tradicionalnimi instrumenti politike, ki so bili usmerjeni predvsem v ohranjanje velikih podjetij, se sodobni instrumenti osredotočajo na nastajajoča, nova, mala, inovativna podjetja, izvajajo pa se na vseh vladnih ravneh. V Sloveniji sta posebno kritično ocenjena nestimulativen davčni sistem za nastajajoča in nova podjetja ter njegova neprivlačnost za tuje investitorje. Veliko ovir je mogoče zaznati tudi na področjih zakonodaje, ki se dotika investicij in zaposlovanja, pri državni birokraciji, pridobivanju potrebnih dovoljenj ter poročanju.

Dostop do finančnih virov, hitrejše in učinkovitejše zmanjševanje administrativnih ovir ter podjetništvu bolj naklonjena davčna zakonodaja so glavni izzivi za ustanovitev, preživetje in uspešno rast MSP-jev, še zlasti tistih, katerih proizvod ali način poslovanja je zelo inovativen. K temu lahko dodamo tudi spodbujanje podjetništva med mladimi, saj bi se podjetniških veščin morali učiti že v vrtcih, podjetniške vsebine pa bi po mnenju nacionalnih izvedencev morale biti bolj zastopane v učnih načrtih osnovnih in srednjih šol. Gre ta to, da se pri mladih že dovolj zgodaj začnejo razvijati podjetniške veščine, kot so spodbujanje inovativnosti, iznajdljivosti, kreativnosti, podjetnega razmišljanja, timskega dela in podobno, kar na dolgi rok prispeva k sooblikovanju novih generacij ambicioznih podjetnikov. Z izobraževanjem je mogoče vplivati tudi na spodbujanje podjetniških vrednot in na razvoj spodbudne podjetniške kulture. Za podjetništvo spodbudno kulturno okolje je poleg podjetniškega izobraževanja mogoče krepiti tudi s pozitivnimi zgledi in zgodbami v medijih, s primeri dobre prakse, na tekmovanjih, natečajih, konferencah ter na drugih dogodkih in projektih, s katerimi se promovira in spodbuja podjetništvo.

Indeks nacionalnega podjetniškega konteksta

Indeks nacionalnega podjetniškega konteksta – NECI (angl. *national entrepreneurship context index*) podaja oceno okolja za podjetništvo v nacionalnem gospodarstvu in na ta način omogoča boljše informiranje politike, gospodarstvenikov in drugih ključnih deležnikov o moči nacionalnega okolja za podjetništvo. S proučitvijo konteksta, v katerem se odvija podjetniška aktivnost, lahko ugotovljamo, koliko podjetniški ekosistem spodbuja ali zavira podjetništvo in prehod v ustaljena podjetja.

Slika 69: Vrednosti indeksa NECI za Slovenijo in po skupinah držav v letu 2019 (GEM, 2020)



Globalni rezultati kažejo, da je učinkovitost okvirnih nacionalnih pogojev za podjetništvo le deloma vezana na ekonomsko moč posameznega nacionalnega gospodarstva, saj je na vseh treh stopnjah (v nizko-, srednje- in visokodohodkovnih gospodarstvih) mogoče najti države tako z visoko kot tudi z nizko vrednostjo indeksa NECI. Nizki dohodki so namreč lahko vzrok in posledica visokih stopenj podjetniške aktivnosti, pri čemer je taka aktivnost lahko zgolj samozaposlitvena, brez potenciala rasti, običajno neformalna, vključena v nakup in prodajo z malo dodane vrednosti. Gre torej za t. i. podjetništvo iz nuje, za podjetništvo, ki ga je motiviralo predvsem pomanjkanje alternativnih možnosti dohodka. V takih okoliščinah poslovno okolje, ki ni dovolj podporno, še otežuje prehod neformalne podjetniške aktivnosti v dejansko ustanovitev in razvoj podjetij, v t. i. formalni sektor, za katerega sta značilna plačevanje davkov in zaposlovanje. Tovrstna podjetniška aktivnost lahko le malo prispeva h gospodarstvu, zato ostajajo dohodki nizki. Podobno lahko lastnik novega poslovnega podjetja v visokopodpornem okolju za podjetništvo bistveno hitreje in lažje realizira aspiracije po rasti in podjetje preide iz novega v ustaljeno.

Dobri pogoji za podjetništvo zanesljiveje podprejo novo podjetje, da se postopoma razvije v ustaljeno, medtem ko je v težjih razmerah morda enostavneje kot ohraniti obstoječo dejavnost zapreti podjetje, zagnati novo dejavnost ter jo razviti v trajnostno uveljavljen posel.

Priporočila za izboljšanje podjetniškega ekosistema

Največ priporočil za izboljšanje slovenskega podjetniškega ekosistema je v zadnjih letih mogoče zaznati na področju vladnih politik, izobraževanja in usposabljanja za podjetništvo, prenosa raziskav in razvoja, finančne podpore za podjetništvo, kulturnih in družbenih norm ter tudi stroškov dela, dostopnosti in ureditve. Najpogostejša priporočila nacionalnih izvedencev za izboljšanje podjetništva v Sloveniji po posameznih dejavnikih v letu 2019 strnjeno podajamo v tabeli 21.

Tabela 21: Najpogostejša priporočila za izboljšanje podjetništva v Sloveniji (GEM, 2020)

Kategorije	Priporočila
Vladne politike	<ul style="list-style-type: none"> › Debirokratizacija, deregulacija: <ul style="list-style-type: none"> – zmanjšanje birokratskih ovir pri ustanovitvi podjetja in administrativnih zahtev v zvezi s poslovanjem, – poenostavitev načina pavšalne obdavčitve za mikro in mala podjetja (zapletenost obstoječega sistema), – zmanjšanje administrativnih bremen, povezanih z investicijami podjetij in pri pridobivanju dovoljenj (npr. za gradnjo ipd.), – zmanjšanje birokracije pri napotitvah delavcev v tujino, – hitrejše izdajanje delovnih dovoljenj za državljane tretjih držav; › ugodnejša, poenostavljena, transparentna in stabilna davčna zakonodaja: <ul style="list-style-type: none"> – znižanje davkov in prispevkov, – znižanje davka na dobiček, – "davčne počitnice" za novonastala podjetja, zagonska (startup) podjetja, – olajšave za vlaganja v nove tehnologije, – ureditev davčne zakonodaje, ki bi spodbujala delo, tudi dopolnilno, iz katerega se lahko sčasoma razvije posel, – zagotovitev mednarodne konkurenčnosti davčne zakonodaje; › ureditev pravnega varstva investorjev in intelektualne lastnine; › uveljavitev modela socialnega podjetništva; › uspešnejše preprečevanje dela na črno; › jasnejša vizija države.

Izobraževanje in usposabljanje	<ul style="list-style-type: none"> › Uvedba podjetništva in inovativnosti v celotno vertikalno šolskega sistema ter izboljšanje dostopa do podjetniškega znanja in izkušenj: <ul style="list-style-type: none"> – spodbujanje podjetnosti, kreativnosti in inovativnosti med mladimi, – poučevanje podjetništva in osnov intelektualne lastnine na vseh ravneh; › korenita sprememba izobraževalnega sistema in programov z novimi metodami učenja, ki spodbujajo samoiniciativnost, kreativnost, sposobnost za reševanje izzivov, izkustveno učenje, vajeništvo ipd.; › detabuizacija podjetnosti prek izobraževalnega sistema in zagotovitev prožnega prehajanja med šolami in okoljem; › predstavljanje podjetništva kot možne izbire kariere; › spodbujanje podjetniških aktivnosti na univerzah in medsebojno povezovanje fakultet; › podbujanje prenosa znanja: <ul style="list-style-type: none"> – neposredno sodelovanje med fakultetami, inštituti, med fakultetami/univerzami in gospodarstvom.
Prenos raziskav in razvoja	<ul style="list-style-type: none"> › Spodbujanje prenosa tehnologij iz raziskav v komercializacijo: <ul style="list-style-type: none"> – omogočanje in podpora prenosa raziskav in razvoja z javnih univerz in raziskovalnih institucij v nova, zasebna podjetja, – zagotavljanje sistemsko primerne delovanja RRI-institucij za prenos znanja v zagonsko okolje (spinout podjetja); › neposredno sodelovanje inkubatorjev v dnevem delu startupa; › utemeljitev in sistematična podpora odprtemu inoviranju; › podpora za delovanje inkubatorjev; › podpora za izgradnjo tehnoloških centrov.
Finančna podpora	<ul style="list-style-type: none"> › Zagotovitev lastniškega/tveganega kapitala: <ul style="list-style-type: none"> – podpora zasebnega investiranja v zagonska podjetja, – podpora novim skladom tveganega kapitala, – zagotovitev ugodnejših pogojev za investitorje; › več finančne pomoči in olajšav ob ustanovitvi podjetja (začetno financiranje); › omogočanje in podpora tržiščem uspešnih zagonskih podjetij (IP in trgi M & A); › ustanovitev ustreznega financiranja "proof of concept" za predinkorporirana podjetja.
Kulturne in družbene norme	<ul style="list-style-type: none"> › Krepitev pozitivne in zdrave podjetniške kulture in klime: <ul style="list-style-type: none"> – promoviranje uspešnih podjetniških praks in posameznikov, – večja medijska podprtost podjetniških dogodkov; › spodbujanje in širše razumevanje podjetniške miselnosti; › kultura sledenja uspešnim podjetnikom in spoštovanje.
Stroški dela, dostopnost in ureditev	<ul style="list-style-type: none"> › Fleksibilnejša delovnopravna zakonodaja; › nižja stopnja obdavčitve plač; › zagotovitev kvalificiranega kadra, kar zahteva celovit pristop in posebno strategijo, vključno s področjem usposabljanja, davčno politiko – stimulativnim nagrajevanjem delavcev, stimulacijo za prehod kadrov iz znanstvenih in raziskovalnih institucij v podjetja ter politiko zaposlovanja tujcev; › olajšanje imigracije potrebne delovne sile; › hitrejše pridobivanje dovoljenj za tuje visokostrokovne delavce.

Lokacije z večjim obsegom znanja so zanimive za podjetnike in tudi za podjetja iz drugih okolij, s čimer se vzpostavi trajen mehanizem rasti na takem področju. Učinek lokalno združenih in medsebojno povezanih virov je večji in močnejši, vendar je treba upoštevati, da je omogočanje pogojev za ambiciozno, produktivno podjetništvo drugačno, kot je omogočanje pogojev za samozaposlitveno, preživetveno podjetništvo. Ustvarjanje in delovanje podjetniških ekosistemov tako prinaša več izzivov pred oblikovalce politik. Pri tem je pomembno predvsem to, da je politično posredovanje čim bolj celovito, s poudarkom na podjetnikih, ponudnikih virov znotraj ekosistema, podjetniških povezovalcih znotraj ekosistema in na podjetniškem okolju ekosistema, ter da so politični ukrepi sprejeti na temelju zanesljivih podatkovnih podlag, raziskav in dejstev.

Vprašanja za razpravo

1. Pojasnite tipologijo ekosistema v poslovnih vedah.
2. Opredelite podjetniški ekosistem in njegov pomen.
3. Navedite in pojasnite elemente podjetniškega ekosistema po metodologiji GEM (okvirne pogoje za podjetništvo).
4. Ocenite kakovost slovenskega podjetniškega ekosistema.

Literatura in viri

- Ahmad, N. in Hofman, A. (2007). *A Framework for Addressing and Measuring Entrepreneurship*. Paris: OECD, Entrepreneurship Indicators Steering Group. Dostopno na: <https://www.oecd.org/sdd/business-stats/39629644.pdf>.
- Audretsch, D. B., Grilo, I. in Thurik, R. (2007). Explaining Entrepreneurship and the Role of Policy: A Framework. V: Audretsch, D. B., Grilo, I. in Thurik, A. R. (Ur.). *Handbook of Research on Entrepreneurship Policy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, str. 1–17.
- Baumol, W. J. (1990). Entrepreneurship: productive, unproductive, and destructive. *Journal of Political Economy*, 98(5), 893–921.
- Bosma, N., Hill, S., Ionescu-Somers, A., Kelley, D., Levie, J. in Tarnawa, A. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor: 2019/2020 Global Report*. Global Entrepreneurship Research Association, London Business School.
- Brown, R. in Mason, C. (2017). Looking Inside the Spiky Bits: A Critical Review and Conceptualisation of Entrepreneurial Ecosystems. *Small Business Economics*, 49(1), 11–30.
- Feld, B. (2012). *Startup Communities: Building an Entrepreneurial Ecosystem in your City*. Hoboken: NY, Wiley.
- Gilbert, B. A., Audretsch, D. B. in McDougall, P. P. (2004). The Emergence of Entrepreneurship Policy. *Small Business Economics*, 22(3/4), 313–323.
- Isenberg, D. J. (2010). The Big Idea: How to Start an Entrepreneurial Revolution. *Harvard Business Review*, junij 2010, 40–50.
- Isenberg, D. J. (2011). *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economy Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship*. Babson Entrepreneurship Ecosystem Project. Babson Park, MA: Babson College.
- Isenberg, D. J. (2016). Applying the Ecosystem Metaphor to Entrepreneurship: Uses and Abuses. *The Antitrust Bulletin*, 61(4), 564–573.
- Koltai in Company. (2014). *The Six + Six Entrepreneurship Ecosystem Model*. Koltai & Company, LLC. Online. Dostopno na: <http://koltai.co/home/six-six>.
- Llewellyn, D. W. T. in Autio, E. (2019). *Innovation Ecosystems*. Dostopno na SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3476925>.
- Mason, C. in Brown, R. (2014). *Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship*. OECD LEED Programme, OECD, 2014. Dostopno na: <https://www.oecd.org/cfe/leed/entrepreneurial-ecosystems.pdf>.
- Moore, J. F. (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 1993. Dostopno na: <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition>.
- Rebernik, M., Tominc, P., Širec, K., Crnogaj, K., Rus, M. in Bradač Hojnik, B. (2020). *Raznolikost podjetniških motivov, GEM Slovenija 2019*. Maribor: Univerzitetna založba.

- Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 49-72.
- Stam, E. (2015) Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759-1769,
- Stam E. (2018) Measuring Entrepreneurial Ecosystems. V: O'Connor A., Stam E., Sussan F. in Audretsch D. (Ur.), *Entrepreneurial Ecosystems. International Studies in Entrepreneurship*, vol 38. Springer, Cham. Dostopno na: https://doi.org/10.1007/978-3-319-63531-6_9.
- Stam, E. in Spigel, B. (2018). Entrepreneurial Ecosystems. V: Blackburn, R., De Clercq, D., Heinonen, J., Wang, Z. (Ur.), *Sage Handbook for Entrepreneurship and Small Business*. Sage Publications Ltd.
- Stam, E. in van de Ven, A. (2019). Entrepreneurial Ecosystem Elements. *Small Business Economics*, nov. 2019.
- WEF. (2013). *Entrepreneurial Ecosystems Around the Globe and Company*. Report Summary for the Annual Meeting of the New Champions 2013. World Economic Forum. Dostopno na: http://www3.weforum.org/docs/WEF_EntrepreneurialEcosystems_Report_2013.pdf

20 STRATEGIJE RASTI

Patricia Kotnik

UVOD

Ne bi bilo neobičajno, če bi ob omembi rasti podjetij pomislili na hitrorastoča podjetja in t. i. samorože (angl. "unicorns"), saj ta običajno ujamejo pozornost javnosti. Za to obstajajo dobri razlogi: hitrorastoča podjetja ali gazele so po navadi manjša in mlajša podjetja, ki ustvarijo več novih delovnih mest kot starejša podjetja (de Wit & de Kok, 2014; Haltiwanger, Jarmin & Miranda, 2013). Poleg tega podjetja z oznako samorogi, tj. zagonska podjetja, ki kmalu kot zasebna podjetja dosežejo ocenjeno vrednost vsaj ene milijarde ameriških dolarjev, na trg pripeljejo inovacije, ki jih uporabljamo mnogi. Samo pomislite na Airbnb ali Uber. S tem jim je uspelo ogroziti obstoječa podjetja iz širokega nabora poslovnih dejavnosti (Kenney & Zysman, 2019). Vendar pa le 2–6 % podjetij na svetu spada med hitrorastoča (OECD, 2016), podjetja samorogi pa so še redkejša; v ZDA npr. ustanovijo le 4 na leto (Lee, 2013).

Podjetja se zelo razlikujejo po tem, kako hitro rastejo. Presenetljivo je, kako zelo majhen del podjetij je na koncu odgovoren za veliko večino rasti prihodkov in zaposlovanja na ravni gospodarstva ter kako raznoliki so rezultati podjetij (Decker, Haltiwanger, Jarmin & Miranda, 2014). Te razlike v stopnjah rasti podjetij lahko pripišemo dvema viroma heterogenosti med podjetji (Catalini, Guzman & Stern, 2019). Prvič, podjetništvo je povezano z negotovostjo, ki jo podjetje sčasoma razreši le z izkušnjami, ki jih pridobi na trgu, kot npr. prek realizirane ravni povpraševanja in produktivnosti ter prek bolj neformalnih povratnih informacij potrošnikov in dobaviteljev. Drugič, podjetja se v trenutku ustanovitve močno razlikujejo glede na svoj potencial in ambicije po rasti. Vse to so tudi razlogi, da je preučevanje rasti malih podjetij tako zanimiva tema.

Vprašanje rasti podjetij pa ni zanimiva tema samo za raziskovalce, prav tako kot ne sme biti omejena le na hitrorastoča podjetja in samorože. Rast je ključno vprašanje tudi za lastnike malih podjetij in podjetnike. Doseganje rasti ima drugačne posledice za nove podjeme v primerjavi z že uveljavljenimi podjetji (Gilbert, McDougall & Audretsch, 2006). Nova podjetja so predmet t. i. ovire mladosti (angl. *liability of newness*) in majhnosti (angl. *liability of smallness*). To pomeni, da imajo mlada in mala podjetja pomanjkanje legitimnosti v očeh zunanjih deležnikov, kot so stranke, dobavitelji in finančni trgi. To lahko vodi do težav pri privabljanju virov, vključno z dostopom do kapitala, in vpliva na sposobnost privabljanja izkušenih managerjev in ustreznih zaposlenih (Nagy, Blair & Lohrke, 2014; Short, McKelvie, Ketchen Jr. & Chandler, 2009). Vse to lahko zmanjša možnosti preživetja takih podjetij. Ko podjetje postane večje in starejše, se škodljivi vpliv pomanjkanja rasti na preživetje zmanjšuje. Torej, mala in mlada podjetja potrebujejo rast, da bi preživela. Glede na pomembnost te teme ni čudno, da so police v knjigarnah polne knjig o tem, kako razviti uspešno podjetje.

Kot boste izvedeli v tem poglavju, je rast podjetja odvisna tudi od odločitev podjetnika o tem, ali spodbuditi rast svojega podjetja in kako, ne le od razpoložljivosti dejavnikov, ki omogočajo, da do rasti pride. Vprašanje, zakaj nekatera mlada podjetja rastejo hitreje kot druga, so podjetniške raziskave precej temeljito obravnavale (Davidsson, Achtenhagen & Naldi, 2010; McKelvie & Wiklund, 2010), vendar so precej zanemarile načine, kako so podjetja dosegla to rast. Niso upoštevale, da se lahko podjetja bistveno razlikujejo v strategijah ali oblikah rasti, kljub temu da je to pomembno vprašanje. V tem poglavju se bomo osredotočili le na nekaj vprašanj.

- › **Koliko rasti?** Podjetniško vodena podjetja se ne odločajo o rasti, odločajo se podjetniki, zato bomo govorili o motivih podjetnikov in njihovih željah glede rasti. Odločitev za rast podjetja je najpomembnejša strateška odločitev, ki jo morajo sprejeti vsi podjetniki, in ima globoke dolgotrajne posledice za uspešnost podjetja. To se odraža tudi v različnih tipih podjetij, ki sestavljajo gospodarstvo.
- › **Kako rast merimo?** Ko se pogovarjamo o rasti podjetja, se je smiselno vprašati tudi glede učinkovitih mer, s katerimi to rast zajemamo. Tako se bomo na kratko dotaknili kazalnikov, ki jih običajno uporabljamo pri merjenju rasti podjetja.
- › **Kakšni so načini rasti?** Obstajajo različne strategije, prek katerih lahko podjetje sledi ciljem glede rasti. Najpogostejši način za MSP je zasledovanje organske rasti, tj. notranje ustvarjene rasti, ki temelji na lastnih internih virih podjetja. Druga možnost je rast s prevzemi, v okviru katere podjetje pridobi dostop do novih in raznovrstnih virov s prevzemom obstoječega podjetja. Razlikovanje med organsko rastjo in rastjo s prevzemi je pomembno, saj ima izbira med njima lahko posledice za hitrost rasti podjetja in različne implikacije za podjetnika. To je pomembna tema, ki doslej ni dobila dovolj pozornosti (Davidsson et al., 2010; McKelvie & Wiklund, 2010), zato jo želimo postaviti v ospredje.

Omenimo tudi tisto, česar v tem poglavju ne bomo pokrili. Ne bomo preučevali dejavnikov rasti novih in malih podjetij, torej tega, zakaj rastejo. To je dobro raziskana tema in zainteresirani bralec lahko najde pregledne članke, ki naredijo učinkovit povzetek (npr. Davidsson et al., 2010; Župič & Giudici, 2017). Poleg tega se bomo osredotočili na rast malih in srednje velikih podjetij, ne pa tudi hitrorastočih podjetij. Kot smo že omenili, je ta podskupina podjetij pogosto v središču pozornosti, vendar v večini držav predstavlja le majhen delež vseh podjetij, v večini evropskih držav pa je ta še posebno nizek (Block, Fisch & van Praag, 2017). In kot zadnje, osredotočili se bomo le na dva načina rasti, organsko rast in rast s prevzemi, ne pa tudi na nekatere alternativne poti, ki lahko gradijo rast na osnovi novih priložnosti. Tako bomo izpustili skupna vlaganja in zaveznitva, rast prek franšizinga in licenciranja ter rast prek internacionalizacije. Nekatere od teh tem so že zajete v drugih poglavjih te knjige.

KOLIKO RASTI?

Večina podjetij ostane majhnih

Večina podjetij začne z majhnim in ostanejo majhna (McKelvie & Wiklund, 2010). Ponazorimo to s statističnimi podatki za mala ameriška podjetja. Empirična študija je pokazala, da približno 80 % preživelih malih podjetij v preučevanem obdobju treh let sploh ni raslo in celo med mladimi podjetji (starimi do 10 let) jih je raslo le 28 % (Hurst & Pugsley, 2011). Če nas zanimajo podatki bližje domu, lahko za ponazoritev uporabimo podatke GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*), četudi so bili poudarki raziskave drugačni. Podjetnike v zgodnjih fazah podjetništva so vprašali o pričakovanjih glede tega, koliko dodatnih delovnih mest bo njihovo podjetje zagotovilo v naslednjih petih letih. Kot je razvidno iz tabele 22, le okoli 15 % slovenskih nastajajočih in novih podjetnikov pričakuje, da bo njihovo podjetje ustvarilo 10 ali več delovnih mest v petih letih od zagona podjetja (Rebernik et al., 2020). O bolj ambiciozno zastavljenem cilju, da bi v petih letih ustvarili 19 ali več novih delovnih mest, razmišlja le 0,39 % teh podjetnikov. Mednarodna primerjava pokaže, da to negativno odstopa od pričakovanj kolegov iz drugih držav (Rebernik et al., 2020). Raziskava GEM iz leta 2015 je pokazala, da kar 46,5 % slovenskih podjetnikov v zgodnjih fazah podjetništva pričakuje, da v naslednjih petih letih ne bodo ustvarili novih delovnih mest (Rebernik et al., 2015).

Tabela 22: Pričakovanja podjetnikov v zgodnjih fazah podjetništva o rasti števila zaposlenih, po skupinah držav, GEM Slovenija 2019

	Slovenija	GEM	Visoko-dohodkovna gospodarstva	Evropske države
Odstotek podjetnikov v celotni zgodnji podjetniški aktivnosti, ki pričakujejo, da bo njihovo podjetje ustvarilo 10 ali več delovnih mest v petih letih od zagona podjetja.*	14,78 %	20,55 %	22,21 %	19,04 %
Odstotek podjetnikov v celotni populaciji, ki pričakujejo, da bodo ustvarili 19 ali več delovnih mest v petih letih od zagona podjetja.**	0,39 %	1,65 %	1,87 %	1,13 %

Opombe: *Ali v petih letih od tega trenutka, če podjetje že posluje, pri čemer se dodatno zahteva, da znaša rast števila delovnih mest vsaj 50 %; ** Ali v petih letih od tega trenutka, če podjetje že posluje.

Vir: Rebernik et al. (2020) str. 89.

Zaključimo torej lahko, da so rastoča podjetja prej izjema kot pravilo. V nasprotju s tem, kar bi lahko sklepali na osnovi teh podatkov, pa omejena rast ni nujno povezana z (ne)sposobnostjo rasti, ampak lahko dejansko odraža omejeno željo podjetnika po razvoju podjetja. Narobe bi bilo domnevati, da so vsi podjetniki ambiciozni glede rasti svojega podjetja, saj je veliko takšnih, ki jih rast ne zanima. Koliko zrasti je pomembno vprašanje za vsakega podjetnika in odgovor nanj odraža njegov odnos do ustrezne stopnje rasti, zato je pomembno, da upoštevamo vlogo podjetnika, ko preučujemo rast malih in mladih podjetij, ne le vlogo dejavnikov na ravni podjetja, ki vplivajo na rast (Wright & Stigliani, 2013).

Vloga težnje po rasti

Empirične študije so pokazale, da veliko podjetij rast ne zanima. Kaj bi lahko bili razlogi za to? Prvič, smiselno je preučiti motive za ustanovitev podjetja. Študija lastnikov malih podjetij v ZDA je pokazala, da jih skoraj tri četrtine želi ohraniti svoje podjetje majhno (Hurst & Pugsley, 2011). Pokazala je tudi, da imajo vodilno vlogo pri motivaciji nastajajočih podjetnikov za ustanovitev podjetja nedenarne koristi, kot so "hočem biti lasten šef, hočem imeti fleksibilnost pri svojem urniku, hočem delati od doma, rad imam to delo/je moj hobi". Drugi najpogostejši razlog za ustanovitev podjetja je bila dobra poslovna ideja ali nov izdelek; veliko ljudi pa je tudi poročalo, da želijo "ustvarjati dohodek" (Hurst & Pugsley, 2011).

Da doseganje finančnih rezultatov ni edina motivacija za podjetnike, potrjuje to, kar vemo o tem, kako podjetniki opredeljujejo uspeh. Študije so pokazale, da podjetniki uspeha ne ocenjujejo pretežno v finančnem smislu, kot nakazuje literatura, utemeljena v racionalni ekonomski teoriji. Namesto tega ga podjetniki vidijo veliko širše; zanje je "več kot denar". Uspeh vidijo kot večplasten, sestavlja ga pet različnih dimenzij: uspešnost podjetja, odnosi na delovnem mestu, osebna izpolnjenost, vpliv na skupnost in osebne finančne nagrade (Wach, Stephan & Gorgievski, 2016). Za nekatere je odločitev, da njihovo podjetje ne bo raslo, celo del javno izraženega namena in načina, kako se opredeljujejo in predstavljajo. Tako imenovani "obrtniški podjetniki" (angl. *artisan entrepreneurs*) zagovarjajo vrsto vrednot in načel, ki so v neposrednem nasprotju s prevladujočimi vrednotami in poudarjajo ročno proizvodnjo pred množično proizvodnjo, neodvisnost pred organizacijami, lokalno skupnost pred večjim obsegom in ustvarjanje vrednosti pred maksimiranjem dobička (Solomon & Mathias, 2020).

Drugi možni razlog za to, da podjetniki ne želijo rasti podjetja, je ta, da se zavedajo, da ima lahko rast tudi neželene učinke. Mednje lahko štejemo pričakovanja podjetnikov, da bo rast škodljiva za dobro počutje zaposlenih in da se bosta s tem izgubila neformalni značaj in pozitivno ozračje, značilno za male organizacije (Wiklund, Davidsson & Delmar, 2003). To pričakovanje potrjujejo podatki, zbrani v treh različnih študijah v obdobju desetih let, ki so ta dejavnik konsistentno identificirali kot najmočnejši negativni vpliv na pripravljenost podjetnikov za rast (Wiklund et al., 2003). Številni podjetniki tudi zavračajo zamisel, da bi dovolili znaten dotok zunanjega kapitala, potrebnega za rast, skrbi pa jih tudi ranljivost podjetja, saj verjamejo, da bi bilo zaradi večje velikosti podjetje manj sposobno preživeti resno krizo (Davidsson et al., 2010).

Na koncu se lahko rast podjetja še vedno zgodi, četudi podjetniki zanjo niso motivirani. Proces rasti vidijo kot zapleten niz medsebojno povezanih dejanj, ki se pogosto zgodijo nenamerno, kot nujen odziv na spremembe, npr. takrat, ko se morajo odzvati na konkurenco (Tunberg & Anderson, 2020). Poleg tega lahko rast zaznavajo kot obveznost do deležnikov ali kot nekaj, kar je pač potrebno za preživetje (Tunberg & Anderson, 2020).

Zaključimo torej lahko, da je odločitev za rast pomembna strateška odločitev, ki jo morajo sprejeti vsi podjetniki. Ta odločitev ima globoke dolgotrajne posledice za uspešnost podjetja. Modeli rasti novih podjetij odražajo dejstvo, da rast zahteva motivacijo podjetnika in da se ta odloči, da bo aktivno zasledoval ta cilj, in da ni dovolj, da ima podjetje prava sredstva in strategijo ter pogoje v panogi, ki so spodbudni za rast (Gilbert et al., 2006). Pojavi pa se zanimivo vprašanje: Kako to, da podjetniki, usmerjeni v rast, dejansko dosežejo rast? Kako se njihov namen pretvori v dejansko rast? Študija McKelvieja in soavtorjev osvetli mehanizme, ki prevedejo orientacijo k rasti v dejansko rast mladih podjetij (McKelvie, Brattström & Wennberg, 2017). Pokažejo, da je za ta proces ključna inovacijska dejavnost. Podjetniki, ki so motivirani za rast, bodo namreč proaktivno začeli z aktivnostmi, ki jim lahko pomagajo doseči ambiciozne cilje – tudi če so bolj tvegane. Sem spadajo tudi inovacijske aktivnosti, saj so njihovi izidi negotovi. Medtem pa bodo podjetniki z manjšimi ambicijami rasti raje zasledovali aktivnosti z bolj zanesljivimi izidi (manj tvegane), ki pa bodo pomagale le ohranjati trenutno velikost podjetja (McKelvie et al., 2017).

Tipi podjetij glede na razlike v rasti

Razlike med podjetniki, ki smo jih pravkar opisali, se kažejo tudi v različnih vrstah podjetij, ki obstajajo v gospodarstvu. Eden od načinov kategorizacije podjetniško vodenih podjetij je predstavljen v tabeli 23. Tipologija razlikuje med štirimi vrstami podjetij v zgodnjih fazah razvoja in pri tem odraža identiteto ustanovitelja in organizacije: podjetje preživetja, življenjskega stila, podjetje s stabilno rastjo in hitrorastoče podjetje (Morris, Neumeyer, Jang & Kuratko, 2018; Morris, Neumeyer, & Kuratko, 2015). Raziskave kažejo, da lahko v razvitih gospodarstvih podjetja preživetja in življenjskega stila predstavljajo kar 85 % vseh podjetij (Morris et al., 2018).

Tabela 23: Štirje tipi podjetniško vodenih podjetij

Podjetja preživetja	<ul style="list-style-type: none"> › Omogočajo osnovno preživetje podjetniku in družini. › Po navadi nimajo prostorov, imajo zelo malo sredstev, prodajajo za gotovino ali menjavajo. › Pokrivajo stroške, vendar po navadi ne ostane za reinvestiranje. › Delujejo v razmerah visoke konkurence, cenovna diferenciacija.
Podjetja življenjskega stila	<ul style="list-style-type: none"> › Ustvarijo stabilen vir prihodkov za lastnika, osnovana so na delujočem poslovnem modelu in tipu managementa, ki ohranja tekoče stanje. › Investiranje nazaj v podjetje je relativno majhno, dovolj za ohranjanje konkurenčnosti na lokalnem trgu. Število zaposlenih je relativno stalno. › Po navadi imajo prostore (na eni lokaciji), ne nameravajo se širiti. Glede na velikost je težko dosežati ekonomije obsega.
Podjetja s stabilno rastjo	<ul style="list-style-type: none"> › Imajo delujoč poslovni model. Iščejo stabilno rast, kar pomeni občasno nove proizvode, vstopo na tuje trge, nadzorovano širitev prostorov, lokacij in zaposlenih, razvoj močne blagovne znamke (na lokalni in regionalni ravni). › Stalne reinvesticije in nenehna, vendar skromna rast.
Hitrorastoča podjetja (gazele)	<ul style="list-style-type: none"> › Pogosto temeljijo na novih tehnologijah in močni inovacijski sposobnosti. Iščejo eksponentno rast in so financirana z lastniškim kapitalom. › Ustvarjajo nove trge. Po navadi se fokusirajo na nacionalne in mednarodne trge. › Pogosto so kandidati za IPO ali prevzeme.

Morris, Michael H., Xaver Neumeyer and Donald F. Kuratko. "A portfolio perspective on entrepreneurship and economic development." Small Business Economics 45.4 (2015).

KAKO MERITI RAST PODJETIJ?

Ko razpravljamo o rasti podjetja, se je koristno strinjati, kako jo merimo. Ne obstaja le ena prevladujoča mera rasti, lahko pa na podlagi pregleda literature zaključimo, da se najpogosteje uporabljene mere rasti novih podjetij osredotočajo na spreminjanje velikosti, kar merimo s prodajo, številom zaposlenih in tržnim deležem (Gilbert et al., 2006).

- › **Rast prodaje** zajema podjetniško rast, ki vodi do ustvarjanja dodatnih prihodkov. Označuje, koliko stranke vedno bolj sprejemajo izdelke ali storitve, ki jih ponuja podjetje. Ko se prodaja poveča, podjetje pridobi prihodke, ki jih lahko investira v dodatna sredstva ali razvoj zmožnosti. Rast prodaje je najpogosteje uporabljen kazalnik rasti novih podjetij.
- › **Rast zaposlenosti** meri velikost podjetja prek razpoložljive delovne sile (povečanja števila posameznikov, ki delajo v podjetju). Rast zaposlenosti je lahko posledica širjenja nabora aktivnosti podjetja ali povečanja obsega obstoječih aktivnosti. Z rastjo števila zaposlenih podjetje dobi dostop do novega človeškega kapitala, s katerim lahko sledi ciljem podjetja. To mero lahko razumemo tudi kot način, kako podjetje signalizira svoj prispevek skupnosti, v kateri deluje, saj meri ustvarjanje novih delovnih mest. Ta kazalnik rasti je za nekatera podjetja ustrežnejši kot rast prodaje, zlasti če podjetja delujejo v visokotehnoloških panogah. Rast prodaje je namreč odvisna od izdelkov ali storitev, ki jih podjetje prodaja, v nekaterih panogah, kot je npr. biotehnologija, pa lahko razvoj proizvoda za trg traja leta, preden podjetje lahko začne s prodajo.
- › **Rast tržnega deleža** podobno kot rast prodaje kaže, do kolikšne mere trg sprejema izdelke ali storitve podjetja, vendar je deloma odvisna tudi od stanja konkurence v panogi podjetja in s tem

daje meri rasti podjetja tudi zunanjo dimenzijo. Tržni delež podjetja se lahko poveča kot rezultat prizadevanj podjetja zaradi večje prodaje, ali preprosto zaradi dogajanj v panogi, npr. če se konkurent umakne s trga.

Te mere zajemajo različne vidike rasti podjetij, zato niso medsebojno zamenljive: uporaba ene mere rasti bo zajela tip rasti, ki se ne bo nujno odražal v ostalih metrikah (McKelvie & Wiklund, 2010). Podjetje lahko npr. poveča prodajo, vendar to doseže z boljšo uporabo obstoječe delovne sile; v tem primeru bo podjetje doživelo rast prodaje, ne pa tudi rasti zaposlenosti. Pravzaprav, kot so pokazali Delmar in soavtorji (2003) na primeru hitrorastočih podjetij, ni enega najboljšega načina, kako meriti rast, saj ne obstaja tipično hitrorastoče podjetje in podjetja ne rastejo enako. Uporabili so šest različnih mer rasti, da so iz velikega vzorca podjetij izločili 10 % najhitreje rastočih, in le 16,6 % teh podjetij je bilo vedno uvrščenih med hitrorastoča ne glede na to, kateri kriterij je bil uporabljen (Davidsson & Delmar, 2006).

Merjenje rasti podjetij je kompleksna tema. Večina dosedanjih raziskav se je osredotočila na povečanje količine kot kazalnika rasti in zanemarila druge vidike, npr. povečanje kakovosti, ki je lahko posledica procesa rasti ali večplastnosti razumevanja tega fenomena pri podjetniku (kar smo omenili v prejšnjem poglavju). Zainteresiranega bralca zato pozivamo, naj se poglobi v relevantno literaturo (začne lahko z Davidsson et al., 2010; Shepherd & Wiklund, 2009).

To poglavje bomo zaključili z uvedbo koncepta t. i. "podjetniške rasti", mere, ki rast podjetja tesneje poveže z inovacijami podjetja. Podjetniška rast je mera, ki zajema ustvarjanje dodatne prodaje z eno ali obema vrstama aktivnosti: 1) z razvojem in komercializacijo novih izdelkov/storitev ter/ali 2) z vstopom na nove geografske trge doma in v tujini (Naldi & Davidsson, 2014). Ta koncept upošteva, da bi bilo treba povečanje obstoječe prodaje podjetja obravnavati kot konceptualno drugačno od rasti, ki izvira iz inovacij, saj se lahko npr. prvo zgodi zaradi povečanja povpraševanja, ki je neodvisno od podjetja. En način, kako meriti to "podjetniško rast", je, da anketirance iz podjetja prosimo, naj ocenijo, kolikšen odstotek njihove prodaje ustvarijo novi izdelki ali storitve ali novi geografski trgi (Naldi & Davidsson, 2014).

STRATEGIJE RASTI PODJETIJ

Organska rast

Poglejmo si, kako običajno razumemo rast. Podjetje lahko spreminja, kaj prodaja ali komu prodaja. Te možnosti lahko predstavimo kot štiri strateške možnosti za rast, kot prikazuje slika 70 (Greene, 2020).

- › **Prodor na trg** pomeni prodati več obstoječih izdelkov ali storitev obstoječim strankam. Cilj je povečati tržni delež. Podjetje lahko to doseže na različne načine: z oglaševanjem, uporabo shem zvestobe, z zaposlovanjem dodatnega prodajnega osebja ali z uporabo strategije penetracijskih cen. Za to možnost rasti je potreben strateški poudarek na izvedbi in operativni ravni. Klasičen primer te strategije rasti, opisan v priročniku za podjetnike (Harvard Business Review, 2018), je način, ki ga je ameriško podjetje uporabilo za spodbujanje porabe sode bikarbone (natrijevega bikarbonata). Večina gospodinjstev ima majhno škatlo tega proizvoda v kuhinji, vendar za kuhanje ne porabi več kot ene škatle na leto. Oglaševalska kampanja enega vodilnih dobaviteljev je ljudi spodbudila, da odprto škatlo sode bikarbone postavijo v hladilnik, da absorbira vonjave po hrani, ali da jo v podoben namen vmešajo v mačjo steljo. Ta kampanja je močno povečala prodajo obstoječim kupcem in tudi ustvarila nove.

- › **Razvoj izdelkov in storitev** pomeni prodati nov izdelek ali storitev obstoječim kupcem. To bi lahko vključevalo tudi manjšo spremembo obstoječe ponudbe, kot je npr. Coca-Cola leta 1985 svojo "klasično kokakolo" preoblikovala v "novo kokakolo" (ta sprememba je sprožila negativne odzive potrošnikov, zato so jo pozneje opustili). Lahko pa vključuje bolj radikalne inovacije. Primer slednjega (prav tako neuspešen) so bila *Google Glasses*. Da bi lahko podjetje raslo na podlagi razvoja novih izdelkov, potrebuje raziskave in razvoj, natančno spremljanje potreb strank, operativne zmožnosti ter vlaganje v prodajo in trženje.
- › **Razvoj trga** pomeni prodati obstoječe izdelke ali storitve novim strankam: pri doseganju novih trgov morajo podjetja razmisliti o ustreznih načinih doseganja svojih kupcev in o kulturnih vrednotah novih kupcev. Coca-Cola je npr. ustvarila blagovno znamko ustekleničene vode, imenovano Dasani. Uporablja vodo iz pipe, filtrirano in ustekleničeno. Ko so skušali ta izdelek predstaviti na trgu Velike Britanije, se je izkazalo, da ti kupci niso pripravljeni plačati premije za vodo, ki je v bistvu iz pipe. Izdelek ni uspel.
- › **Diverzifikacija** pomeni prodati nove izdelke ali storitve novim strankam. Ta možnost je najbolj tvegana, saj v bistvu pomeni razvoj novega posla (ostale tri možnosti so izkoriščale obstoječe sposobnosti in zmogljivosti podjetja). Podjetje Coca-Cola je npr. poskusilo s prodajo vina, vendar je izgubilo zanimanje, ko je ugotovilo, da so realizirane marže veliko nižje kot pri brezalkoholnih pijačah.

Slika 70: Strateške opcije za rast



Vir: Greene (2020).

Kot smo videli, lahko za uresničevanje strategije rasti uporabimo tako nove (ko se ponudi nova kategorija izdelka ali storitve) kot tudi postopne inovacije (ko se izboljša ali izpopolni obstoječi izdelek/storitve). Toda ti dve strategiji nista enakovredni, ko gre za posledice za moč rasti. Za nove podjeme imajo novi izdelki ali storitve najmočnejši potencial za povečanje tržnega deleža (Gilbert et al., 2006).

Robustna rast prihodkov podjetja nakazuje, da strategija rasti deluje. Vprašanje, ki bi si ga moralo zastaviti vsako podjetje, je, koliko časa bo še delovala. Dolgoročno lahko nastane nova tehnologija, spremeni se lahko regulativa ali se pojavijo novi konkurenti. Priročnik za podjetnike (Harvard Business Review, 2018) predlaga nekaj načinov, kako ohraniti prednost pred konkurenti in rast.

- › Prepoznajte vzorce v svoji panogi, da boste lahko napovedali rešitve, ki jih bodo ponujali vaši tekmeči, in poskusite preprečiti vstop novim tekmečem. Netflix je dober primer. Leta 1999 je uvedel svojo ponudbo videov z dostavo po pošti. Raznovrstnost ponudbe je bila veliko večja kot pri konkurentu Blockbusterju, ki je bil takrat vodilni na trgu izposoje filmov in iger ter je deloval prek številnih fizičnih trgovin. Blockbuster je začel izgubljati svoj tržni delež, začel je zapirati trgovine in leta 2013 prenehal poslovati. Netflix je nato svoje poslovanje z DVD-ji uporabil kot izhodišče, da je svoje stranke seznanil s takrat novo tehnologijo pretakanja videov. Nadaljnji korak je bila izgradnja divizije za razvoj originalnih vsebin in tako je Netflix začel nadzorovati tako vsebino kot distribucijo strankam ter se tako pozicioniral kot vodilni v svoji panogi.
- › Izkoristite učno krivuljo. Če ste prvi na trgu, lahko nenehno izboljšujete proizvodnjo in oblikovanje izdelkov in zaradi tega ponudite izdelke ceneje z enako donosnostjo. Konkurenti, ki bodo na trg prišli prepozno in bodo nižje na krivulji učenja, bodo ustvarili manjši dobiček ali pa ga sploh ne bodo.
- › Ne postavljajte cen za doseganje največjega dobička. Če ste prvi na trgu in imate visoke stopnje dobička, boste na tako privlačen trg pritegnili konkurente. Trg lahko naredite manj privlačen za tekmece, če ste pripravljeni postavljati nižje cene in sprejeti skromne stopnje dobička.
- › Neprestano osvežujte svojo ponudbo strankam. Razmislite o načinih, kako bi na novo izumili svoj izdelek, da bi ta reševal še nezadovoljene potrebe strank. Lahko pa si omislite tudi druge načine, kako narediti izdelek privlačnejši: z znižanjem cene, z lažjim nakupom, zagotavljanjem prvovrstnih storitev za stranke, z dodajanjem novih funkcij ali izbire izdelku.
- › Bodite nenehno pozorni na konkurenco. Paziti morate na tiste, ki vas bodo opazili in vas poskušali ustaviti.

Kar smo opisovali doslej, je način rasti, imenovan organska rast. S tem izrazom opisujemo rast, ki nastane z izkoriščanjem obstoječih in novih priložnosti na starih in/ali novih trgih s starimi in/ali novimi proizvodi in storitvami (Achtenhagen, Brunninge & Melin, 2017). Razumemo jo kot notranje ustvarjen pojav, kjer rast temelji na lastnih notranjih sredstvih oziroma virih podjetja. Gre za prevladujoč pogled na rast, kar je povezano s prevlado na sredstvih osnovane teorije podjetja (angl. *resource-based view of the firm*, RBV), ko gre za razumevanje rasti novih podjetij. Ta poudarja, kako pomembno je pridobivanje zadostnih notranjih virov, preden lahko podjetje začne rasti (Brown, Mawson & Mason, 2017).

Drugi pristopi k rasti

Rast s prevzemi in hibridna rast

Poleg organske obstajajo tudi drugi načini rasti. Eden od njih je rast prek združitvev in prevzemov (Delmar et al., 2003; Gilbert et al., 2006). Podjetja, ki si prizadevajo za takšen način doseganja rasti, ciljajo na prevzem podjetij iz istih ali komplementarnih panog. To jim omogoči, da izboljšajo ponudbo svojih izdelkov ali storitev ali razširijo svoj doseg na nove trge, ne da bi razvili kompetence, da bi to storili samostojno (Gilbert et al., 2006).

Naslednja možnost za podjetja je, da sledijo hibridnim strategijam rasti. Te niso niti organske niti s prevzemi, ampak spadajo nekam vmes ali združujejo elemente obeh. Ta način ima lahko več pojavnih oblik, vključno s franšizingom, licenciranjem in skupnimi vlaganji ali strateškimi povezavami (McKelvie & Wiklund, 2010). Zaveznitva lahko npr. pomagajo manjšim podjetjem zmanjšati

problem omejenih resursov, doseči izvozne trge z zmanjšanjem tako imenovane ovire tujosti (angl. *liability of foreignness*) in lahko služijo kot potrditev tehnologije podjetja (Brown et al., 2017). V tem poglavju se bomo osredotočili na rast s prevzemi kot na strategijo doseganja rasti.

Zapuščina Edith Penrose

Edith Penrose je s teorijo o rasti podjetij (Penrose, 1959/1995) opozorila, da obstajajo različni načini rasti. Na njenem delu temelji eden od dveh glavnih pristopov k razumevanju rasti podjetja (Nason & Wiklund, 2018); drugi je na sredstvih osnovana teorija podjetja. V nadaljevanju bomo podrobneje predstavili njen pogled na podjetja in na to, kaj spodbuja njihovo rast. Pri tem se bomo osredotočili na tiste vidike njene teorije, ki vsebujejo pomembna spoznanja o organski rasti v primerjavi z rastjo prek prevzemov.

Da bi razumeli, kako je Penrose razumela proces rasti podjetja in vlogo, ki jo lahko pri tem imajo prevzemi, moramo začeti s tem, kako je gledala na podjetja. Podjetja je imela za administrativne enote, ki so sestavljene iz potencialno dragocenih sredstev oziroma virov. Odločitve o tem, kako razporejati dejavnosti in sredstva podjetja, sprejemajo managerji podjetja (Lockett, Wiklund, Davidsson & Girma, 2011).¹⁶ V tem kontekstu identificira dve vrsti sposobnosti podjetja: podjetniške in vodstvene sposobnosti (Penrose, 1959/1995, str. 36). Vodstvene sposobnosti so v bistvu praktične narave in so povezane z izvedbo idej, po drugi strani pa so podjetniške sposobnosti ali podjetniška presoja managerjev funkcija domišljije. Managerji ocenjujejo tržne razmere subjektivno, na kar vplivajo njihove zaznave. Na podlagi zaznanih sprememb povpraševanja se npr. odločijo za rekombinacijo obstoječih sredstev, da bi zadostili temu povpraševanju. Da bi se to lahko zgodilo, mora vodja najprej zaznati priložnost, mora biti pripravljen ukrepati glede tega in mora imeti možnost izkoristiti sredstva, ki so na voljo (Lockett & Wild, 2013).

Osredotočenost na ti dve sposobnosti je pomembna, saj rast podjetja, tako organska kot tudi s prevzemi, zahteva, da so v podjetju prisotne tako podjetniške lastnosti kot tudi dostop do vodstvenih sposobnosti. Penrose je smatrala managerske sposobnosti za pomembe, saj podjetja potrebujejo vodstveni nadzor, ki poskrbi, da je vse v redu. Poleg tega vsaka širitev podjetja zahteva, da se v podjetje pripeljejo novi managerji, ki jih je treba usposobiti in vključiti v vodstveno ekipo (McKelvie & Wiklund, 2010). Podjetniške sposobnosti so torej nujni pogoj za rast podjetja, vendar niso zadosten pogoj. Da bi se rast lahko zgodila, jih morajo spremljati vodstvene sposobnosti.

Teorija E. Penrose o organski rasti

Kako se sproži širitev podjetja? Po teoriji E. Penrose izhaja rast iz tega, kako podjetje uporablja svoja sredstva. Prvič, išče lahko, kako produktivno uporabiti obstoječa sredstva. Vedno obstaja neka nepopolna uporaba sredstev podjetja, nikoli se ne izkoristijo v celoti. To ustvarja priložnosti za izkoriščanje presežne zmogljivosti in s tem za rast podjetja. Drugič, obstoječa sredstva je mogoče uporabiti v nove in bolj produktivne namene. Tu se kot pomembna izkaže podjetniška presoja, ki pripelje do odkrivanja novih priložnosti na trgu in na podlagi katere managerji spremenijo ter uporabijo obstoječa sredstva za udejanjanje teh priložnosti (Lockett et al., 2011). Spodbude za širitev lahko tako najdemo v podjetju (zaradi trenutno neuporabljenih produktivnih storitev, sredstev in specializiranega znanja) ali zunaj podjetja (npr. zaradi naraščajočega povpraševanja po določenem izdelku, sprememb v tehnologiji, ki zahtevajo obsežnejšo proizvodnjo, in odkritij ali izumov, ki se zdijo še posebno obetavni za izkoriščanje).

¹⁶ Upoštevajte, da ko Penrose govori o "managerju", govori (tudi) o podjetniku; oba izraza uporablja v funkcionalnem smislu, da opisuje posameznike, ki v podjetju opravljajo vodstvene ali podjetniške storitve. Najpogosteje isti posameznik ponuja obe vrsti storitev (Penrose, 1959/1995, str. 31–32).

V središču tega procesa rasti je podjetništvo. Čeprav Penrose dejansko ni pisala izrecno o novih podjetjih, lahko rečemo, da ti dinamični procesi delujejo tako v novih kot v uveljavljenih podjetjih in oblikujejo izkušnjo rasti obeh (Garnsey, Stam & Heffernan, 2006). Prav tako je podjetniška presoja ključna sestavina njene teorije, saj je ključnega pomena za prepoznavanje tržnih priložnosti. Penrose trdi, da rast bolje razložimo s tem, kaj podjetje počne (notranji dejavniki), kot pa s tem, kaj se mu zgodi na trgu (zunanji dejavniki) ali zaradi slepe sreče (Greene, 2020). Na ta način pozornost usmeri na podjetnika, ki sprejema odločitve o uporabi sredstev podjetja.

Organska rast pa lahko ima svoje omejitve. Penrose pravi, da kopičenje sredstev, ki spremlja preteklo rast, generira priložnosti za rast v prihodnosti. Ko se podjetje širi, se z njim širijo tudi potencialne kombinacije sredstev, s katerimi razpolaga, hkrati pa lahko ta pretekla organska rast deluje kot omejitev prihodnje rasti (Lockett et al., 2011). McKelvie in Wiklund (2010) to razložita na naslednji način. Podjetja ne morejo nadaljevati z rastjo v neskončnost. Ena omejitev bo sposobnost managerjev, da zaznajo priložnosti in glede njih ukrepajo ter jih uskladijo s potrebno kombinacijo sredstev. Težava postane, ko podjetja razvijejo rutine in postajajo vse bolj kratkovidna, saj je verjetneje, da se bodo managerji bolj poglobili v obstoječe dejavnosti na področjih, kjer že imajo predhodno znanje, in iskali tam, namesto da bi prešli na zanje manj znana področja. Proces rasti podjetja bo zato privedel do razvoja novih sredstev, ki so podobna sredstvom, ki jih v podjetju že imajo. To lahko pripelje do tega, da bo vodstvo podjetja sčasoma težko vzdrževalo visoko stopnjo inovativnosti in se bo vedno težje zanašalo na organsko rast za ohranjanje stabilne rasti.

Da bi podjetje doseglo višjo rast, potrebuje sredstva, ki so vsestranska in niso podobna že obstoječim. Vsestranska sredstva ponujajo široko paleto potencialnih storitev in jih je mogoče preprosto prerazporediti v alternativne namene, kar podjetjem omogoča, da hitro izkoristijo alternativne priložnosti in se prilagodijo spreminjajočemu se okolju. Z drugimi besedami, podjetjem omogočajo, da sčasoma spreminjajo strategije rasti (Nason & Wiklund, 2018). Prezvemi, torej nakup obstoječih podjetij, so strateška možnost, ki lahko prispeva prav k temu.

Teorija E. Penrose o rasti s prevzemi

Penrose je jasno razlikovala med organsko rastjo in rastjo prek prevzemov. Videla jih je kot dve različni strateški možnosti, s katerima se soočajo managerji podjetja. Njeni argumenti nakazujejo, da ima lahko uporaba enega načina rasti posledice za uporabo drugega: *»Pomen združitve/(in prevzema)/ je najboljše oceniti glede na njene učinke na notranjo rast in omejitve le-te«* (Penrose, 1959/1995, str. 5). Izpostavi, da lahko prevzemi podjetjem omogočijo preboj na nove razvojne poti in dostop do novih priložnosti za rast: *»Prevzemi so lahko način, kako podjetje pridobi produktivne storitve in znanja, potrebna za to, da se podjetje uveljavi na novem področju«* (Penrose, 1959/1995, str. 128). Glavni razlog za prevzem je lahko npr. tudi dostop do določenih sposobnosti prevzemne tarče. Naša razprava o organski rasti je pokazala, da so sredstva podjetja, kot je npr. novo znanje, povezano z lansiranjem novega izdelka na trg, običajno odvisna od že prehojene poti podjetja in tesno povezana z obstoječo bazo znanja podjetja. S prevzemom podjetje pridobi nov nabor sredstev in znanj, kar mu omogoča, da se preusmeri stran od ustaljenih kombinacij sredstev in načinov razmišljanja (McKelvie & Wiklund, 2010). Prevzemi lahko tako vodijo podjetje do novih priložnosti in k rasti prek prevzemov.

Penrose ponudi tudi druge argumente, zakaj se lahko podjetja odločijo za nakup obstoječih podjetij (Achtenhagen et al., 2017). S prevzemom drugega podjetja je možno zmanjšati stroške in vodstvene ter tehnične težave pri vstopu na novo področje. Ceneje je npr. kupiti podjetje z že obstoječo tovarno, kot pa zgraditi jo iz nič. Na splošno lahko rečemo, da lahko trenutna rast prek prevzemov deluje kot katalizator za pospeševanje stopnje rasti podjetja in kot spodbuda prihodnji organski rasti s širjenjem nabora produktivnih priložnosti, ki jih podjetje lahko zasleduje (Lockett & Wild, 2013).

Vendar pa rast prek prevzemov ni brez izzivov. Pri prevzemu drugih podjetij so potrebne vodstvene sposobnosti managerjev in njihov čas, da se sredstva prevzetega podjetja integrirajo s prevzemnikom. To lahko pozornost managerjev odvrne od dejavnosti, ki so potrebne za spodbujanje organske rasti (McKelvie & Wiklund, 2010). Velja tudi, da oba načina rasti uporabljata različna nabora kompetenc, zato lahko zahtevata različne značilnosti managerjev (Gilbert et al., 2006). Organska rast z inovacijami je proces, ki od podjetnika in zaposlenih v podjetju zahteva ustvarjalnost in tehnično usposobljenost, na drugi strani pa rast s prevzemi vključuje vrednotenje sredstev in sposobnosti ciljnega podjetja ter uvedbo procesov in postopkov za uspešno vključitev podjetja v poslovanje prevzemnika.

Ali MSP-ji rastejo s prevzemi? S kakšnimi učinki?

Pokazali smo, da se rast prek prevzemov kaže kot možnost za podjetja, ki zasledujejo cilj rasti. Te možnosti ne bodo mogla izkoristiti vsa podjetja. Penrose je pokazala, da je širitev s prevzemi omejena s sredstvi in kompetencami, ki jih ima podjetje (Penrose, 1959/1995, str. 128), in ni ravno presenečenje, da mlada in razmeroma neizkušena podjetja nimajo sredstev za agresivno rast na ta način (McCann, 1991). Da bi presodili, ali res velja, da MSP-ji in mlada podjetja večinoma rastejo organsko in ne prek prevzemov, se moramo obrniti na empirične dokaze. Kljub temu da je Penrose razvila teorijo o rasti prek prevzemov pred več kot pol stoletja, je le nekaj empiričnih študij to vprašanje proučevalo na primeru manjših podjetij. Eno teh študij so na vzorcu švedskih MSP naredili Delmar in soavtorji (2003). Celotno populacijo švedskih podjetij z več kot 20 zaposlenimi v letu 1996 so proučili z vidika zgodovine njihove rasti v zadnjih desetih letih in med njimi identificirali hitrorastoča podjetja ter proučili njihove vzorce rasti. Ugotovili so, da je 10 % od teh visokorastočih podjetij rast v glavnem doseglo s prevzemi drugih podjetij in da je bila ta podskupina v glavnem sestavljena iz večjih in starejših podjetij (Delmar et al., 2003). Druga študija istega vzorca podjetij je pokazala, da je med hitrorastočimi podjetji, ki so stara 5 let ali manj, 80 % ali več takšnih, ki v celoti rastejo organsko (Davidsson & Delmar, 2006).

Obstaja pa tudi nekaj nedavnih empiričnih dokazov, ki kažejo, da so v zasledovanju rasti s prevzemi aktivni celo MSP-ji in tudi mlajša podjetja. V tem pogledu so še zlasti aktivna hitrorastoča podjetja. Ena od študij hitrorastočih podjetij v Veliki Britaniji je npr. pokazala, da jih je približno 20 % izvedlo enega ali več prevzemov. Druga študija prav tako britanskih podjetij je zaključila, da za hitrorastoče MSP-je velja skoraj štirikrat večja verjetnost, da so naredili prevzem, kot to velja za ostale MSP-je (Brown et al., 2017). Vzorec rasti prek prevzemov lahko opazimo tudi izven Velike Britanije in ne le med visokorastočimi podjetji. Študija, ki je preučevala vse prevzeme v Zahodni Evropi v obdobju med letoma 1996 in 2007, je pokazala, da so 29 % vseh poslov sklenila mala in srednje velika podjetja (Weitzel & McCarthy, 2011). Prav tako je študija švicarskih združenj in prevzemov v obdobju 2006–2008 pokazala na pomembno vlogo MSP-jev: 60 % podjetij, ki so naredila prevzem, je imelo manj kot 100 zaposlenih, 86 % pa manj kot 500 zaposlenih (Arvanitis & Stucki, 2014, 2015).

Izbira med organsko rastjo in tisto prek prevzemov postane pomembna, ko ta odločitev določa, kako hitro podjetje raste. Penrose je menila, da je rast podjetij, ki rastejo organsko, bolj konstantna, vendar počasnejša od rasti, ki lahko sledi prevzemu. Kaj pa nam o vplivu načina rasti na moč rasti lahko povedo empirične študije? Kvalitativna raziskava 18 italijanskih MSP-jev je zaključila, da lahko rast prek prevzemov sprosti podjetniške aktivnosti v podjetju in revitalizira podjetje, če do te rasti pride hkrati z razvojem sposobnosti, potrebnih za uspešne prevzeme (Salvato, Lassini & Wiklund, 2007).

Še pomembnejša pa je edinstvena obsežna študija, ki so jo naredili Lockett in soavtorji (2011) in razširja in empirično preizkuša teorijo rasti E. Penrose. Njihovi rezultati potrjujejo, da sta organska rast in rast prek prevzemov dve ločeni strateški možnosti, s katerima se podjetje sooča, in da imata različen vpliv na prihodnjo rast podjetja. Prvič, prejšnja organska rast bo omejevala sedanjo organsko rast in če se

podjetja zanašajo izključno na organsko rast, je treba podjetnike opozoriti na potencialni problem odvisnosti od že prej začrtane poti in le omejeno učenje zunaj področij, kjer podjetje že ima znanje. In drugič, ugotavljajo, da pretekla rast prek prevzemov pozitivno vpliva na trenutno organsko rast. To potrjuje pomen rasti s prevzemi kot strategije za razširitev baze sredstev podjetja in ustvarjanje novih sinergij, kar vodi k spodbudi za prihodnjo rast (Lockett et al., 2011).

Vprašanja za ponavljanje

1. Zakaj je doseganje rasti pomembnejše za mlada podjetja (in manj za obstoječa podjetja na trgu)?
2. S katerimi kazalci merimo podjetniško rast?
3. Kaj vemo o ambicijah podjetnikov po rasti podjetja? Kaj vemo o tem, kako jih večina razume uspeh?
4. Kaj pomeni organska rast? Kateri so drugi načini, na katere lahko podjetje dosega rast (poleg organske rasti)?
5. Kako Edith Penrose razloži omejitve organske rasti? Kako te omejitve preseže pristop k rasti prek prevzemov?

Literatura in viri

Achtenhagen, L., Brunninge, O. & Melin, L. (2017). Patterns of Dynamic Growth in Medium-Sized Companies: Beyond the Dichotomy of Organic Versus Acquired Growth. *Long Range Planning*, 50(4), 457–471. doi:<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.08.003>

Arvanitis, S. & Stucki, T. (2014). How Swiss small and medium-sized firms assess the performance impact of mergers and acquisitions. *Small Business Economics*, 42(2), 339–360.

Arvanitis, S. & Stucki, T. (2015). Do mergers and acquisitions among small and medium-sized enterprises affect the performance of acquiring firms? *International Small Business Journal*, 33(7), 752–773. doi:[10.1177/0266242614522280](https://doi.org/10.1177/0266242614522280)

Block, J. H., Fisch, C. O. & van Praag, M. (2017). The Schumpeterian entrepreneur: a review of the empirical evidence on the antecedents, behaviour and consequences of innovative entrepreneurship. *Industry and Innovation*, 24(1), 61–95. doi:[10.1080/13662716.2016.1216397](https://doi.org/10.1080/13662716.2016.1216397)

Brown, R., Mawson, S. & Mason, C. (2017). Myth-busting and entrepreneurship policy: the case of high growth firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(5-6), 414–443. doi:[10.1080/08985626.2017.1291762](https://doi.org/10.1080/08985626.2017.1291762)

Catalini, C., Guzman, J. & Stern, S. (2019). *Passive Versus Active Growth: Evidence from Founder Choices and Venture Capital Investment* (NBER Working Paper No. 26073). Retrieved from <http://www.nber.org/papers/w26073>

Davidsson, P., Achtenhagen, L. & Naldi, L. (2010). Small Firm Growth. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 6(2), 69–166. doi:[10.1561/03000000029](https://doi.org/10.1561/03000000029)

Davidsson, P. & Delmar, F. (2006). High-growth firms and their contribution to employment: The case of Sweden 1987–96. In P. Davidsson, F. Delmar & J. Wiklund (Eds.), *Entrepreneurship and the growth of firms*. Cheltenham: Edward Elgar, pp. 156–178.

de Wit, G. & de Kok, J. (2014). Do small businesses create more jobs? New evidence for Europe. *Small Business Economics*, 42(2), 283–295. doi:[10.1007/s11187-013-9480-1](https://doi.org/10.1007/s11187-013-9480-1)

Decker, R., Haltiwanger, J., Jarmin, R. & Miranda, J. (2014). The Role of Entrepreneurship in US Job Creation and Economic Dynamism. *Journal of Economic Perspectives*, 28(3), 3–24. doi:[10.1257/jep.28.3.3](https://doi.org/10.1257/jep.28.3.3)

Delmar, F., Davidsson, P. & Gartner, W. B. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 189–216. doi:[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00080-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00080-0)

Garnsey, E., Stam, E. & Heffernan, P. (2006). New Firm Growth: Exploring Processes and Paths. *Industry and Innovation*, 13(1), 1–20. doi:[10.1080/13662710500513367](https://doi.org/10.1080/13662710500513367)

Gilbert, B. A., McDougall, P. P. & Audretsch, D. B. (2006). New Venture Growth: A Review and Extension. *Journal of Management*, 32(6), 926–950. doi:[10.1177/0149206306293860](https://doi.org/10.1177/0149206306293860)

Greene, F. J. (2020). *Entrepreneurship theory and practice*. London: Macmillan Education.

Haltiwanger, J., Jarmin, R. S. & Miranda, J. (2013). Who Creates Jobs? Small versus Large versus Young. *The Review of Economics and Statistics*, 95(2), 347–361. doi:[10.1162/REST_a_00288](https://doi.org/10.1162/REST_a_00288)

Harvard Business Review. (2018). *The Harvard Business Review Entrepreneur's Handbook: Everything You Need to Launch and Grow Your New Business*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Hurst, E. & Pugsley, B. W. (2011). *What do small businesses do?* (NBER Working Paper No. 17041). Retrieved from <http://www.nber.org/papers/w17041>

Kenney, M. & Zysman, J. (2019). Unicorns, Cheshire cats, and the new dilemmas of entrepreneurial finance. *Venture Capital*, 21(1), 35–50. doi:10.1080/13691066.2018.1517430

Lee, A. (2013). Welcome To The Unicorn Club: Learning From Billion-Dollar Startups. Retrieved from <https://techcrunch.com/2013/11/02/welcome-to-the-unicorn-club/>

Lockett, A., Wiklund, J., Davidsson, P. & Girma, S. (2011). Organic and Acquisitive Growth: Re-examining, Testing and Extending Penrose's Growth Theory. *Journal of Management Studies*, 48(1), 48–74. doi:10.1111/j.1467-6486.2009.00879.x

Lockett, A. & Wild, A. (2013). A Penrosean theory of acquisitive growth. *Business History*, 55(5), 790–817. doi:10.1080/00076791.2013.790370

McCann, J. E. (1991). Patterns of growth, competitive technology, and financial strategies in young ventures. *Journal of Business Venturing*, 6(3), 189–208. doi:[https://doi.org/10.1016/0883-9026\(91\)90009-3](https://doi.org/10.1016/0883-9026(91)90009-3)

McKelvie, A., Brattström, A. & Wennberg, K. (2017). How young firms achieve growth: reconciling the roles of growth motivation and innovative activities. *Small Business Economics*, 1–21.

McKelvie, A. & Wiklund, J. (2010). Advancing Firm Growth Research: A Focus on Growth Mode Instead of Growth Rate. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 261–288. doi:10.1111/j.1540-6520.2010.00375.x

Morris, M. H., Neumeier, X., Jang, Y. & Kuratko, D. F. (2018). Distinguishing Types of Entrepreneurial Ventures: An Identity-Based Perspective. *Journal of Small Business Management*, 56(3), 453–474. doi:10.1111/jsbm.12272

Morris, M. H., Neumeier, X. & Kuratko, D. F. (2015). A portfolio perspective on entrepreneurship and economic development. *Small Business Economics*, 45(4), 713–728. doi:10.1007/s11187-015-9678-5

Nagy, B. G., Blair, E. S. & Lohrke, F. T. (2014). Developing a scale to measure liabilities and assets of newness after start-up. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(2), 277–295. doi:10.1007/s11365-012-0219-2

Naldi, L. & Davidsson, P. (2014). Entrepreneurial growth: The role of international knowledge acquisition as moderated by firm age. *Journal of Business Venturing*, 29(5), 687–703. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.08.003>

Nason, R. S. & Wiklund, J. (2018). An Assessment of Resource-Based Theorizing on Firm Growth and Suggestions for the Future. *Journal of Management*, 44(1), 32–60. doi:10.1177/0149206315610635

OECD. (2016). *Entrepreneurship at a Glance 2016*. Retrieved from https://www.oecd-ilibrary.org/content/publication/entrepreneur_aag-2016-en

Penrose, E. (1959/1995). *The Theory of the Growth of the Firm* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.

Rebernik, M., Širec, K., Tominc, P., Crnogaj, K., Rus, M. & Bradač Hojnik, B. (2020). *Raznolikost podjetniških motivov: GEM Slovenija 2019*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Rebernik, M., Tominc, P., Crnogaj, K., Širec, K., Hojnik, B. B. & Rus, M. (2015). Podjetništvo med priložnostjo in nujo. *GEM Slovenija*.

Salvato, C., Lassini, U. & Wiklund, J. (2007). Dynamics of external growth in SMEs: A process model of acquisition capabilities emergence. *Schmalenbach Business Review*, 59(3), 282–305.

Shepherd, D. & Wiklund, J. (2009). Are we Comparing Apples with Apples or Apples with Oranges? Appropriateness of Knowledge Accumulation across Growth Studies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 105–123. doi:10.1111/j.1540-6520.2008.00282.x

Short, J. C., McKelvie, A., Ketchen Jr., D. J. & Chandler, G. N. (2009). Firm and industry effects on firm performance: A generalization and extension for new ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(1), 47–65. doi:10.1002/sej.53

Solomon, S. J. & Mathias, B. D. (2020). The artisans' dilemma: Artisan entrepreneurship and the challenge of firm growth. *Journal of Business Venturing*, 35(5), 106044. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2020.106044>

Tunberg, M. & Anderson, A. R. (2020). Growing a small firm; experiences and managing difficult processes. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(4), 1445–1463. doi:10.1007/s11365-020-00647-0

Wach, D., Stephan, U. & Gorgievski, M. (2016). More than money: Developing an integrative multi-factorial measure of entrepreneurial success. *International Small Business Journal*, 34(8), 1098–1121. doi:10.1177/0266242615608469

Weitzel, U. & McCarthy, K. J. (2011). Theory and evidence on mergers and acquisitions by small and medium enterprises. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 14(2–3), 248–275. doi:10.1504/ijeim.2011.041734

- Wiklund, J., Davidsson, P. & Delmar, F. (2003). What Do They Think and Feel about Growth? An Expectancy-Value Approach to Small Business Managers' Attitudes toward Growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(3), 247-270. doi:10.1111/1540-8520.00014
- Wright, M. & Stigliani, I. (2013). Entrepreneurship and growth. *International Small Business Journal*, 31(1), 3-22. doi:10.1177/0266242612467359
- Župič, I. & Giudici, A. (2017). New venture growth: Current findings and future challenges. In R. Blackburn, D. De Clercq & Z. Wang (Eds.), *The SAGE Handbook of Small Business and Entrepreneurship*: Sage Publications Limited.

21 EKONOMIKA V PODJETNIŠTVU

Nina Ponikvar, Mojca Marc

V tem poglavju se posvečamo analizi ekonomske upravičenosti poslovne ideje z vidika investitorja.

Pri presoji ekonomske upravičenosti poslovne ideje lahko uporabljamo različne kriterije. Doprinos poslovne ideje k ciljem podjetja lahko opredelimo količinsko (npr. število prodanih izdelkov, število kupcev ali število novih strank), kriteriji pa so lahko postavljeni tudi vrednostno (npr. vrednost prodaje, višina dobička, prispevka za kritje ali likvidnost). V določenih primerih lahko kriterije postavimo tudi kvalitativno oziroma nefinančno (npr. povečanje ugleda blagovne znamke), pri čemer je ključno, da zagotovimo merljivost rezultatov. V tem poglavju bomo poslovne aktivnosti presojali z vidika njihovega vpliva na dobiček.

INKREMENTALNI PRISTOP K ANALIZI EKONOMSKE UPRAVIČENOSTI

Da bi lahko presojali ekonomsko upravičenost poslovne ideje, je treba najprej opredeliti učinke na podjetje. Učinki so običajno koristi oziroma prihodki, ki jih ideja prinaša, in stroški, ki nastajajo zaradi nje. Večina prihodkov in stroškov nastaja v obdobju po sprejetju odločitve o izvedbi oziroma neizvedbi poslovne ideje, določeni stroški pa lahko nastanejo tudi že pred to odločitvijo, npr. stroški, povezani z izdelavo študije izvedljivosti (angl. *feasibility study*).

Za presajo ekonomske upravičenosti je bistvenega pomena, da v analizo zajamemo le tiste učinke, ki nastajajo kot posledica poslovne ideje, natančneje učinke, ki nastanejo po odločitvi o izvedbi poslovne ideje. Omenjene učinke lahko opredelimo s pomočjo primerjave razmer ob izvedbi in razmer v podjetju brez izvedbe. V analizo nato vključujemo le razlike med prispevek poslovne ideje k poslovanju podjetja. Prihodke in stroške, ki v podjetju dodatno obojim. Če povemo drugače, zajamemo le tiste učinke, ki dodatno nastanejo zaradi izvedbe oziroma ne bi nastali, če se za izvedbo poslovne ideje ne bi odločili. S tem opredelimo nastajajo kot posledica poslovne ideje, imenujemo inkrementalni prihodki in inkrementalni stroški, tak pristop k analizi pa imenujemo inkrementalni pristop.

RELEVANTNI PRIHODKI

Med relevantne prihodke spadajo inkrementalni prihodki, ki nastajajo kot posledica izvedbe poslovne ideje. Pri identifikaciji relevantnih prihodkov projekta ne smemo pozabiti na t. i. oportunitetne prihodke. To so stroški, ki ne nastanejo zaradi izvedbe poslovne aktivnosti. Tako v primeru energetske sanacije zgradbe med relevantne prihodke štejemo vrednost prihranka pri energiji, ki nastaja zaradi tovrstne sanacije, saj so to stroški, ki zaradi sanacije stavbe ne bodo nastali, zato predstavljajo oportunitetne prihodke.

RELEVANTNI STROŠKI

Enak način razmišljanja kot za prihodke velja tudi za stroške, povezane s poslovno idejo. Relevantni stroški so dodatni (inkrementalni) stroški, ki nastajajo kot posledica uresničitve poslovne ideje. To so stroški, ki ne nastanejo, če poslovne ideje ne izvedemo.

Sem običajno spadajo stroški surovin in materiala. Stroške dela ter vlaganja v opremo štejemo k inkrementalnim oziroma relevantnim stroškom takrat, ko so zaradi poslovne ideje potrebne nove zaposlitve oziroma investicijska vlaganja v novo opremo. V primeru, da pri izvedbi ideje uporabljamo obstoječo opremo podjetja in dodatna vlaganja niso potrebna, stroški, povezani z obstoječo opremo, ne nastajajo dodatno, zato niso relevantni stroški za odločanje o ekonomski upravičenosti te poslovne ideje. Kadar pri uresničevanju poslovne ideje sodelujejo že prej zaposleni v podjetju, s tem ne nastajajo dodatni stroški dela, zato plač teh zaposlenih ne smemo šteti k relevantnim stroškom. Če pa bi zaradi poslovne ideje obstoječi zaposleni morali opravljati nadurno delo ali bi bilo treba zaposliti nove ljudi, bi nastali dodatni stroški dela, ki bi jih upoštevali kot relevantne stroške pri analizi.

Med relevantne oziroma inkrementalne stroške je treba vključiti tudi oportunitetne stroške. Oportunitetni stroški nastanejo, kadar je z izvedbo poslovne ideje povezana izguba prihodkov oziroma koristi, ki bi nastajale v primeru, če ideje ne bi izvedli. Poglejmo si naslednji primer. Za izvedbo poslovne ideje bi podjetje potrebovalo proizvodno halo, ki jo sicer ima, a jo trenutno oddaja v najem. Če se bo odločilo za izvedbo ideje, bo izgubilo prihodek od najemnine. Ta prihodek je zato oportunitetni strošek in ga mora podjetje upoštevati pri oceni ekonomske upravičenosti ideje. Če tega ne bi storilo, bi lahko sprejelo napačno odločitev.

Oportunitetne prihodke in oportunitetne stroške upoštevamo pri ekonomski analizi kot pripomoček za odločanje, niso pa računovodske kategorije, kar pomeni, da tovrstni prihodki in stroški ne bodo zavedeni v računovodskih evidencah.

IRELEVANTNI STROŠKI

Ugotovili smo torej, da so z vidika sprejemanja odločitve o poslovni ideji vsi stroški, katerih nastanek ni odvisen od izvedbe oziroma neizvedbe te poslovne ideje, nepomembni. Imenujemo jih tudi irelevantni stroški. To so vsi stroški, ki lahko nastajajo pred izvedbo poslovne ideje, med njo in po njej, a njihov nastanek ni povezan z odločitvijo o tem, ali bomo idejo izpeljali. To pomeni, da ti stroški nastajajo ne glede na to, ali idejo izvedemo ali ne. Predpostavimo, da se podjetje odloča o novem projektu, ki bi ga izvedli s pomočjo obstoječih neizkoriščenih proizvodnih zmogljivosti. Ker stroški teh neizkoriščenih zmogljivosti v podjetju nastajajo neodvisno od odločitve o novem poslu, so pri odločanju nepomembni.

V kategorijo irelevantnih stroškov spadajo tudi t. i. potopljeni stroški (imenovani tudi nepovratni, angl. *sunk cost*). Potopljeni stroški so stroški, katerih nastanek je sicer povezan z analizirano poslovno idejo, a so nastali že pred odločitvijo o tem, ali jo bomo izvedli. Za te stroške velja, da jih v primeru neizvedbe ideje ne moremo povrniti. Kot smo že omenili, so to npr. stroški izdelave študije izvedljivosti, stroški raziskav in razvoja, nekateri pogodbeni stroški, stroški strokovnih študij, investicijskih elaboratov in podobno. Za opredelitev potopljenega stroška je ključno, kdaj sprejemamo odločitev. Stroški, ki so nastali pred trenutkom odločitve in jih ne moremo več povrniti, so potopljeni stroški.

Poglejmo si primer. Podjetje razmišlja o izvedbi posla, zato pri svetovalnem podjetju naroči izdelavo tržne analize. Ne glede na to, ali tržna analiza pokaže, da za posel obstaja dovolj povpraševanja na trgu ali ne, je strošek storitve svetovalnega podjetja že nastal in ga je treba plačati. Ker te tržne analize ne more prodati komu drugemu in si tako povrniti nastalih stroškov, tega stroška ne sme vključiti kot relevantnega v analizo ekonomske upravičenosti posla. V tem primeru gre za irelevanten strošek v obliki potopljenega stroška.

PRISPEVEK POSLOVNE IDEJE K CILJEM PODJETJA

V tem poglavju predpostavljamo, da podjetje pri sprejemanju poslovnih odločitev zasleduje finančne cilje, zato tudi poslovne ideje presoja z vidika njihovega prispevka k dobičku in denarnemu toku podjetja. Prispevek poslovne ideje k dobičku izmerimo kot razliko med inkrementalnimi prihodki in inkrementalnimi stroški. Če je razlika pozitivna, z idejo ustvarjamo več dodatnih prihodkov kot dodatnih stroškov in bo poslovni rezultat podjetja boljši, kot bi bil, če ideje ne bi izvedli. Ker takšna aktivnost povečuje vrednost podjetja prek povečanja dobička (ali zmanjšanja izgube) oziroma povečanja denarnega toka podjetja, je torej ekonomsko upravičena. Če je razlika med inkrementalnimi prihodki in inkrementalnimi stroški negativna, z idejo ustvarjamo več dodatnih stroškov kot dodatnih prihodkov, poslovni rezultat podjetja pa bi bil slabši, kot če aktivnosti ne bi izvedli.

STROŠKI ZA POSLOVNO ODLOČANJE

Za sprejemanje poslovnih odločitev je nujno dobro poznavanje stroškov poslovanja. Glede na to, kakšno informacijo o poslovanju želimo, stroške razlikujemo po več kriterijih.

NARAVNE VRSTE STROŠKOV

Naravne vrste stroškov se nanašajo na porabo prvin v poslovnem procesu in so osnova za pripravo računovodskih izkazov. Poslovni proces je sestavljen iz faz nabave, proizvodnje in prodaje, vse pa je podprto s financiranjem. Cilj poslovnega procesa je s pomočjo poslovnih prvin ustvariti izdelke (poslovne učinke oziroma outpute) za prodajo na trgu. Poslovne prvine običajno delimo na štiri osnovne skupine: delo, delovna sredstva, predmeti dela in zunanje (tuje) storitve. Količino v poslovnem procesu porabljene poslovne prvine imenujemo potrošek. Če potrošek ovrednotimo s ceno poslovne prvine, dobimo strošek (angl. *cost*) te poslovne prvine. Stroški so torej vrednost porabljenih poslovnih prvin in nastajajo v poslovnem procesu, ko se trošijo poslovne prvine.

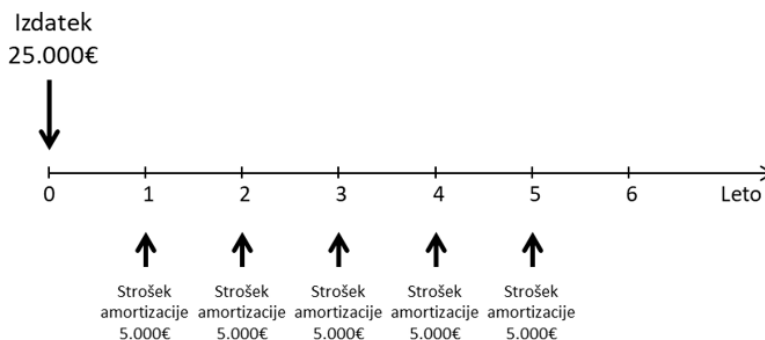
Kadar stroške razločujemo po naravnih vrstah, jih ločimo glede na to, katera poslovna prvina jih povzroča. Tako razločujemo med naslednjimi vrstami stroškov: stroški dela, stroški delovnih sredstev, stroški predmetov dela in stroški zunanjih storitev. Z vidika razvijanja podjetniške ideje je ta delitev stroškov ključna pri razmišljanju o tem, katere poslovne prvine bomo potrebovali in koliko stroškov bo poraba teh prvin povzročala.

Stroške dela ocenimo na osnovi predvidenih potreb po delavcih in cene dela. Cena dela oziroma plača, ki jo predvidimo za posamezen profil zaposlenega, je odvisna od vrste dela in razmer na trgu dela. Pri določanju višine cene dela je treba upoštevati določene omejitve, kot so zakonodaja (npr. višina minimalne plače) ter panožne in kolektivne pogodbe. V podjetniški praksi poleg zaposlovanja obstajajo tudi druge možnosti plačevanja dela, kot so podjemne pogodbe, avtorske pogodbe ipd. V projekcijah moramo upoštevati celoten strošek dela, ki v primeru zaposlovanja zajema bruto plače zaposlenih ter nadomestili za prevoz na delo in za prehrano zaposlenega. V letu 2020 bi v primeru mesečne neto plače zaposlenega v višini 1000 € njegova bruto plača znašala približno 1500 €, bruto plača približno 1750 €, celoten strošek dela, ki ga ima delodajalec, pa bi bil vsota te bruto plače in nadomestil za prevoz in prehrano zaposlenemu.

Delovna sredstva so poslovne prvine, za katere je značilno, da sodelujejo v več poslovnih procesih, saj se ne porabijo (kot npr. material, delo ali storitve), temveč se postopoma obrabljajo, pri čemer ohranjajo svojo obliko, svojo vrednost pa prenašajo na proizvode oziroma storitve. Delovna sredstva

se v veliki meri prekrivajo z računovodsko kategorijo osnovnih sredstev, ki predstavljajo dolgoročno vezano premoženje podjetja (npr. zgradbe, oprema) in tudi pravice (npr. dolgoročne terjatve, patenti, licence). Ker se osnovna sredstva postopoma obrabljajo, ne moremo natančno ugotoviti, kolikšna je obraba v določenem obdobju, zato je treba strošek oceniti z izračunom amortizacije. Namen amortiziranja je z vključevanjem amortizacije v izračun prodajnih cen ta strošek zaračunati kupcu in tako zbrati denar za nadomestitev izrabljenega osnovnega sredstva. Amortizacija ni izdatek, saj gre le za obračunan strošek uporabe osnovnega sredstva, izdatek pa nastane že takrat, ko osnovno sredstvo kupimo (slika 71).

Slika 71: Amortizacija je strošek, ne izdatek



Strošek amortizacije izračunamo z različnimi metodami na podlagi ugotovljene nabavne vrednosti sredstva in njegove dobe koristnosti. Izbor metode amortiziranja je odvisen od naše ocene, kako osnovno sredstvo z uporabo izgublja svojo vrednost. Časovne metode temeljijo na predpostavki, da osnovno sredstvo ne izgublja svoje vrednosti zaradi uporabe, ampak zaradi staranja v povezavi s tehničnim napredkom ali z naravnimi pogoji. Letni znesek amortizacije je v primeru uporabe časovnih metod neodvisen od obsega poslovanja in s tem od izrabe osnovnega sredstva, znesek amortizacije na en izdelek pa je tem manjši, čim večji je obseg poslovanja. V ozadju funkcionalnih metod je predpostavka, da je zmanjševanje vrednosti osnovnega sredstva odvisno od intenzivnosti njegove uporabe. V tem primeru izračunavamo znesek amortizacije na enoto npr. izdelka, letni znesek amortizacije pa je odvisen od obsega poslovanja oziroma od števila izdelkov, ki jih bomo proizvedli z osnovnim sredstvom. Časovne in funkcionalne metode lahko tudi kombiniramo. V praksi se najpogosteje uporablja linearna metoda, ki je vrsta časovne metode, pri kateri je letni strošek amortizacije enak v vsej dobi koristnosti. Vzemimo primer tovornega vozila z nabavno vrednostjo 20.000 €, dobo koristnosti 5 let, znotraj katerih bo predvidoma prevozilo 200.000 km. Če izračunavamo vrednost amortizacije s pomočjo linearne metode, bo letni znesek amortizacije znašal 4000 € (20.000 €/5). Če pa letni znesek amortizacije izračunavamo s pomočjo proizvodne metode, ki spada med funkcionalne metode, pa je znesek amortizacije na prevoženi kilometer 0,1 €. Če bi s tovornim vozilom v prvem letu prevozili 45.000 km, bi torej v prvem letu uporabe obračunali 4500 € amortizacije. Če bi v tem letu z vozilom prevozili večjo (manjšo) razdaljo, bi bil tudi obračunani znesek amortizacije večji (manjši).¹⁷

Stroški materiala so stroški osnovnega in pomožnega materiala ter kupljenih polproizvodov, delov ter energentov. Stroške materiala v določenem obdobju izračunamo na osnovi ocene porabljenih količin materiala in tržnih cen materiala.

¹⁷ Za razumevanje izbora amortizacijske metode je treba razločevati med izračunom amortizacije, ki ga dopuščajo Slovenski računovodski standardi in ga podjetja uporabljajo za izdelavo računovodskih izkazov, ter upoštevanjem amortizacije kot davčno priznanega odhodka, kjer zakonodaja natančno določa najvišje dovoljene amortizacijske stopnje za posamezne vrste osnovnih sredstev po linearni metodi.

Storitve so vse, kar za obravnavno podjetje opravi nekdo zunaj podjetja. Storitve tako nastajajo, ker določenih nalog v podjetju ne opravljajo sami, temveč jih zaupajo zunanjim izvajalcem, ker teh aktivnosti sami ne znajo izvesti ali pa izvedba teh aktivnosti v podjetju ekonomsko ni smotrna. Vsebinsko se **stroški storitev** zato lahko nanašajo na delo (npr. najem čistilnega servisa), material (najem drugega podjetja za izdelavo vgradne komponente) ali delovna sredstva (npr. najem poslovnega prostora). Med stroške storitev štejemo tudi stroške prevoznih storitev, komunalnih storitev, telekomunikacijskih storitev, zavarovalnin ipd.

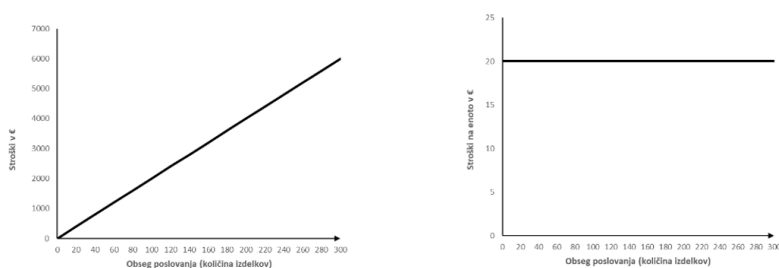
VARIABILNI IN FIKSNI STROŠKI

Z vidika presoje podjetniških idej je nujno razlikovanje med fiksnimi stroški (FC, angl. *fixed cost*) in variabilnimi stroški (VC, angl. *variable cost*), ki izhaja iz značilnosti poslovnega procesa. Višina variabilnih stroškov se spreminja glede na obseg poslovanja. Fiksni stroški so neodvisni od obsega poslovanja, njihova višina se ne spremeni, če se obseg poslovanja spreminja znotraj obsega, ki ga omogočajo obstoječe proizvodne zmogljivosti.

Strošek materiala v proizvodnji je običajno variabilen strošek, medtem ko je lahko strošek materiala v upravi podjetja fiksne narave. Stroški dela so variabilni, če so zaposleni plačani glede na količinski učinek svojega dela, v drugih primerih (npr. plačilo po času) pa je strošek dela fiksni strošek. Strošek porabe goriv v transportnem podjetju je variabilen strošek, fiksni pa v primeru, ko ni odvisen od obsega poslovanja podjetja. Amortizacija je fiksni strošek, če za njen izračun uporabljamo časovne metode, ter variabilen, kadar za izračun stroška amortizacije uporabljamo funkcionalne ali kombinirane metode. Med variabilne stroške spada tudi npr. strošek prodajnih agentov, kadar so ti plačani glede na obseg prodaje. Med fiksne stroške spadajo še stroški najemnin, zavarovanj, obresti ipd.

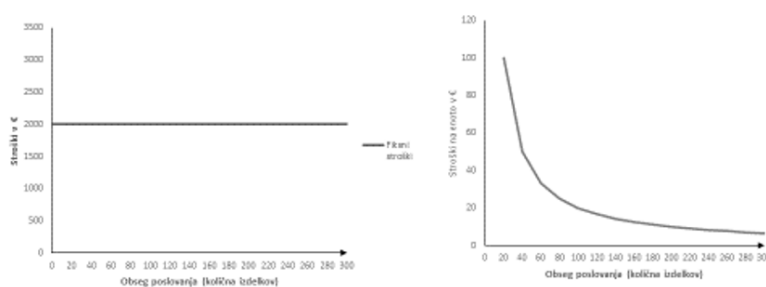
Variabilni stroški so torej stroški, ki z naraščanjem obsega poslovanja naraščajo, saj so vezani na posamezen izdelek ali storitev. Pri tem je pomembno, ali naraščajo sorazmerno ali nesorazmerno. Pri sorazmernem oziroma proporcionalnem naraščanju stroškov npr. dvakrat večji obseg poslovanja vodi do dvakrat višjih variabilnih stroškov. To pomeni, da se variabilni strošek na enoto poslovanja ne spreminja in da lahko katero koli enoto proizvedemo z enakim variabilnim stroškom na enoto (slika 72). V praksi se lahko pojavijo tudi progresivni in regresivni variabilni stroški, kar pomeni, da npr. dvakratni obseg poslovanja vodi do več ali manj kot dvakratnih variabilnih stroškov. Kadar povečan obseg proizvodnje dosežemo z nadurami delavcev, ki jih je treba plačati po višji urni postavki, variabilni stroški na enoto naraščajo, celotni variabilni stroški dela pa so progresivni. Lahko pa variabilni strošek na enoto izdelka s povečevanjem obsega proizvodnje pada, takrat govorimo o regresivnih variabilnih stroških. Ko zaradi večjih naročil materiala dobivamo vedno večje popuste pri dobavitelju, so variabilni stroški materiala regresivni.

Slika 72: Skupni variabilni stroški in variabilni stroški na enoto pri predpostavki proporcionalnega naraščanja



Fiksni stroški so stroški, ki se ne spreminjajo zaradi spreminjanja obsega poslovanja, saj se nanašajo na stroške proizvodnih in drugih zmogljivosti (prostori, oprema, zaposleni, ki niso plačani po učinku). Taki stroški nastajajo tudi, če ne proizvedemo nobenega izdelka. Ponazorimo jih z vzporednico z absciso, tj. vodoravno osjo, kot to prikazujemo na sliki 73. razporejajo na večje število izdelkov, zato fiksni strošek na enoto izdelka z naraščanjem obsega pada. Ker so fiksni stroški neodvisni od obsega poslovanja, se pri večjem obsegu poslovanja

Slika 73: Skupni fiksni stroški in fiksni stroški na enoto



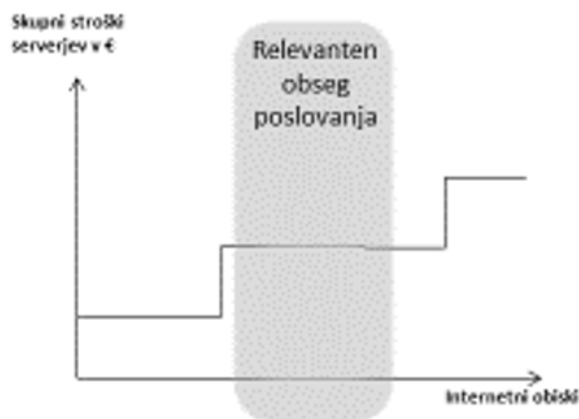
Čeprav višina fiksnih stroškov ni odvisna od obsega poslovanja, pa bi bilo zmotno misliti, da se ne more spremeniti. Višina fiksnih stroškov se namreč lahko spremeni, če se pri danem obsegu zmogljivosti spreminja cena fiksnih inputov. Primer porasta fiksnih stroškov je npr. dvig najemnine najemodajalca za obstoječe poslovne prostore ali povečanje plače zaposlenega, ki ni plačan po učinku.

Fiksni stroški se povečajo tudi, kadar povečanje obsega poslovanja preseže obstoječe poslovne zmogljivosti in zato zahteva dodatna vlaganja v nove oziroma dodatne proizvodne zmogljivosti (npr. nakup nove opreme, dodatni zaposleni, ki niso plačani po učinku). V takem primeru tako govorimo o stopničastih stroških, za katere je značilno, da so znotraj nekega obsega poslovanja fiksni, tj. neodvisni od obsega poslovanja. Če pa želimo povečati obseg poslovanja nad raven, ki jo omogočajo obstoječe zmogljivosti, je treba te povečati, to pa je povezano z nastankom dodatnih fiksnih stroškov. Na sliki 74 je prikazan primer stroška računalniških strežnikov v podjetju, ki se ukvarja s spletno prodajo.

Strošek posameznega računalniškega strežnika je fiksni strošek, saj je neodvisen od števila transakcij, opravljenih z njegovo pomočjo v spletni trgovini. Ko število transakcij v spletni trgovini preseže zmogljivosti obstoječih računalniških strežnikov, je potreben nakup dodatnega računalniškega strežnika. S tem fiksni stroški narastejo in nastane stopnička. S povečevanjem števila internetnih storitev je treba povečevati število strežnikov, zato skupni strošek strežnikov narašča, pri danem številu strežnikov pa je znotraj relevantnega obsega poslovanja, tj. relevantnega obsega internetnih storitev, strošek strežnika fiksni strošek. Kadar torej opazujemo nek ozek razpon možnih obsegov

poslovanja, je strošek računalniških strežnikov tako fiksen strošek. Čim širši razpon obsega poslovanja opazujemo, tem bolj je gibanje stroška računalniških strežnikov podobno variabilnim stroškom. Fiksne stroške zato lahko opredelimo samo v okviru danih zmogljivosti, ki določajo relevanten obseg poslovanja.

Slika 74: Stopničasti stroški



Posamezen strošek, ki nastaja v podjetju, je lahko sestavljen hkrati iz fiksne in variabilne komponente. Tako so npr. stroški električne energije sestavljeni iz priključnine, ki je fiksna ne glede na porabo električne energije, in stroška same električne energije, ki narašča s porabo. Podobno so sestavljeni tudi stroški telekomunikacijskih storitev, kjer poleg cene paketa dodatno plačujemo minute pogovorov, količino prenosa podatkov ipd. Takim stroškom rečemo mešani stroški in jih za analizo ločimo na fiksni in variabilni del ter nato obravnavamo ločeno.

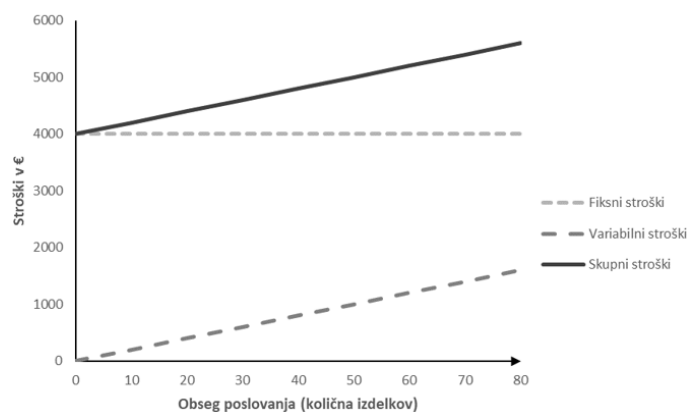
CELOTNI STROŠKI IN STROŠKI NA ENOTO

Celotni stroški (angl. *total costs*, *TC*) so vsota vseh fiksnih in vseh variabilnih stroškov.

$$TC = FC + VC$$

Na sliki 75 predpostavljamo, da se variabilni stroški s povečevanjem obsega poslovanja povečujejo sorazmerno, da so torej variabilni stroški na enoto konstantni oziroma neodvisni od obsega poslovanja. Celotni stroški imajo enako dinamiko kot variabilni stroški, le da je njihova krivulja za višino fiksnih stroškov premaknjena navzgor.

Slika 75: Fiksni, variabilni in celotni stroški

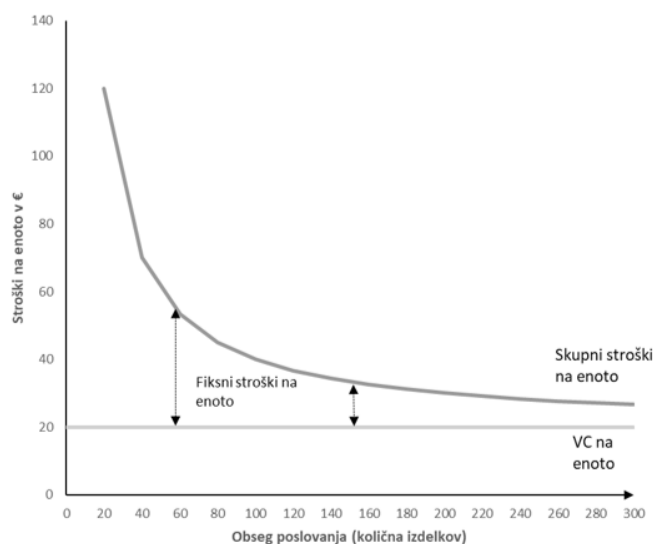


Celotne stroške (TC) razdelimo na proizvedeno količino (Q) in dobimo strošek na enoto (TC na enoto):

$$TC_{na\ enoto} = \frac{TC}{Q}$$

Slika 76 ilustrira, kaj se dogaja s stroškom na enoto, če podjetje povečuje obseg poslovanja. Ker se fiksni stroški (FC) razporejajo na večje število izdelkov (Q), celotni stroški na enoto (TC na enoto) z večanjem obsega poslovanja padajo. Z drugimi besedami, enota poslovanja postane cenejša, če lahko povečamo obseg poslovanja.

Slika 76: Odnos med višino stroška na enoto in obsegom poslovanja ob predpostavki sorazmernih VC



Višina stroška na enoto je pri izdelavi projekcij poslovanja pomembna predvsem z vidika postavljanja prodajne cene izdelka. Strošek na enoto pogosto imenujemo tudi stroškovna cena oziroma lastna cena (LC). Lastna cena nam torej pove, koliko znašajo stroški na enoto poslovanja. Težava pri oceni višine stroška na enoto je v tem, da želimo oceniti, kakšen bo strošek ene enote produkta ali storitve v prihodnjem obdobju, toda vnaprej po navadi ne vemo, kakšen bo dejanski obseg poslovanja.

Variabilne stroške običajno ocenjujemo na enoto, pri tem pa predpostavljamo, da je njihova višina neodvisna od obsega poslovanja. Fiksni stroški so sicer neodvisni od obsega poslovanja, vendar je višina fiksnih stroškov na enoto odvisna od obsega poslovanja, zato je strošek na enoto smiselno opredeliti tudi takole:

$$TC_{na\ enoto} = VC_{na\ enoto} + \frac{FC}{Q}$$

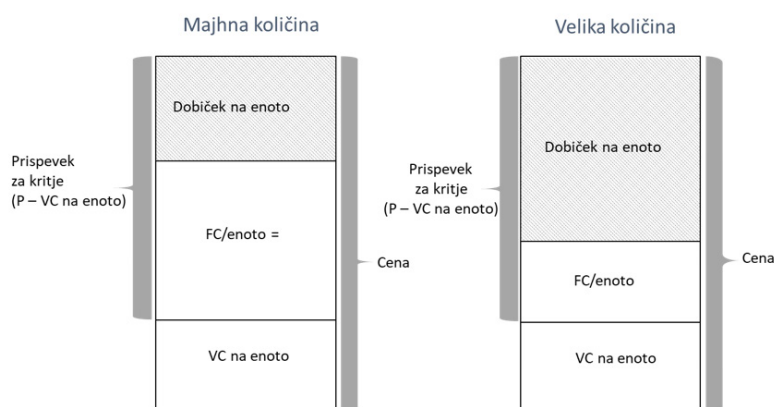
OSNOVNI ORODJI: ANALIZA PRISPEVKA ZA KRITJE IN TOČKE PRELOMA

V nadaljevanju predstavljamo dve orodji, ki ju v praksi pogosto uporabljamo za presojo osnovne ekonomike poslovnih idej z vidika vpliva na dobiček. Analiza prispevka za kritje je orodje, ki ga lahko uporabimo za presojo poslovnih idej, ki jih lahko izvedemo v okviru prostih zmogljivosti. V takem primeru se namreč višina fiksnih stroškov podjetja ne spremeni, poslovna ideja pa vodi le do dodatnih prihodkov in dodatnih variabilnih stroškov. Točka preloma pa je uporabna za presojo osnovne ekonomike tistih poslovnih idej, ki povzročijo tudi spremembo višine fiksnih stroškov. Obe analizi izdelamo za obdobje (npr. leto) z normalnim obsegom poslovanja.

PRISPEVEK ZA KRITJE

V prejšnjem podpoglavju smo pokazali, da se fiksni stroški z obsegom poslovanja ne spreminjajo. Vrednost fiksnih stroškov, ki odpade na enoto izdelka, pa s povečevanjem obsega poslovanja pada, saj se fiksni stroški porazdeljujejo na vedno večje število izdelkov. Če predpostavljamo, da so variabilni stroški na enoto konstantni, tudi celotni stroški na enoto (oziroma lastna cena (LC)) padajo z naraščanjem obsega poslovanja. Pri majhnem obsegu poslovanja so stroški na enoto izdelka zato višji kot pri večjih obsegu poslovanja. Na sliki 77 prikazujemo vpliv obsega poslovanja na višino dobička, ki ga zaslužimo na enoto izdelka. Če domnevamo, da lahko podjetje katero koli količino izdelkov proda po isti prodajni ceni, je prodajna cena izdelka neodvisna od obsega poslovanja podjetja. Ker se stroški na enoto izdelka s spreminjanjem obsega poslovanja spreminjajo, se spreminja tudi razlika med ceno in stroški na enoto, torej dobiček na enoto izdelka. Pri majhnem obsegu poslovanja so stroški na enoto visoki, saj se fiksni stroški razporejajo na manjše število izdelkov, dobiček na enoto izdelka pa je pri majhnem obsegu poslovanja zato nižji. Obratno velja, kadar je obseg poslovanja velik.

Slika 77: Vpliv obsega poslovanja na dobiček in prispevek za kritje



Zaradi odvisnosti višine dobička na enoto izdelka od obsega poslovanja za presojo poslovnih idej pogosto uporabljamo prispevek za kritje na enoto (PK, angl. *contribution margin*, *CM*). Njegova prednost je, da ostaja njegova višina pri dani prodajni ceni blaga in konstantnih VC na enoto enaka ne glede na obseg poslovanja. Prispevek za kritje na enoto lahko opredelimo kot razliko med prodajno ceno izdelka (P) in variabilnimi stroški na enoto izdelka (VC_{enoto}), kot prikazujemo v enačbi:

$$PK_{na\ enoto} = P - VC_{enoto}$$

Kadar želimo izračunati prispevek za kritje, ki ga ustvari celotna prodana količina, izračunamo skupni prispevek za kritje kot razliko med prihodki od prodaje izdelkov in variabilnimi stroški poslovanja:

$$PK = (P - VC_{enoto}) \times Q$$

Podobno lahko prispevek za kritje izrazimo tudi kot delež v prodajni ceni oziroma v prihodkih od prodaje.

$$PK\% = \frac{PK}{Prihodki} = \frac{PK_{na\ enoto}}{P}$$

Ustvarjeni skupni prispevek za kritje podjetje najprej porabi za pokrivanje fiksnih stroškov. Ko je obseg poslovanja dovolj visok, da s skupnim prispevkom za kritje podjetje pokrije fiksne stroške, v podjetju začne nastajati dobiček. Po tem obsegu podjetje z vsakim dodatno prodanim izdelkom ustvari dobiček v višini prispevka za kritje na enoto.

Vzemimo, da podjetje proizvaja in prodaja le eno vrsto izdelka. Prodajna cena izdelka znaša 200 €, variabilni stroški na enoto izdelka so 120 €, fiksni stroški proizvodnje pa znašajo 10.000 €. Podjetje proizvaja in proda 500 proizvodov. Izračunajmo prispevek za kritje v vseh treh oblikah (tabela 24).

Tabela 24: Izračun prispevka za kritje

	PK na enoto	Skupaj PK	PK v %
Prihodki	200 €	$500 \times 200 = 100.000$ €	100
– VC	120 €	$500 \times 120 = 60.000$ €	60
= prispevek za kritje	80 €	40.000 €	40

Ker ima podjetje 40.000 € skupnega PK, to pomeni, da v podjetju od prihodkov od prodaje po pokritju variabilnih stroškov ostaja še 40.000 € za pokrivanje fiksnih stroškov in ustvarjanje dobička. Ker fiksni stroški znašajo 10.000 €, je dobiček podjetja v tem primeru 30.000 €.

Prispevek za kritje uporabljamo kot kriterij za poslovno odločanje takrat, ko poslovna ideja vpliva le na višino prihodkov oziroma koristi ter variabilnih stroškov, medtem ko je višina fiksnih stroškov neodvisna od naše odločitve. Tak primer bi bilo odločanje o poslovni ideji, za izvedbo katere imamo proste razpoložljive zmogljivosti, dodatno pa povzroča le variabilne stroške (npr. stroški materiala, stroški dela). Če višina fiksnih stroškov ostaja nespremenjena, lahko odločitev o tem, ali je dodatna poslovna aktivnost ekonomsko upravičena, presojamo na podlagi prispevka za kritje in ni treba izračunavati višine dobička. Dovolj je torej, da primerjamo višino skupnega prispevka za kritje v primeru, da poslovne ideje ne izvedemo, s skupnim prispevkom za kritje v primeru, da poslovno

idejo uresničimo. Če je slednji višji, je dodatna poslovna aktivnost ekonomsko upravičena. Podobno lahko tako odločitev sprejmemo na podlagi primerjave cene izdelka in VC na enoto, torej na podlagi višine prispevka za kritje na enoto izdelka ($PK_{na\ enoto} > 0$).

Prispevka za kritje pa kot edinega odločitvenega kriterija ne smemo uporabiti, kadar poslovna aktivnost povzroči dodatne fiksne stroške. V teh primerih je treba preveriti, ali ima podjetje dodatni dobiček zaradi poslovne aktivnosti, oziroma izračunati dobiček na enoto izdelka.

TOČKA PRELOMA

Točka preloma, imenovana tudi prag rentabilnosti (angl. *break-even point*), predstavlja tisti obseg poslovanja, pri katerem podjetje ob predpostavki, da vse, kar proizvede, tudi proda, nima niti dobička niti izgube. To pomeni, da podjetje s svojimi prihodki ravno pokrije stroške in je dobiček enak 0. Točko preloma računamo, ker želijo v podjetju poznati tisti obseg poslovanja, ki ga je treba doseči, da s prihodki od prodaje pokrijejo vse stroške, kar pomeni, da naslednje proizvedene in prodane enote začnejo prinašati dobiček. Vsak obseg poslovanja, ki je manjši od obsega poslovanja v točki preloma, torej prinaša izgubo, večji obseg poslovanja od tistega v točki preloma pa prinaša dobiček.

Obseg poslovanja v točki preloma je smiselno primerjati z obstoječimi proizvodnimi zmogljivostmi, da ugotovimo, ali je podjetje z obstoječimi proizvodnimi zmogljivostmi sposobno ustvarjati dobiček. Če je točka preloma pri večjem obsegu poslovanja, kot to omogočajo proizvodne zmogljivosti podjetja, je treba razmisliti o investicijah v dodatne proizvodne zmogljivosti. V takem primeru je treba seveda točko preloma oceniti še enkrat, ob višjih fiksnih stroških, ki so posledica teh investicij. Obseg poslovanja v točki preloma je treba primerjati tudi z obsegom povpraševanja po izdelkih na trgu in tako preveriti, ali lahko obseg poslovanja, pri katerem dosežemo točko preloma, tudi prodamo. Če podjetje dosega točko preloma pri večjem obsegu poslovanja, kot je obseg povpraševanja na trgu, točke preloma v takih razmerah ne more doseči, lahko pa seveda razmisli o aktivnostih, ki povečujejo povpraševanje, o spremembi prodajne cene ali vplivu na stroške poslovanja.

Za izračun točke preloma je nujno razločevanje stroškov na fiksne in variabilne, o čemer smo že govorili. Prav tako si pri izračunu običajno pomagamo s prispevkom za kritje, o katerem smo tudi že govorili. Pri najpreprostejši enačbi za izračun točke preloma predpostavljamo:

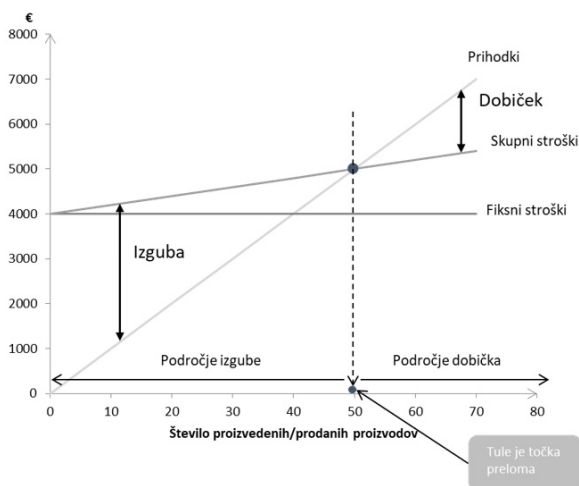
- › da se prodajna cena izdelka ne spreminja z obsegom prodaje in torej katero koli količino izdelkov lahko prodamo po enaki prodajni ceni, kar tudi pomeni, da prihodki, ustvarjeni s prodajo izdelkov, naraščajo sorazmerno;
- › da se variabilni stroški povečujejo sorazmerno z obsegom poslovanja, kar pomeni, da predpostavljamo konstantne variabilne stroške na enoto izdelka;
- › da vse, kar proizvedemo, tudi prodamo;
- › da se v primeru heterogene proizvodnje struktura proizvodnje ne spreminja.

Točka preloma predstavlja količino izdelkov, ki jih mora podjetje proizvesti in prodati, da bo doseglo ničelni dobiček. Količina izdelkov, ki jo izraža točka preloma, namreč ustvari dovolj skupnega prispevka za kritje, da z njim ravno pokrijemo vse fiksne stroške poslovanja. Izračun točke preloma lahko zato formalno zapišemo kot:

$$TP(Q) = \frac{FC}{P - VC_{enoto}} = \frac{FC}{PK_{na\ enoto}}$$

Lahko rečemo tudi, da je zmnožek prispevka za kritje na enoto (PK na enoto) in količine izdelkov v točki preloma ravno enak višini fiksnih stroškov, kot je to razvidno iz enačbe, prispevek za kritje vsakega izdelka, ki ga prodamo nad točko preloma, pa je že dobiček podjetja. Slika 78 prikazuje točko preloma v odnosu do prihodkov in celotnih stroškov.

Slika 78: Točka preloma



Točko preloma lahko izrazimo količinsko le v primerih, ko jo izračunavamo za podjetja ali oddelke v podjetju, ki proizvajajo eno samo vrsto proizvoda ali opravljajo en tip storitve. V takem primeru pravimo, da imajo v podjetju homogeno proizvodnjo. V vseh drugih primerih, kot gre za t. i. heterogeno proizvodnjo, torej za proizvodnjo več kot ene vrste proizvoda ali storitve z različnimi prodajnimi cenami in različnimi proizvodnimi stroški, pa količinske točke preloma ne moremo izračunati. V takem primeru lahko izračunamo vrednostno točko preloma, kjer nam izračunana vrednost pove najmanjšo vrednost prodaje, pri kateri podjetje pokriva vse svoje stroške:

$$TP(\text{€}) = \frac{FC}{PK \text{ v } \%}$$

Tretji način izračuna točke preloma je izračun deleža obsega poslovanja na točki preloma v dejanskem ali načrtovanem obsegu poslovanja. Z drugimi besedami, točka preloma nam v tej obliki pove, na kateri ravni načrtovanega obsega poslovanja podjetje dosega točko preloma, torej ničelni dobiček:

$$TP(v \%) = \frac{FC}{\text{Skupni PK}}$$

Kadar je obseg poslovanja na točki preloma manjši od načrtovanega, je izračunani delež manjši od 100 %, podjetje pa v takem primeru dosega dobiček. Kadar je obseg poslovanja na točki preloma večji od načrtovanega, je izračunani delež večji od 100 %, podjetje ne dosega točke preloma in ima izgubo.

Vzemimo prejšnji primer, v katerem podjetje proizvaja in prodaja le eno vrsto izdelka. Prodajna cena izdelka znaša 200 €, variabilni stroški na enoto izdelka so 100 €, fiksní stroški proizvodnje pa znašajo 10.000 €. Podjetje trenutno prodaja 50 izdelkov. Izračunajmo točko preloma v vseh treh oblikah. Ker smo že ugotovili, da izračun točke preloma temelji na opredelitvi prispevka za kritje, najprej v tabeli 25 izračunamo prispevek za kritje v vseh treh oblikah.

Tabela 25: Izračun prispevka za kritje

	Na enoto	Skupaj	V %
Prihodki	200 €	$500 \times 200 = 100.000 \text{ €}$	100
- VC	120 €	$500 \times 120 = 60.000 \text{ €}$	60
= prispevek za kritje	80 €	40.000 €	40

$$TP(Q) = \frac{FC}{PK_{na\ enoto}} = \frac{10.000}{200 - 120} = \frac{10.000}{80} = 125 \text{ enot izdelka}$$

$$TP(\text{€}) = \frac{FC}{PK\ v\ \%} = \frac{10.000}{40\ \%} = 25.000 \text{ € prodaje}$$

$$TP(Q) = \frac{FC}{Skupni\ PK} = \frac{10.000}{40.000} = 25\ \% \text{ prodaje}$$

Podjetje točko preloma torej doseže, ko proda 125 enot izdelka, kar pomeni 25.000 € prihodkov, kar je 25 % trenutnega obsega poslovanja. Podjetje prodaja 500 izdelkov in dosega 100.000 € prihodkov od prodaje teh izdelkov. To pomeni, da je obseg poslovanja večji od tistega na točki preloma, zato podjetje dosega dobiček.

Iz enačb za izračun točke preloma vidimo, da ima podjetje možnost ustvariti dobiček samo, če s ceno izdelka pokriva variabilne stroške na enoto izdelka ($P > VC_{na\ enoto}$), PK na enoto izdelka je torej pozitiven, in če je obseg prodaje večji od točke preloma. Če je cena nižja od variabilnega stroška na enoto ($P < VC_{na\ enoto}$), je PK na enoto negativen, podjetje pa nima možnosti, da bi sploh kdaj pokrilo FC, saj se z večjim obsegom poslovanja izguba povečuje.

ODLOČANJE O INVESTICIJAH

Investicije se nanašajo na nakup sredstev, ki prinašajo bodoče koristi. Kadar so v uresničitev poslovne ideje vključena tudi investicijska vlaganja, ki prinašajo učinke v daljšem obdobju, je treba ekonomsko upravičenost presojati na podlagi finančnih metod. Te metode omogočajo primerjavo ekonomskih učinkov investicije v njeni celotni življenjski dobi v primerjavi z vrednostjo investicijskih vlaganj, temeljijo pa na oceni prostega denarnega toka. Kadar investicija vključuje vlaganja v osnovna sredstva (npr. oprema in zgradbe), katerih strošek uporabe je amortizacija, izdatki niso enaki stroškom, zato tudi denarni tok ni enak toku dobička. Denarni tok poleg tega odstopa od toka dobička tudi zaradi nekaterih drugih računovodskih pravil.

DENARNI TOK

Koristi investicije nastajajo v prihodnosti in so običajno razporejene skozi daljše obdobje. Pri napovedi prostega denarnega toka upoštevamo tako začetne investicije, kar imenujemo investicijska vlaganja, kot tudi tekoče poslovanje in premoženje, ki ostane po zaključku projekta. Prosti denarni tok se zato oceni v treh delih:

- › denarni tok iz poslovanja,
- › denarni tok iz financiranja,
- › denarni tok iz ostanka vrednosti.

Seštevek denarnega toka iz poslovanja, investiranja in preostanka vrednosti je osnova za oceno ekonomske upravičenosti poslovne ideje. Z **denarnim tokom iz poslovanja**, ki je osnovni motiv uresničitve poslovne ideje, poskušamo oceniti, kako bo potekalo poslovanje v okviru poslovne ideje znotraj izbranega obdobja. Temelji na oceni prihodkov od poslovne ideje v izbranem obdobju, od katerih odštejemo vse stroške, razen amortizacije, in davek na dobiček iz poslovanja.

Denarni tok iz investiranja se nanaša na nakup sredstev, ki nam bodo prinašala gospodarsko korist v prihodnosti. Običajno nakupimo takšna sredstva na začetku izvedbe poslovne ideje (začetna vlaganja), lahko pa so predvideni nakupi tudi kasneje, še zlasti če načrtujemo širjenje obsega poslovanja. Z vidika ocene denarnih tokov moramo ločevati med vlaganji v osnovna in obratna sredstva, saj se način ocene enih in drugih razlikuje. Za oceno višine vlaganj v osnovna sredstva moramo poznati njihove nabavne vrednosti, za izračun potrebnih vlaganj v obratna sredstva oziroma v obratni kapital (angl. *working capital*) pa moramo poznati predviden obseg poslovanja in hitrost obračanja posameznih vrst obratnih sredstev in poslovnih obveznosti. Večji kot je obseg poslovanja pri dani hitrosti obračanja, večje je povprečno stanje obratnih sredstev in več vlaganj je potrebnih v obratna sredstva. Hitreje kot se obračajo obratna sredstva pri danem obsegu poslovanja, manjše je njihovo povprečno stanje in manj vlaganj je potrebnih v obratna sredstva.

Denarni tok iz poslovanja in investiranja ocenimo za končno obdobje, ki ustreza življenjski dobi poslovne ideje. Sredstva, v katera smo investirali denar, imajo lahko ob koncu te dobe še vedno neko vrednost. V **denarnem toku iz preostanka vrednosti** poskušamo oceniti, koliko znaša ta preostala vrednost sredstev. V splošnem pričakujemo pozitiven denarni tok iz poslovanja in negativen denarni tok iz investiranja, medtem ko ima denarni tok iz preostanka vrednosti običajno manj pomembno vsebinsko vlogo, njegova višina pa ima lahko kljub temu zelo velik vpliv na izračun

V praksi se včasih odločitve glede ekonomske upravičenosti poslovnih idej sprejemajo na podlagi projekcij denarnega toka, ki zajemajo le denarni tok iz poslovanja in vlaganja v osnovna sredstva, ne pa tudi denarnega toka iz preostanka vrednosti. Če v oceno denarnega toka projekta ne vključimo denarnega toka iz preostanka vrednosti in ugotovimo, da je projekt kljub temu ekonomsko upravičen, tako izključevanje dela denarnega toka ni problematično. Prav tako v praksi včasih med denarne tokove ne vključimo denarnega toka zaradi vlaganj v obratna sredstva. Razlog je predvsem težavna ocena teh vlaganj, za katero je potrebnih veliko predpostavk, kar vodi do nezanesljivih ocen. Nevključevanje denarnega toka, ki se nanaša na vlaganja v obratna sredstva, v projekcije je lahko problematično predvsem z vidika obvladovanja likvidnosti.

Ekonomska upravičenost poslovne ideje z vidika vpliva na denarni tok presojava s pomočjo finančnih metod, ki jih delimo na statične in dinamične. Razlika med njimi je v tem, da dinamične metode upoštevajo vrednost denarja v času, medtem ko statične tega ne upoštevajo. Vrednost denarja v času je odvisna od časovnih preferenc in pričakovanih (oziroma zahtevanih) donosov vlagatelja (investitorja).

STATIČNE METODE

Statične metode ne upoštevajo časovne razporeditve denarnih tokov in časovnih preferenc investitorjev, kljub tej slabosti pa imajo tudi prednosti: so hitre za uporabo in razumljive tudi za nestrokovnjake.

Doba povračila (angl. *payback period*, *PP*) je določena kot obdobje, v katerem se povrnejo investicijska vlaganja. Kriterij odločanja pri tej metodi je dolžina dobe povračila, pri čemer je zaželeno, da je ta čim krajša. Ko uporabljamo to metodo, damo torej prednost poslovnim idejam, ki imajo krajšo dobo

povračila. Metoda se pogosto uporablja v praksi, saj je dobro razumljiva, poleg tega nam da informacije glede likvidnosti in varnosti naložbe. Razen tega, da ne upošteva časovne vrednosti denarnih tokov, je njena ključna slabost ta, da ne upošteva donosov po letu, v katerem pride do povračila. Logika **diskontirane dobe povračila** (angl. *discounted payback period, DPP*) je enaka kot pri navadni dobi povračila, razlika je v tem, da najprej diskontiramo denarne tokove, nato pa ugotovimo, kdaj se bodo začetna vlaganja povrnila. **Računovodsko stopnjo donosa** (angl. *accounting rate of return, ARR*) izračunamo tako, da donos delimo z investicijskimi vlaganji. Odvisno od tega, kako opredelimo donos, jo lahko izračunamo v skupni vrednosti za celotno obdobje projekta ali kot povprečno letno stopnjo donosa. Pri tej metodi se namesto denarnih tokov pogosto uporabljajo računovodsko ugotovljeni dobički, kar z vidika teorije poslovnih financ ni ustrezno, saj dobiček in denarni tok nista enaka. Prav tako kot doba povračila ta metoda ne upošteva časovne vrednosti denarnih zneskov. Ker je izračun stopnje donosa preprost in razumljiv, se metoda kljub svojim slabostim v praksi veliko uporablja. Kriterij odločanja pri tej metodi je višina stopnje donosa, pri čemer damo prednost poslovnim idejam, ki imajo višjo stopnjo donosa.

DINAMIČNE METODE

Dinamične metode upoštevajo vrednost denarja v času, zato temeljijo na diskontiranih zneskih denarnih tokov, tj. na sedanji vrednosti denarnih tokov. Za diskontiranje prihodnjih denarnih tokov uporabimo diskontno stopnjo, katere višina je določena z zahtevanim donosom investitorja in odraža ceno, po kateri lahko pridobimo vire za financiranje poslovne ideje. Pri različnih projektih so viri financiranja lahko različni, v grobem pa jih delimo na lastniške in dolžniške. Za prvimi so investitorji, ki denar trajno vložijo in so tudi lastniki sredstev, za drugimi pa so lahko banke in drugi, ki denar samo posodijo in niso lastniki sredstev. Eni in drugi za dane vire financiranja pričakujejo donos, ki je z vidika poslovne ideje strošek financiranja.

Če je glavna prednost dinamičnih metod to, da upoštevajo časovno razporeditev denarnih tokov, pa je njihova slabost to, da so intuitivno manj razumljive od statičnih, poleg tega zahtevajo predpostavko glede diskontne stopnje. Najpogosteje uporabljeni metodi iz te skupine sta neto sedanja vrednost in notranja stopnja donosa, ki ju predstavljamo spodaj, manj pa se uporabljajo popravljena notranja stopnja donosa (angl. *modified internal rate of return, MIRR*), indeks donosnosti (angl. *profitability index, PI*) in letni ekvivalentni donos (angl. *equivalent annual annuity, EAA*).

Neto sedanja vrednost (NSV, angl. *net present value - NPV*) je definirana kot vsota sedanjih vrednosti donosov in vlaganj (tj. vsota diskontiranih denarnih tokov):

$$NSV = \sum_{t=0}^n \frac{DT_t}{(1+r)^t} = \sum_{t=0}^n (DT_t \times DF_{r,t})$$

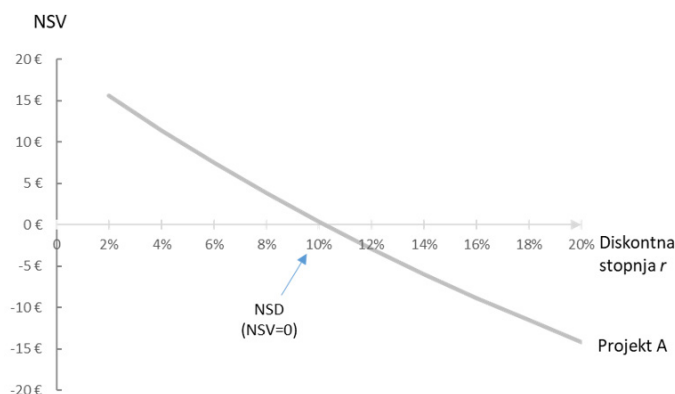
kjer je DT_t vrednost denarnega toka v letu t , $DF_{r,t}$ pa ustrezeni diskontni faktor za diskontno stopnjo r . Kriterij odločanja pri tej metodi je višina izračunane NSV. Če je sedanja vrednost donosov višja od sedanje vrednosti vlaganj, je NSV pozitivna, sicer pa negativna. Pozitivna NSV pomeni, da je projekt dovolj donosen, da lahko z lastnimi denarnimi tokovi pokrije začetna investicijska vlaganja in stroške financiranja, vključno s pričakovanim/zahtevanim stroškom kapitala. Pri višji diskontni stopnji r bo NSV manjša, kar prikazujemo v sliki 8o.

Notranja stopnja donosa (NSD, angl. *internal rate of return – IRR*) je določena kot tista diskontna stopnja r , pri kateri se sedanja vrednost donosov in sedanja vrednost investicijskih vlaganj izenačita. Drugače povedano, to je tista diskontna stopnja, pri kateri je NSV enaka nič:

$$NSD = r \text{ pri kateri je } \sum_{t=0}^n \frac{DT_t}{(1+r)^t} = 0$$

kjer je DT_t vrednost denarnega toka v letu t . Kriterij odločanja pri tej metodi je višina izračunane NSD, ki mora presegati relevantno diskontno stopnjo. Če je relevantna diskontna stopnja manjša od izračunane NSD, to pomeni, da je sedanja vrednost donosov višja od sedanje vrednosti vlaganj in je NSV pozitivna. Če je relevantna diskontna stopnja višja od izračunane NSD, to pomeni, da je sedanja vrednost donosov manjša od sedanje vrednosti vlaganj in je NSV negativna.

Slika 79: Odvisnost med neto sedanjo vrednostjo (NSV) in diskontno stopnjo ter notranja stopnja donosa (NSD)



V primeru iz slike 79 bo NSV projekta A pozitivna pri vsaki diskontni stopnji, ki je nižja od 10 %, oziroma negativna pri diskontnih stopnjah, višjih od 10 %; NSD za projekt A zato znaša 10 %. Povedali smo že, da naj bi relevantna diskontna stopnja izražala zahtevano donosnost projekta (oziroma stroške virov financiranja). NSD, višja od diskontne stopnje, torej pomeni, da projekt prinaša višjo donosnost od zahtevane oziroma od stroškov financiranja, zato je tak projekt ekonomsko upravičen.

ANALIZE ROBUSTNOSTI IZRAČUNOV

Ocena denarnega toka, na kateri temelji izračun ekonomske upravičenosti poslovne ideje, je izdelana na osnovi mnogih predpostavk o višini spremenljivk, kot so npr. predpostavljena višina investicijskih vlaganj, predpostavljeni obseg prodaje, prodajna cena izdelka in višina posameznih vrst stroškov. Po izdelavi osnovnega izračuna denarnega toka poslovne ideje in njene ekonomske upravičenosti je zato smiselno preveriti, kako občutljivi so izračuni na spremembe v predpostavkah o vrednosti izbranih spremenljivk. **Analiza občutljivosti** je torej potrebna, ker nas zanima, kako na ekonomsko upravičenost projekta vpliva možnost, da smo se v izhodiščni analizi pri oceni vrednosti spremenljivk (npr. prodajni ceni, stroških) zmotili oziroma če bodo zaradi eksogenih dejavnikov, ki jih nismo predvideli, predpostavljene vrednosti spremenljivk drugačne. Taka analiza občutljivosti nam namreč omogoča identifikacijo kritičnih spremenljivk, torej tistih spremenljivk, katerih variabilnost najbolj vpliva na ekonomsko upravičenost poslovne ideje.

Analizo občutljivosti lahko nadgradimo z **analizo scenarijev**. V analizi scenarijev preverimo učinek kombinacij različnih vrednosti kritičnih spremenljivk. Običajno poleg osnovnega scenarija, ki ga predvidimo v izhodiščnih izračunih, preverimo vsaj pesimistično in optimistično kombinacijo vrednosti kritičnih spremenljivk. Za izdelavo različnih scenarijev moramo tako določiti ekstremne, a še vedno realne vrednosti, ki bi jih kritične spremenljivke lahko imele.

Kadar na podlagi analize občutljivosti in analize scenarijev ugotovimo, da je ekonomska upravičenost poslovne ideje zelo odvisna od predpostavljenih vrednosti spremenljivk in da že manjše spremembe teh vrednosti lahko vodijo do ekonomske neupravičenosti, je pomembno analizirati tudi različna tveganja, do katerih lahko pride v povezavi s poslovno idejo. **Analiza tveganj** je lahko kvalitativne narave, lahko pa tveganja analiziramo tudi na podlagi verjetnostne analize.

22 DUŠEVNO ZDRAVJE

Barbara Hvalič Erzetič

Živimo v času hitrega življenjskega tempa, sprememb v načinu dela, usklajevanja delovnih obveznosti in obveznosti v zasebnem življenju, primanjkuje časa in energije za sprostitev. Takšen način življenja slej ko prej prične negativno vplivati na naše telesno in duševno zdravje. V Evropi zaradi duševnih motenj trpi že 27 % odrasle populacije, depresija je drugi najpogostejši vzrok obolevnosti v svetu (Novak, 2018). Stres in z njim povezane duševne bolezni so eden izmed najpogostejših vzrokov za izostanek z delovnega mesta. Absentizem, izostanek z delovnega mesta, vpliva na uspešnost podjetja, saj vpliva na potek dela in povzroča stroške delovne sile, zaradi izpada ustvarjenega dohodka ter povečanja stroškov za zdravstveno oskrbo in socialno pa vpliva na narodno gospodarstvo (Tušak in Blatnik, 2017).

Podjetnik je odgovoren tako za svoje zdravje kot tudi zdravje zaposlenih, saj lahko po eni strani ustrezno načrtovano delo in delovno okolje krepita posameznikovo zdravje, po drugi strani pa lahko nekateri dejavniki delovnega okolja, kot so prevelike delovne obremenitve, časovni pritiski, neustrezna ergonomija delovnih mest, slabi medosebni odnosi in neustrezni načini vodenja, prispevajo k razvoju zdravstvenih težav pri posamezniku (Novak, 2018). Z uzakonitvijo izvajanja programa promocije zdravja na delovnem mestu (Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1, 2011) so podjetniki dolžni načrtovati in izvajati promocijo zdravja na delovnem mestu ter zagotoviti potrebna sredstva in način spremljanja izvajanja, vendar se še vedno premalo pozornosti namenja duševnemu zdravju, čeprav je del zdravja. Psihosocialna tveganja, povezana z delom, so eden najtežjih izzivov na področju varnosti in zdravja pri delu, saj so spremembe v intenziteti in načinu dela v zadnjih desetletjih močno povečale psihosocialne težave na evropskih delovnih mestih (Nacionalni inštitut za javno zdravje, 2020).

Izboljšanje duševnega zdravja je eden od strateških ciljev politik Evropske unije, tudi Slovenije, ki je pripravila Nacionalni program duševnega zdravja 2018–2028 (Resolucija o nacionalnem programu duševnega zdravja 2018–2028, 2018), ki predvideva številne ukrepe za krepitev in varovanje duševnega zdravja in se osredotoča na preprečevanje duševnih težav in motenj od najzgodnejšega obdobja do pozne starosti ter zgodnje odkrivanje in celostno obravnavo oseb z duševnimi težavami in motnjami po principu interdisciplinarne in skupnostne obravnave. Posveča se tudi zmanjševanju stigme oseb z duševnimi motnjami, ki je pogosto posledica nezadostnega poznavanja ozadja duševnih motenj in med drugim zaviralno vpliva na iskanje pomoči. V Sloveniji sta dva temeljna dokumenta, ki obravnavata duševno zdravje, in sicer Zakon o duševnem zdravju (2008) ter Resolucija o nacionalnem programu duševnega zdravja (2018).

OPREDELITEV DUŠEVNEGA ZDRAVJA

Opredelitev duševnega zdravja je več, veliko avtorjev opredeljuje duševno zdravje kot stanje, ko ni prisotna duševna motnja. Opredelitve se med seboj razlikujejo glede na to, čemu dajejo raziskovalci večjo vrednost, različne so glede na sisteme, kulture in klinične prakse (Manwell et al., 2015).

Svetovna zdravstvena organizacija (World Health Organization, 2014) je duševno zdravje opredelila kot stanje dobrega počutja, v katerem posameznik razvija svoje sposobnosti, se spoprijema s stresom v vsakdanjem življenju, učinkovito in plodno dela ter prispeva v svojo skupnost. Je stanje popolnega telesnega, duševnega in socialnega blagostanja in ne zgolj kot stanje odsotnosti bolezni ali nemoči.

Ta definicija je bolj holistična in je bila ustvarjena, da bi presegli predhodno dihotomno delitev na telesno in duševno ter fizično in psihično zdravje. Brez zdravja ni kakovostnega življenja in prave učinkovitosti v družbi, zato je tudi del javnega zdravja.

Pozitivno duševno zdravje se nanaša na dobro samopodobo, harmonične odnose, učinkovito reševanje problemov, učinkovito soočanje s težavami, problemi, stresom itd. Negativno duševno zdravje na drugi strani pa se nanaša na duševne motnje, simptome in težave (Marušič in Temnik, 2009).

Duševno zdravje posamezniku daje možnost samouresničevanja in mu omogoča zadovoljstvo in uspešnost v poklicnem, družbenem in zasebnem življenju, je temelj zdravja in kakovosti življenja ter posledično tudi socialne in gospodarske stabilnosti. Nacionalni inštitut za javno zdravje (2010) v Sloveniji za izhodišča pri svojem delu navaja, da je duševno zdravje:

- › bistveno za dobro počutje in delovanje ljudi;
- › nujno sestavni del javnega zdravja, saj je pomembno ukvarjanje z duševnim zdravjem celotne populacije, ne le posameznikov/-ic;
- › širok koncept, ki vključuje tako pozitivno duševno zdravje (dobro počutje, optimizem, pozitivno samopodobo, občutek moči in sposobnost soočanja s težavami) kot negativno duševno zdravje, npr. duševne motnje;
- › neločljivo povezano s telesnim zdravjem.

Duševno zdravje je sestavni del javnega zdravja, oblikuje se v družinah, šolah, na ulicah in delovnih mestih, zato ni le predmet razprave znotraj zdravstvenega sektorja, ampak vseh sektorjev in politik. Dobro duševno zdravje je eden izmed pogojev za dobre medosebne odnose in uspešnost pri delu ter temelj socialne, družinske in gospodarske stabilnosti, družbene blaginje ter kakovosti življenja (Novak, 2018).

Na duševno zdravje vplivajo naša genetska dediščina in naše izkušnje s treh ključnih področij (Jelovac, 1998): zdravstvene strukture, državljske zavesti in emocionalne prožnosti.

- › Zdravstvena struktura

Zdrave družbene, ekonomske in kulturne strukture zagotavljajo temeljni okvir za razvoj in ohranjanje pozitivnega duševnega zdravja.

- › Državljska zavest – svet družbenega

Ključne predpostavke duševnega zdravja, ki pripomorejo k duševni blaginji, so družbena podpora, trdna socialna mreža, ki daje občutek za integracijo in vključevanje v družbo, pozitiven občutek pripadnosti in sodelovanje v družbi, priznavanje različnosti in vzajemne odgovornosti.

- › Emocionalna prožnost – notranji svet

Duševno zdravje je odvisno od tega, kako ljudje zaznavajo sami sebe, kako interpretirajo dogodke, in od zmožnosti ljudi, da se soočijo s stresnimi ali kakšnimi drugimi neprijetnimi okoliščinami.

Duševna motnja (danes se ne uporablja več izraz duševna bolezen) je začasna ali trajna motnja v delovanju možganov, ki se kaže kot spremenjeno mišljenje, čustvovanje, zaznavanje, vedenje ter dojetje sebe in okolja (Zakon o duševnem zdravju, 2008). Za duševno motnjo je značilna

nenavadna kombinacija misli, čustev, vedenja, odnosov z drugimi in težav pri opravljanju vsakdanjih obveznosti, ki pomembno ovirajo posameznikovo delovanje v vsakdanjem življenju (Piccione in Di Cesare, 2018). V Mednarodni klasifikaciji bolezni, deseta izdaja (MKB-10), je duševna motnja opredeljena kot klinično prepoznan nabor simptomov, znakov in specifičnih vedenjskih oblik oziroma nelagodja, ki ga prepozna posameznik, oziroma motenj funkcioniranja v vsakdanjem življenju (Ziherl in Dernovšek, 2013). Duševne motnje pomembno prispevajo k bremenu bolezni in zmanjšujejo kakovost življenja, povečujejo socialno izključevanje in umrljivost, stigma, povezana z duševnim zdravjem, negativno vpliva na enakost in socialno vključenost (Marušič in Temnik, 2009). Pri obravnavi duševnih motenj je treba upoštevati večvzročnost njihovega nastanka, v pomoč pri razlagi nastanka duševnih motenj je biopsihosocialni model, ki predvideva soudeleženo biološke, psihološke in sociološke komponente pri razvoju duševne motnje (Pregelj, 2013).

Med duševne motnje pa ne uvrščamo psihičnih stisk, saj so psihične stiske večinoma prehodne, pojavljajo se ob večjih življenjskih spremembah in jih posamezniki sami premagajo. Prav tako se tudi neprilagojenost moralnim, socialnim, političnim ali drugim vrednotam družbe sama po sebi ne šteje za duševno motnjo. Čeprav imamo podane definicije, pa duševnega zdravja ne moremo opredeliti črno-belo, zato je bolje govoriti o kontinuumu od duševnega zdravja do duševne motnje, od občutka dobrega počutja, uravnovešenega čustvovanja, optimizma, zadovoljstva, pozitivne samopodobe do različnih duševnih motenj, kot so posttravmatska stresna motnja, depresija, anksiozne motnje itd. (Bajt, Jeriček Klanšček in Britovšek, 2015).

Slade (2010) govori o kontinuumu duševnega zdravja, od slabega do dobrega duševnega zdravja, in kontinuumu duševne motnje, od prisotne do odsotne duševne motnje. Slika 80 prikazuje štiri kvadrante, ki predstavljajo različne kombinacije stanj. Te so dobro duševno zdravje brez simptomov duševne motnje, slabo duševno zdravje brez simptomov duševne motnje, dobro duševno zdravje s simptomi duševne motnje in slabo duševno zdravje s simptomi duševne motnje. Prednost takšne opredelitve je možnost prehajanja med posameznimi kategorijami oziroma stanji.

Iz navedenega je razvidno, da odsotnost duševne motnje še ne pomeni nujno tudi visoke ravni dobrega duševnega zdravja, saj je posameznik, ki nima duševne motnje, vendar je pri njem prisotno negativno razpoloženje, pomanjkanje dobrega počutja, nezadovoljen je z življenjem. Na drugi strani pa posameznik, ki ima duševno motnjo, vendar gleda na življenje pozitivno, lahko živi kakovostno in zadovoljno življenje. Primeri kreativnih ljudi z duševno motnjo depresijo so Ludwig van Beethoven, Sylvia Plath in Ernest Hemingway (Fusar Poli et al., 2020). Viri za soočanje z motnjo, kot so humor, človeška ali živalska družba in vsakodnevne aktivnosti, pomagajo pri ohranitvi sprejemljive mere dobrega počutja kljub prisotnosti psihopatoloških znakov, kot so depresivnost, anksioznost, stres (Bos, Snippe, de Jonge in Jeronimus, 2016).

Slabo duševno zdravje lahko vpliva na razvoj številnih telesnih obolenj, kot so npr. srčno-žilne bolezni, sladkorna bolezen, možganska kap. To se lahko zgodi zaradi neposrednega negativnega vpliva duševnih težav na telesno odpornost ali pa posredno, ko posameznikove duševne težave vplivajo na pojav nezdravih življenjskih navad, kot sta npr. kajenje, škodljivo pitje alkohola in podobno (Novak, 2018).

Slika 80: Model duševnega zdravja

	Dobro duševno zdravje		
Prisotnost duševne motnje	Dobro duševno zdravje s simptomi duševne motnje	Dobro duševno zdravje brez simptomov duševne motnje	Odsotnost duševne motnje
	Slabo duševno zdravje s simptomi duševne motnje	Slabo duševno zdravje brez simptomov duševne motnje	
	Slabo duševno zdravje		

Vir: Povzeto po Slade, 2010.

Podatki kažejo, da so problemi, povezani z duševnim zdravjem, pomembni za vse družbene in starostne skupine, ocenjuje se, da slabo duševno zdravje pomeni izgubo najmanj 3 do 4 % bruto domačega proizvoda, po nekaterih ocenah pa še več, zaradi posledic psihosocialnih obremenitev na delovnem mestu trpi več kot četrtnina zaposlenih v Evropski uniji (Bajt, Jeriček Klanšček in Britovšek, 2015). Po podatkih Svetovne zdravstvene organizacije pa so nevropsihiatrične motnje (depresija, z alkoholom povezane duševne motnje, shizofrenija in bipolarni motnje) štirje od šestih najpogostejših vzrokov izgubljenih zdravih let življenja. V Sloveniji so v letu 2018 duševne in vedenjske motnje, skupaj z boleznimi dihal, zasedle že tretje mesto, največ ljudi išče pomoč zaradi stresne motnje, anksiozne motnje in depresije, najpogostejši razlog za hospitalizacijo je shizofrenija, zaradi katere so bolniki v primerjavi z drugimi duševnimi boleznimi hospitalizirani najdlje (Nacionalni inštitut za javno zdravje, 2020). Pri tem je treba omeniti še samomor, v Sloveniji imamo enega najvišjih količnikov samomorov v Evropski uniji, ki je povezan z duševnimi motnjami, od tega kar več kot polovico z depresijo.

Čeprav v Evropi in drugod po svetu postajajo težave v duševnem zdravju vedno večji javnozdravstveni problem, pa je tematika, ki zadeva duševne bolezni, še vedno tabu in v ljudeh zbujajo občutke strahu, sramu, zbežanosti, sovražnosti in krivde (Švab, 2009). »Ljudje s težavami v duševnem zdravju so še vedno potisnjeni na družbeno obrobje,« je poudaril generalni sekretar Združenih narodov Antonio Guterres (Slovenska tiskovna agencija, 2018). Stigma, negativno označevanje posameznika zaradi njegovih lastnosti ali stanja, ki ga loči od drugih ljudi, je veliko breme za osebe z duševnimi motnjami in njihove svojce ter lahko nepopravljivo poškoduje posameznikovo samospoštovanje in kakovost življenja, saj so te osebe pogosto podvržene socialni izključenosti, nadlegovanju, posmehovanju, agresivnosti, nespoštovanju (Novak, 2018).

Vzroke za takšen odnos družbe do ljudi z duševnimi motnjami je treba iskati v preteklosti. Prvi, ki je vzrok za bolezen iskal v telesu, ne pa kot voljo bogov, je bil v 4. stol. pr. n. št. Hipokrat. Skupaj z Demokritom, ki je prav tako iskal vzrok duševnih motenj, je napisal delo o melanholiji in norosti. Njegovo delo je nato v 2. stol. nadaljeval grški zdravnik in filozof Galen, ki je raziskoval povezave med duševnim in somatskim stanjem telesa, saj je spoznal, da telo deluje kot celota. Prvi je opisal psihoterapevtsko metodo za zdravljenje bolnikov z duševnimi motnjami, saj je menil, da je ključ do ozdravitve v razumevanju in lažšanju človekovih miselnih procesov. Kljub tem spoznanjem pa

Ljudje duševnih bolezni niso sprejemali, bolnike so potiskali na rob družbe, svojci so jih zaklepali in skrivali pred drugimi ljudmi, saj so bili prepričani, da se bolezen lahko razširi na druge ljudi. Po propadu zahodnega rimskega cesarstva je medicinsko znanje v Evropi močno nazadovalo, ponovno se je vzpostavila miselnost, da so duševne bolezni demonskega izvora, zato so jih znova zdravili z eksorcističnimi metodami. Takratni duševni bolniki so prestajali nečloveške muke in trpljenje, puščali so jim kri in jih bičali. V 14. stoletju so se zgradile prve "norišnice", ki so bile prenapolnjene, bolnike so zapirali v celice, jih priklepali na verige, niso jih varovali zdravniki, ampak tako imenovani čuvaji. Ti so jih izkoriščali, "zanimivejše" si je bilo mogoče celo ogledati in so bili za zabavo drugim vaščanom, medtem ko so ostali morali prosjačiti za miloščino na ulici. V 18. stoletju so se začele razmere spreminjati, ko je zaposleni čuvaj Pussin s pomočjo svoje žene v francoski bolnišnici uvedel bolj človeško ravnanje z bolniki, spremljal njihovo stanje in si zapisoval napredek pri zdravljenju. Nad njegovim delom se je ob prihodu v bolnišnico navdušil zdravnik Philippe Pinel, ki je leta 1797 z reformo prepovedal uporabo kakršnih koli verig na bolnikih, v nujnih primerih so jih lahko zamenjali s prisilnimi jopiči, bolniki so bili deležni dobre prehrane in zadostne rekreacije, kar je pripomoglo k hitremu okrevanju, v domovih so ostajali zgolj tisti s težjimi oblikami bolezni. Napisal je politično delo Spomini na norost, duševne bolezni je razdelil v štiri skupine: melanholijo, manijo, demenco in idiotizem. Zaradi velikih dosežkov velja za očeta moderne psihiatrije. Stigmatizacija duševnih bolezni se je v 19. stoletju počasi zmanjševala, diagnoze so se postavljale hitreje in bolniki so bili prej deležni terapevtskega zdravljenja (Hribar, 2018).

STRES, ANKSIOZNE MOTNJE IN DEPRESIJA

Stresne, anksiozne in depresivne motnje se med seboj prepletajo in prehajajo ena v drugo. So zelo pogoste v razvitem svetu tako v odrasli kot v šolski populaciji. Zelo so si podobne in pri njihovem reševanju uporabljamo podobne strategije. Med seboj so povezane. Prehajajo iz faze reakcije na stres, ki nastopi takoj po stresnem dogodku in traja največ do tri tedne, v fazo prilagoditvene motnje, ki je podaljšana na več tednov ali mesecev, v fazo anksiozne motnje ali depresije, ko se posameznik ne more prilagoditi novim okoliščinam. Na dolgi rok prihaja do duševnih motenj kot posledice stresa tudi zaradi lastnosti ljudi, ki zmorejo prenesti zelo hude okoliščine v zelo kratkem času in jih to zavede, da jim gre dobro, zato nadaljujejo s svojim početjem. Tudi ko se posameznik sooča s težavami v vsakdanjem življenju, se bolj ali manj vedno sproži opisana reakcija, vendar se je pogosto sploh ne zaveda. Ker ljudje niso opremljeni za dolgoročne hude obremenitve brez ustreznega počitka in obnove, pride po nekaj letih prekomernega čustvenega in telesnega napora do izčrpanosti in izgorelosti, čemur sledi bolezen (Dernovšek, Sedlar Kobe in Tančič Grum, 2019). Slika 81 prikazuje klinično sliko posamezne duševne motnje, značilne misli, čustva, telesne znake in vedenje posameznika.

Slika 81: Klinična slika duševnih motenj

	Stres	Anksioznost	Depresija
Misli	Tega ne zmorem. To je grozno, kar se mi dogaja. Vsi pritiskajo name. Težko mi je. Slabo se počutim. Preveč je vsega. Zmešalo se mi bo.	Tega ne morem obvladati. Vsi me bodo zapustili. Zmešalo se mi bo. Popolnoma sem odvisen/-na od drugih. Neprestane skrbi o stvareh, ki so za nas pomembne.	Sem nevreden/-a. Ni prihodnosti. Sem slab/-a. Nima smisla. Ni mi pomoči. Najbolje je umreti.
Čustva	Preobčutljivost, nemir, jeza, depresivnost, razdražljivost, pomanjkanje samozavesti, apatija, potreba po jok ali smehu v neprimernih trenutkih.	Občutja jeze, plašnosti, praznine, otopelosti, brezčutnosti.	Potrtnost, prizadetost, žalost, otopelost, brezvoljnost.
Telo	Utrujenost, glavobol, motnje spanja, prebavne motnje, visok krvni tlak, plitko dihanje, izguba ali pridobitev telesne teže.	Povečan dotok krvi v mišice, povečana mentalna aktivnost, povečana mišična moč, povečana koncentracija glukoze v krvi, mišicah, jetrih, zmanjšan pretok krvi v gastrointestinalnem sistemu ter ledvicah.	Tresenje, glavobol, želodčne bolečine, bolečine v hrbtenici, mravljinčenje, občutek dušenja.
Vedenje	Nespečnost, izolacija, povečano ali zmanjšano uživanje hrane, zanemarjanje odgovornosti, povečana uporaba alkohola in drog, pretirano izvajanje aktivnosti, pretirano odzivanje na nepričakovane težave.	Generalizirana občutja strahu, motnje koncentracije, kratkotrajni upad spomina, kratkotrajni upad učenja, nočne more, težave pri vodenju pogovorov in oblikovanju misli.	Odmik v samoto, jokavost, brezciljnost, neaktivnost, opuščanje vsakodnevnih opravil, motnje spanja.

Vir: Povzeto po Dernovšek, Gorenc in Jeriček, 2006; Guyton in Hall, 2006; Lunder, 2016; Yaribeygi et al., 2017.

Stres

Stres je pojem, ki opisuje telesno, duševno in vedenjsko odzivanje posameznika na nek dogodek, ki se mu skuša prilagoditi, je povsem normalno odzivanje ljudi na stresne situacije, stresorje. Ta termin se uporablja v različnih kontekstih in z različnimi pomeni, čeprav ima pretežno negativno konotacijo (Starčević, 2010). Stres, tihi ubijalec, je lahko po eni strani slabost, po drugi pa priložnost, da se premaknemo z določene točke (Hesketh in Cooper, 2019). Stres je sklop telesnih, duševnih in kemičnih odgovorov organizma na dražljaje, ki zmotijo človekovo notranje ravnotežje. Te dražljaje, ki so lahko dogodek, oseba ali predmet, doživljamo kot grožnjo ali izziv, zato telesno in duševno obremenjujejo posameznikovo osebnost (Tušak in Blatnik, 2017).

Stresorji so v razvojnih obdobjih različni, v obdobju otroštva in mladostništva navajajo izpostavljenost nasilju, zlorabi (psihični, spolni, emocionalni, zanemarjanje), izpostavljenost ločitvi ali zakonskim težavam (Cicchetti, 2005), v odraslosti pa so značilni predvsem stresorji na delovnem mestu.

Vzroki stresa na **delovnem mestu** so enolično in dolgočasno delo, premalo dela, premalo zahtevno delo, po drugi strani pa preobremenjenost, prezahtevno delo, večja odgovornost, tekmovalnost, nezadovoljstvo z delom, slabi medosebni odnosi med zaposlenimi, nasilje ali nadlegovanje na delovnem mestu, pomanjkanje podpore sodelavcev in nadrejenih, neustrezen način vodenja in komuniciranja, izključevanje zaposlenih iz procesa sprejemanja odločitev, nejasnost ali konfliktnost vloge na delovnem mestu, spremembe v podjetju, o katerih zaposleni niso informirani, in s tem povezani občutki negotovosti, negotovost zaposlitve, neustrezna plača, slabe možnosti napredovanja in slabi delovni pogoji (Tušak in Blatnik, 2017; Wynne et al., 2014). V Evropi 25 % delavcev navaja, da stres, povezan z delom, doživljajo ves svoj delovni čas ali večino svojega delovnega časa, podoben odstotek pa jih navaja, da delo negativno vpliva na njihovo zdravje. Psihosocialna tveganja prispevajo k tem negativnim učinkom dela. Najpogostejša tveganja so povezana z enoličnimi ali zapletenimi nalogami, ki jih izvajajo delavci, in intenzivnostjo dela. Visoka intenzivnost dela je povezana z negativni posledicami za zdravje in dobro počutje, zlasti s stresom, povezanim z delom (Eurofond in EU-OSHA, 2014).

Battison (1999) je vzroke stresa na delovnem mestu strnil v štiri skupine (Masten et al., 2008):

- › narava dela, ki ga posameznik opravlja (delovne razmere, moteči vplivi hrupa, vročine, mraza, raznih kemičnih snovi ...);
- › nezadovoljstvo s kariero (presežek kadrov, nenapredovanje, nizka plača, ugled ...);
- › vprašanje organizacijske strukture (preverjanje, nadzor, slaba povezava s sodelavci ...);
- › komuniciranje z ljudmi (trenja med zaposlenimi, uradna politika delodajalca, špekuliranje, nacionalizem ali seksizem, zapostavljanje zaradi starosti ...).

Stresorjem se v življenju ni mogoče izogniti, saj se z njimi srečujemo vsakodnevno, od nas zahtevajo prilagajanje novostim in spremembam. Če je stres sestavni del življenja, bi težko rekli, da je v samem stresu nekaj nenormalnega. Biološke (fiziološke) reakcije na stresogeno situacijo celo pomagajo k preživetju posameznika. Da bi stres omajal biopsihosocialno ravnotežje posameznika in privedel do motenj, pa je odvisno od načina, kako posameznik dojema stresogeno situacijo in kako se nanjo odziva (Starčević, 2010). Torej, vsak stres ni negativen, dogodki in razmere niso stresni sami po sebi, odvisno je, kako jih ljudje zaznavajo in se nanje odzivajo. Dobri stres, imenovan eustres, je pozitiven učinek stresnega dogajanja, ki človeka spodbuja, krepi, vzdržuje njegovo vitalnost, človek zaznava svoje sposobnosti kot večje od zahtev okolja. Pozitivni stres ustvarja energijo in življenjsko moč, povečuje telesno pripravljenost in duševno zmogljivost. Distres pa je škodljiv stres, ki ga doživljamo kot napetost, stisko, gorje in nevarnost, človek zaznava svoje sposobnosti kot manjše od zahtev okolja. Največkrat je to kratkotrajni stres, ki ga doživljamo kot reakcijo, beg ali boj, ima prilagoditveno vlogo in pomaga pri obvladovanju stresorja. V gospodarstvu se kaže kot povečana odsotnost z dela, izguba proizvodnje, zmanjšanje produktivnosti, nezgode na delovnem mestu, upad ustvarjalnosti in pomanjkanje svežih idej (Tušak in Blatnik, 2017).

Lahko rečemo, da stresor začasno zamaje posameznikovo ravnovesje, stres pa je povsem normalno odzivanje na to dogajanje. Problem pa nastane, ko je stresnih situacij preveč za posameznika, so preveč zgoščene, intenzivne, premočne ali predolgo trajajo, stres preseže varovalne mehanizme, kar

lahko vodi do poslabšanja zdravja in zmanjšuje učinkovitost pri delu. Braham je že leta 1994 navedel, da naj bi bilo okoli 75 % vseh bolezni povzročenih zaradi kroničnega stresa, to je stresa, ki traja več kot mesec dni (Žibret et al., 2009).

Pri tem je treba poudariti, da na zmanjševanje učinkovitosti pri delu ne vpliva samo stres, ki izvira iz delovnega okolja, ampak tudi stres, ki ga povzročajo okolje (previsoka ali prenizka temperatura, hrup, kemikalije, naravne nesreče, teroristični napadi, vojne), nenadne življenjske spremembe (smrt bližnjih, ločitev od ljubljenih oseb, sprememba službe, rojstvo otroka, izjemen osebni dosežek) in vsakodnevne skrbi (naglica, kaos, prevoz na delo, finančna stiska, pretirano uživanje alkohola in hrane, pretirano kajenje, malo telesne aktivnosti). Kako se bo posameznik odzval na stresorje, je odvisno od njegove osebnosti, izkušenj, koliko energije ima, okoliščin, v katerih se stresorji pojavijo, ter okolja, v katerem posameznik živi (Dernovšek, Sedlar Kobe in Tančič Grum, 2019; Bajt, Jeriček Klanšček in Britovšek, 2015).

V zadnjem času se veliko govori in piše o **izgorelosti**, za katero je značilna psihična, telesna in čustvena izčrpanost. Človek ima še željo, da bi nekaj naredil, vendar se telo ne odziva več. Po MKB se izčrpanost ne uvršča med motnje, ampak je poklicni pojav. Pri tem pa izgorelosti ne smemo enačiti z delovno izčrpanostjo, ki je normalna posledica prevelikih obremenitev, ni patološka sama po sebi in po počitku izzveni. Če pa se človek tudi po mesecu počitka ne more vrniti na delovno mesto, lahko govorimo o izgorelosti. Izgorelost bi lahko primerjali z odvisnostjo, saj ko se človek predaja neki aktivnosti, sčasoma opušča ostale dejavnosti, vedno več te dejavnosti potrebuje, da lahko zadovolji neko notranjo potrebo, v nasprotnem primeru začuti odtegnitvene znake. Torej je delo za ljudi, ki drsijo v izgorelost, kot droga. Ob tem zanemarjajo vse drugo in kadar ne delajo, čutijo krivdo, da niso koristni (Bončina, 2020). Izgorelost na delovnem mestu lažje nastane tudi takrat, ko obstajajo velika neskladja med naravo dela in naravo človeka, ki delo opravlja, če človek nima nadzora nad delom, če ni dovolj nagrajen za delo, ki ga opravlja, če je v podjetju pomanjkanje poštenosti in če so v podjetju slabi medosebni odnosi (Tušak in Blatnik, 2017).

Podjetniki so še posebno izpostavljenimi škodljivemu stresu, saj se podjetniško okolje hitro spreminja, je nepredvidljivo ter vedno pričakuje hitre odzive. Podjetniki morajo sprejemati hitre, pomembne odločitve, povezane s prihodnostjo podjetja, soočajo se s časovno stisko, finančnimi težavami, reševati morajo svoje težave in pogosto še težave zaposlenih. Veliko časa preživijo v podjetju, povezujejo poslovno in zasebno življenje, probleme, ki nastajajo v podjetju, rešujejo tudi v prostem času. Podjetniki morajo nositi stroške svojih napak, soočajo se z možnostjo izgube svojih prihrankov in drugih sredstev, ki so jih vložili v podjetje. Utrujenost, razdražljivost in druge stresne simptome prenašajo v osebno življenje, identificirajo se s svojim delom, delajo več in dlje časa kot zaposleni (Grant in Ferris, 2012).

Slovenski podjetnik pa se je po mnenju Kožuh Novak z osamosvojitvijo Slovenije znašel še v okolju, ki se »sooča z dvema med seboj nasprotujočima si fenomenoma: hiter razvoj tekmovalne družbe, kjer je temeljno vodilo dobiček, vodi v pospešeno razslojevanje družbe, s tem pa tudi v večjo prezgodnjo obolevnost in umrljivost sloja prebivalstva, ki ga tekmovalna družba pritiska ob rob«. Vsakodnevna izpostavljenost stresu in tveganju v poslovnem življenju pušča posledice v njihovem duševnem in telesnem zdravju, ki pa so različne glede na to, kako se s stresom spoprijemajo (Jelovac, 1998). Raziskave kažejo, da ima 90 % najuspešnejših podjetnikov sposobnost, da pod velikimi pritiski ostanejo mirni (Mušič, 2015).

Podjetniki so skupina, ki je stresno zelo obremenjena, vendar po mnenju Mrevljeta (1997) izhod iz stiske rešujejo bolj aktivno, saj je zanje značilno, da so manj čustveni in bolj racionalni. K uspešnosti podjetnika sodi tudi dobra telesna kondicija, skrb za zunanjo podobo in v povprečju bolj pazijo na

način prehranjevanja. Pri njih nastopijo "maskirane depresije", ki niso klasične depresije, ki se kažejo v žalosti in obupu, temveč take, ki se kažejo v množici telesnih bolezni, kot so bolezni srca in ožilja, zvišan krvni pritisk z nevarnostjo infarkta ter bolezni prebavnega trakta, v težavah s spolnostjo, razdražljivosti in nestrpnosti do drugih, duševni mir iščejo v cigareti, kozarcu ali steklenički s pomirjevali. Američani pravijo, da podjetnike spremljajo trije D-ji: depresija (angl. *depression*), droge (angl. *drugs*) in ločitve (angl. *divorce*). Ta trditev je sicer poenostavljena, vendar pove, da je podjetniško življenje precej napeto (Vilfan, 1997).

Anksioznost

Anksiozne motnje so poleg depresije najpogostejše duševne motnje v razvitem svetu, so skupen izraz za več različnih oblik motenj, ki jim je skupna občasna ali trajna izjemno močna tesnoba, ki posameznika ovira, mu onemogoča normalno delovanje v vsakdanjem življenju in slabša kakovost življenja (Dernovšek, 2009). Možina (2010, str. 10) pravi, da »strah in tesnoba sta namreč po eni strani univerzalna človeška pojava, obenem pa tako zapletena, da potrebujemo različne perspektive, da počasi odstranimo tančice skrivnosti, ki ju zakrivajo«.

Nekateri avtorji enačijo strah in tesnobo, vendar Barlow (2004) navaja, da obstaja med njima razlika v vedenjskem izražanju, kogniciji in nevrofizioloških procesih. Enačenje strahu in tesnobe bi lahko iskali v nedoslednosti v prevajanju ključnih strokovnih knjig (npr. *Angst iz nemščine*, preveden v *anxiety* v angleščino), v različnem načinu uporabe v različnih jezikih, v obilju pomenov in priokusov, ki so povezani s ključnima besedama strah in tesnoba (Možina, 2010). Razumevanje strahu je središčno vprašanje vsake psihološke teorije. Sigmund Freud je s svojimi teorijami o strahu postavil temelje psihoanalize in psihodinamične psihiatrije, Laughlin (1967) in Gabbard (2000) sta zapisala, da je spoznavanje strahu prvi korak k razumevanju psihopatologije nasploh (Erić in Krajger Guzina, 2010).

Strah je temeljno čustvo, ki ga doživljamo, kadar ocenimo, da je ogroženo nekaj za nas pomembnega, npr. naše življenje, zdravje, samopodoba. Lahko nas je strah zase ali za druge. Prilagoditvena vloga strahu je, da nas pripravi na spoprijemanje z nevarnostjo, postanemo previdni, skušamo se izogniti grožnji, pripravljeni smo na beg ali boj. Aktivacijska funkcija je, da nam začne srce hitreje biti, bolje smo pripravljeni na nevarnost, motivacijska funkcija pa je, da postanemo previdnejši in se skušamo izogniti nevarnosti (Kompore, 2011). Lahko pa postane tudi neustrezno ali nefunkcionalno čustvo, kadar je preveč intenziven glede na stopnjo ogroženosti ali ko je neutemeljen oziroma se pojavlja v situacijah, ko nismo v resnici ogroženi.

Anksioznost, ki jo lahko v slovenskem prevodu imenujemo tudi tesnoba, pa je po Barlowovem mnenju občutek neobvladljivosti, občutek izgube nadzora, povezan z grožnjo ali nekim drugim potencialno neprijetnim dogodkom v prihodnosti. Za tesnobo je torej značilno stanje nemoči, nebogljenosti, ker se tesnobna oseba počuti nezmožna, da bi napovedala, nadzorovala ali dosegla želene cilje v zase pomembnih situacijah ali kontekstih v bodočnosti. To negativno čustveno stanje spremlja premik pozornosti vase, v neko stanje pretirane zaskrbljenosti v zvezi s seboj, saj oseba sebe ocenjuje kot nesposobno, da bi se postavila po robu ogrožajoči situaciji v prihodnosti, vendar meni, da se nanjo mora pripraviti. Za tesnobo je značilna pretirana budnost, vznemirjenost, pozornost, lahko jo uprizorimo s stavkom 'Tisti grozni dogodek se lahko ponovi in jaz ga ne bom znal obvladati, ampak se moram vseeno že zdaj pripravljati nanj, da ga bom poskušal obvladati'. Ko postane tesnoba kronična, pride v poskusih obvladovanja negativnega čustva in sprožilcev tesnobe do dveh posledic. Prva je, da se oseba izogiba temu, da bi vstopila v stanje tesnobnega dožemanja, druga pa je zaskrbljenost, ki jo je težko nadzorovati, če postane intenzivna (Možina, 2010).

Anksioznost ali tesnoba (Dernovšek, Gorenc in Jeriček, 2006) je kognitivni, čustveni, telesni in vedenjski odgovor na dejansko ali grozečo nevarnost. Je normalno čustvo, ki pomaga, da se zaščitimo, ko jo sproži pravi vzrok, doseže pravo stopnjo in traja ravno prav dolgo. Problem postane, ko je pretirana in neobvladljiva. Če je tesnoba tako močna, da človeka ovira pri vsakodnevnih dejavnostih, če vztraja, tudi ko nevarnosti ni več, če oseba tesnobe ne more kontrolirati oziroma če tesnoba kontrolira osebo, gre za anksiozno motnjo (Dernovšek, 2009).

Dernovšek (2009) navaja, da so vzroki za nastanek anksiozne motnje lahko biološki, psihološki in socialni. Med dejavnike tveganja (Raggi et al., 2018; Dobnik Renko, 2020) za razvoj anksiozne motnje spadajo zgodnje izkušnje iz družine, kot so neugodne izkušnje iz otroštva ali mladosti, pretirano starševsko zaščitništvo ali strogost, izpostavljanje nevarnosti ali nasilju, osebne značilnosti posameznika, kot so perfekcionizem, velika potreba po varnosti, velika potreba po nadzoru, velika potreba po odobravanju okolice in slabo prenašanje kritike ter zanemarjanje občutkov stresa in utrujenosti.

Najpogostejše anksiozne motnje so generalizirana anksiozna motnja in panična motnja, ki sta prisotni pri 1 do 2 % populacije in sta enkrat pogostejši pri ženskah; fobične motnje, ki so prisotne kar pri 11 % populacije z enako porazdelitvijo med spoloma, ter obsesivno kompulzivna motnja, ki je prisotna pri 2 do 3 % populacije in med spoloma ni razlik (Dernovšek, 2009).

Generalizirana anksiozna motnja

Gre za pretirano zaskrbljenost, ki je povezana z različnimi vsakdanjimi stvarmi, kot so šolske ocene, uspeh pri športu, točnost in natančnost, družinske zadeve, služba, pohvale, mnenje drugih in zdravje. Osebe so do sebe neizprosne, ženejo se do onemoglosti, večkrat ponovijo že narejeno, dvomijo o svojih sposobnostih, potrditev iščejo od zunaj (Dernovšek, 2009).

Panična motnja in fobične motnje

Za panično motnjo je značilen pojav ekstremnega strahu brez znanega sprožilca, posameznik mora doživeti vsaj dva nepričakovana panična napada, ki jima sledi vsaj en mesec skrbi pred novim napadom (Dernovšek, 2009).

Posameznik lahko ob panični motnji razvije tudi agorafobijo, ki jo uvrščamo med enostavne fobične motnje, to je strah pred odprtimi prostori, javnimi prostori oziroma okoliščinami, kjer se posameznik ne počuti varnega, iz katerih je težko oditi oziroma v katerih je morebitna potrebna pomoč nedostopna. Agorafobija lahko zelo močno ovira vsakdanje funkcioniranje posameznika, npr. pogosto se posamezniki ne morejo voziti z letali, dvigali, avtobusi, avtomobili itd. Osebe z najhujšo obliko agorafobije si ne upajo zapustiti svojega doma ali pa sploh ne upajo biti same doma (Dernovšek, 2019). Posameznik zelo pogosto izraža posebnost, ki je ne srečamo pri drugih oblikah fobičnih stanj strahu, to je neodložljivo potrebo, da ima ob sebi eno osebo (ali več), ki ji zaupa, ki postane njegov zaščitnik ali stalni spremljevalec (Erić, 2010).

Socialna fobija pa se kaže kot strah, da bo posameznik v družbi vrstnikov in neznancev sprožil posmeh, izpadel neustrezen ali neprimeren, da ne bo izpolnil pričakovanj, da bo zardel, izpadel neumen ali se osmešil. Pri socialni fobiji je neracionalen strah pred družabnimi okoliščinami, v katerih bi se posameznik lahko počutil, kot da ga drugi ljudje ocenjujejo ali obsojajo. Zanj je tudi značilno, da s težavo uresničuje svoje cilje v šoli oziroma v službi (Dernovšek, 2019). Socialna fobija se lahko kaže kot jok, "zamrznitev", napad besa ipd. (Dobnik Renko, 2020). Vzrok za pojav socialne

fobije pogosto izvira iz zgodnjega najstniškega obdobja, lahko pa se pojavi tudi kasneje. Po mnenju nekateri psihiatrov je strah pred pogledom in kritičnim ocenjevanjem drugih prirojen. Angleški psihoanalitiki (1957) so socialno fobijo klasificirali v pet skupin (Erić, 2010a):

- › vsesplošni socialni strah (strah pred ljudmi, zlasti neznanci in množico, avtoritetami, osebami nasprotnega spola);
- › socialna sramežljivost (strah pred tem, da bi jedli in pili pred drugimi, strah pred zardevanjem);
- › strah pred izgubo nadzora, zlasti telesnega (strah pred bruhanjem pred drugimi);
- › strah pred javnim nastopanjem;
- › strah pred kazanjem lastnega občutka manjvrednosti.

Omenjamo še specifične fobije, ki se kažejo kot pretiran in hromeč strah, vezan na specifične stvari, objekte ali situacije. Fobije so lahko povezane z določenimi živalmi, kot so psi, pajki, kače, z naravo, npr. z višino, grmenjem, s situacijami, kot je strah pred zobozdravnikom, strah pred klovni, okužbo itd. (Dobnik Renko, 2020). Seznam stvari, ki se jih ljudje bojijo, je zelo dolg (Ovanessian et al., 2019).

Obsesivno-kompulzivna motnja

Gre za anksiozno motnjo, za katero so značilne obsesije in kompulzije. Obsesije so vsiljive, neželene, ponavljajoče se misli, ki povečujejo tesnobo, kompulzije pa so ponavljajoča se vedenja, za katera ima posameznik občutek, da jih mora izvajati, in s katerimi posledično zmanjšuje tesnobo (Brock in Hany, 2020). Pretirano umivanje rok je lahko posledica vsiljivih misli, da je vse umazano. Preverjanje računov je posledica misli, da ni prav izračunano.

Depresija

Depresijo bi lahko opredelili kot patološki dogodek, ki je neposredna posledica biokemičnih sprememb v možganih nekoga, ki je genetsko ali biološko predisponiran za to motnjo. Pri tem je treba omeniti, da duševne motnje ne smemo enačiti z depresivnostjo, saj je depresivnost sindrom. Depresijo lahko opredelimo kot reaktivacijo nerazrešenih konfliktov iz otroštva ob doživetju kakšne izgube, lahko je le del običajnega procesa žalovanja, vendar pa se je izmuznila kontroli zaradi fiksacije na negativne misli in miselne povezave, kar povzroča, da oseba zaznava svet in sebe docela pesimistično. Nekateri razložijo, da je takšno žalovanje le odgovor na spodbude iz okolja in družbe, ki pa kljub svoji neprimernosti v dani situaciji dobiva dovolj zunanjih spodbud, da se ohranja in krepi. Kocmur pravi, da je »okrog depresije bilo v psihiatriji več zmede kot okrog katere koli druge motnje, čeprav je v psihiatrični praksi najpogostejša«. Hudih depresij ni težko prepoznati, težje je prepoznati lažje oblike, težko je postaviti mejo med »še normalnim« in že »bolezenskim« stanjem (Kocmur, b. d.).

Žvan (1999) pravi, da je izguba zadovoljstva in neprijeten občutek nesposobnosti čustvovanja tisto, kar loči depresivno motnjo od normalne žalosti. Posameznik z depresivno motnjo je neodločen, brezvoljen, izgublja interes za običajne dejavnosti, pri hudih depresijah pa je povsem imobiliziran in opusti tudi najenostavnejše dejavnosti, kot so oblačenje in umivanje, pogosto razmišlja o samomoru.

O depresiji govorimo, če ima oseba v obdobju dveh tednov vsaj enega od dveh simptomov (Kocmur, b. d.): depresivno razpoloženje (depresivnost), oslabitev interesov in/ali oslabitev veselosti, hkrati pa mora imeti ženska vsaj še štiri, moški pa tri simptome od navedenih: zmanjšanje ali povečanje telesne teže, motnje spanca (nespečnost ali prekomerno zaspanost), psihomotorno upočasnitev ali

agitacijo, utrudljivost ali oslabitev življenjskih aktivnosti, občutja ničvrednosti ali neustrezna občutja krivde, oslabitev sposobnosti mišljenja ali koncentracije ali odločanja, ponavljajoče se misli o smrti, samomorilne misli in samomorilne poskuse.

V Mednarodni klasifikaciji bolezni ločijo blago depresivno epizodo, zmerno depresivno epizodo, hudo depresivno epizodo brez psihotičnih simptomov, hudo depresivno epizodo s psihotičnimi simptomi ter neopredeljeno depresivno epizodo in larvirano depresijo. Depresivna motnja se pogosto prepleta s stanji anksioznosti, fobičnimi in obsesivno-kompulzivnimi motnjami, pred pojavom ponavljajoče se depresivne motnje so pri posamezniku prisotni stresni dejavniki oziroma neugodni življenjski dogodki. Nastanek ponavljajoče se depresivne motnje povzročajo biološki, psihološki in socialni dejavniki. Biološke teorije razlagajo, da so depresivne motnje genetsko pogojene, dedne dejavnike ocenjujejo kot dejavnike "ranljivosti" oziroma kot predispozicijo za nastanek bolezni. Po psiholoških teorijah se predispozicija za nastanek depresivne motnje razvije v zgodnjem otroštvu (izguba matere ali ljubljene osebe), obstajale naj bi povezave med osebnostno strukturo, provokativnimi dejavniki in kliničnim pojavom depresije. Socialni dejavniki, kot so zakonska nesoglasja, ločitev, izguba službe, resna bolezen, izguba premoženja, izguba bližnje osebe, stalna prisotnost stresa, so povezani z nastankom depresivne motnje. Depresivno motnjo povezujemo tudi z nižjim socioekonomskim statusom in revščino (Ličina, 2009).

SPOPRIJEMANJE S STRESOM V PODJETJU

Evropska unija se zaveda, da dobri delovni pogoji in preprečevanje psihosocialnih tveganj prispevajo k zdravi delovni sili in zato k večji finančni vzdržnosti evropskega socialnega modela. Vse večje priznavanje pomena psihosocialnega delovnega okolja in potrebe po obvladovanju psihosocialnih tveganj je treba prenesti v dejansko izvajanje preventivnih politik zlasti v državah, kjer ima malo podjetij vzpostavljene postopke za obvladovanje psihosocialnih tveganj. Praktični nasveti imajo lahko pomembno vlogo pri dopolnitvi pravnih zahtev zlasti za manjša podjetja. Podjetja so pri preprečevanju psihosocialnih tveganj uspešnejša, če imajo že vzpostavljen dobro delujoč sistem upravljanja zdravja in varnosti pri delu (Eurofound in EU-OSHA, 2014). V Sloveniji poteka program promocije zdravja na delovnem mestu (Zakon o varnosti in zdravju pri delu, 2011) in izvajajo se razni projekti, ki ozaveščajo ljudi o pomenu preventive pri pojavu duševnih motenj. Različne študije dokazujejo, da se promocija zdravja na delovnem mestu splača tako zaposlenim kot lastnikom, vendar je treba program izvajati vsaj tri leta, da se pokažejo učinki. Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa (UKC Ljubljana) navaja, da se lahko med udeleženci programa promocije zdravja odsotnost z dela zmanjša za 12 do 36 % (Tušak in Blatnik, 2017). Pomembno je, da podjetniki pravočasno zaznajo prisotnost stresa v podjetju in primerno ukrepajo.

Arroba in James (1992) navajata 4-stopenjski model stresnega managementa v podjetju, prva faza pa mora biti zaključena, da se lahko preide k naslednji fazi (Masten et al., 2008a):

1. faza: podjetje prepozna stres kot problem, ki ga je treba rešiti;
2. faza: trening posameznikov v stresnem managementu, ko se posameznik uči spretnosti za soočenje s stresom in za njegovo premagovanje;
3. faza: podjetje priskrbi strokovnjake za zagotavljanje podpore drugim;
4. faza: evalvacija uspešnosti soočanja s stresom in kako še izboljšati konstruktivno ukvarjanje s stresom.

Prav tako Murphy in drugi (1990) pišejo o treh fazah za zmanjševanje stresa v podjetju. Primarna preventiva je faza, ko se v podjetju osredotočajo na izvor stresa pri delu, to pa tako, da spreminjajo delovne pogoje ali pa preprečujejo, da bi delovni pogoji postali stresni. Sledi sekundarna preventiva, ko se podjetje ukvarja z zmanjševanjem stresnih simptomov, še preden pride do motnje, to pa tako, da se zaposleni usposabljaajo o povzročiteljih in posledicah stresa ter se učijo relaksacije in veščin za soočanje s stresom. Terciarna preventiva se osredotoča na zdravljenje že nastalih motenj (Masten et al., 2008a).

Možne strategije za premagovanje stresa sta že leta 1990 predlagala Elkin in Rosch. To so preoblikovanje nalog, zadolžitve, preoblikovanje delovnega okolja, fleksibilen delovni čas, spodbujanje participacijskega managementa, vključevanje zaposlenih v razvoj kariere, analiza delovnih vlog in postavljanje ciljev, zagotavljanje socialne podpore in podajanje povratnih informacij (Masten et al., 2008a). Navedene strategije oblikuje vodstvo, pomembno pa je, da tudi posameznik sporoči vodstvu svoje želje. Dogovoriti se je treba o dolžnostih in odgovornostih, kako ravnati, kadar nastopijo težave pri izvedbi, rokih, sodelovanju s sodelavci (Bončina, 2020).

Lahko rečemo, da so se v podjetjih oblikovali načini za zmanjševanje stresa, ki jih lahko razvrstimo v dve skupini:

- › v prvi so načini, ki jih pripravi podjetje za vse zaposlene (skrb za razvoj tima, pravilna organizacija dela, učinkovit management, realistična pričakovanja, dobra organizacijska klima in kultura);
- › v drugi pa so načini, ki so usmerjeni na posameznika, kot sta življenjski stil (zmerno uživanje hrane, zadostna količina spanja, telesna aktivnost) in notranje ravnotežje, ki ga dosežemo z različnimi sprostitvenimi tehnikami.

PREMAGOVANJE DUŠEVNIH MOTENJ

Ljudje dokaj pozno prepoznajo znake duševnih motenj, k zdravniku prihajajo po pomoč zaradi telesnih težav, saj si jih razlagajo kot simptome telesne bolezni, ne pa duševne motnje. V večini primerov je potrebno zdravljenje z zdravili, antidepresivi, priporočljiva je vključitev v svetovanje in/ali kognitivno-vedenjska terapija (Dernovšek, 2009). Zdravljenje duševne motnje se razlikuje glede na vrsto duševne motnje, pri vseh navedenih pa je treba spremeniti negativno mišljenje, premagovati, preusmerjati negativna čustva in vedenje.

Zelo pomembno je, da se je posameznik sposoben spoprijemati z duševno motnjo. Posameznik si mora postaviti cilj, ki ga želi doseči. Če tega ne zmore sam, je priporočljivo poiskati pomoč pri psihoterapevtu, ki se s posameznikom pogovori, mu svetuje in ga nauči vaj in tehnik za izboljšanje duševnega zdravja (Tušak in Blatnik, 2017).

V zadnjem času se kot najprimernejša terapijo za premagovanje stresa in anksioznih motenj in tudi depresije poudarja kognitivno-vedenjska terapija (Dold in Kasper, 2017). V okviru kognitivno-terapevtskih pristopov se poudarjajo bazična spoznanja in stališča, ki se nahajajo globoko za človekovim čustvovanjem in ravnanjem. Pri kognitivno-vedenjskih teorijah gre za neko spoznanje o stanju stvari, ki je formulirano kot trditev, npr. depresiven sem, ker verjamem, da je vse izgubljeno. Terapevtska prizadevanja so usmerjena v to, da ljudje opustijo svoja prepričanja, učijo se ustrežnejših prepričanj in čustva temu sledijo. Druga smer psihoterapije, ki se naslanja na freudovsko tradicijo, pa poudarja pomen ponovnega zavestnega podoživetja travmatičnih čustev in njihovega osveščanja in

verbalizacije. V obeh primerih pa je treba doseči globoko spremembo v evalvaciji pomena kritičnih dražljajskih, življenjskih situacij, ki so zapisane v možganskih strukturah in niso pod neposredno kontrolo človekove zavesti (Mlakar, 2009).

Za spoprijemanje s stresom je treba ločiti preteklost od sedanjosti in razlikovati, kaj je dejansko mogoče nadzorovati in upravljati ter česa ni. Ljudje si želijo nadzorovati in upravljati zunanje dogodke, druge ljudi, vendar edino, kar lahko upravljajo in nadzorujejo, so lastne razlage dogodkov, torej lahko se naučijo obvladati misli, čustva in vedenje (Dernovšek, Sedlar Kobe in Tančič Grum, 2019).

Navajamo nekaj tehnik, ki jih posameznik izvaja s pomočjo strokovnjaka (psihoterapevta, psihologa, zdravnika), lahko pa jih izvaja tudi sam, ko se jih nauči. Te tehnike se uporabljajo za premagovanje duševne motnje in za preprečevanje njenega nastanka.

Postopno izpostavljanje

To je najučinkovitejša tehnika pri premagovanju anksioznosti in je smiselna, ko življenje zaradi strahu postane omejeno in oteženo, posameznik prelaga obveznosti, beži pred problemom, izogiba se ljudem in stvarim. S to tehniko se v štirih korakih izzovejo razmere, ki se jih posameznik boji. Najprej se sestavi seznam okoliščin, ki se jih izogiba ali zaradi njih čuti strah, nato ocenjene situacije razvrsti po težavnosti. Izbere najlažjo oziroma tisto, pri kateri bo pri zmernem napreznju vaja koristila. Nato naredi načrt, kako se bo lotil svoje naloge in katere strategije ravnanja bo pri tem uporabil, npr. dihanje, ponavljanje spodbudnih besed ali preusmerjanje. Ko mu to uspe, nadaljuje z naslednjo nalogo s seznama. Raziskava je pokazala, da strah, ki ga doživlja, doseže vrh, in če ga zmore prebroditi, se bo sam po sebi zmanjšal na znosno raven (McMahon, 2010).

Relaksacijske tehnike

Avtogeni trening je sprostitevna tehnika, ki omogoča globoko sprostitvev že v 10 minutah, prisotna je že celo stoletje, pomembno pa je, da osvajamo program avtogenega treninga sistematično, po navodilih vodje. Prednost te tehnike je v tem, da omogoča globoko telesno in duševno sprostitvev v kratkem času, pri čemer ves čas vemo, ali jo pravilno izvajamo ali ne.

Avtogeni trening je sestavljen iz gesel, ki se osredotočajo na dele telesa. Ko ta gesla pravilno ponavljamo, dosežemo čedalje globljo sprostitvev. Prvi učinki se pojavijo že po 2 do 4 tednih rednega izvajanja (Tušak in Blatnik, 2017).

Postopno mišično sproščanje (Jacobsonova metoda) je sistematična tehnika, ki je nastala pred 50 leti za doseganje stanja globoke sprostitvev tako, da mišice najprej napnemo za nekaj sekund, potem pa jih popustimo. Zatezanje in sproščanje mišičnih skupin privede do stanja sprostitvev. Postopna se imenuje zaradi postopnega sproščanja "mišice za mišico". Človek naj bi se naučil, kaj je napetost, kaj je sproščenost.

V udobnem in mirnem prostoru začnemo z vajo tako, da postopno napenjamo in sproščamo 16 glavnih mišičnih skupin v telesu. Začnemo s pestjo in napredujemo do zgornjega dela roke proti glavi, nato prek prsnega koša proti stopalom. Čas sprostitvev naj bo dvakrat daljši od časa zategnitve (Inštitut za razvoj človeških virov, 2020).

Čuječnost (angl. *mindfulness*) je postala ena od najbolj raziskovanih klinično-psiholoških intervencij zadnjega desetletja, čeprav je šlo sprva za budistične prakse za doseganje razsvetljenja in osvoboditve od trpljenja, ki pa so se do danes preoblikovale do neprepoznavnosti. Je krovni izraz za posebno stanje osredotočenosti, ki lahko pomeni tudi meditativno prakso sprejemajočega samozavedanja v

danem trenutku (Inštitut za razvoj človeških virov, 2020a). Je meditativni način opazovanja vsega, kar se dogaja v nas samih in okoli nas. Takšno opazovanje je brez kritike, brez sodbe, brez ocene, vključimo samo svojo naravno radovednost. To nam omogoči, da izklopimo notranjega avtopilota, ko neprestano premlevamo pretekle izkušnje in si delamo skrbi za prihodnost (Bončina, 2020, str. 144-145).

Učenje čuječnosti se začne z izvajanjem posebnih meditativnih praks, vendar je njihov namen ponotranjenje (zapomnitev) osredotočenosti na zavedanje, na Zahodu pa je vadba čuječnosti ciljno usmerjena na krmiljenje in utrjevanje usmerjene pozornosti tukaj in zdaj. Gre za to, da zavzamemo drugo časovno perspektivo, s katere lahko opazujemo nastajanje, vrhunec in pojevanje slehernega občutka. Čuječnost krepi občutek nadzora nad miselnimi procesi in obenem omogoča pridobivanje drugih izkušenj, zavedanja, da se ne bo zgodilo nič hudega, četudi nastopijo negativni občutki. Z redno vadbo razvijamo sposobnost ostati v trenutku, ga doživljati, ne da bi nanj kakor koli vplivali. S tem posredno razvijamo del mentalnega aparata, ki zmanjšuje odzivnost in impulzivno vedenje, saj vadimo vrivanje opazovanja pred misel in delovanje.

Obstajajo številne tehnike čuječnostnih praks, kot so formalne prakse čuječnosti, neformalne prakse čuječnosti in posebni meditativni odmiki, ki navadno potekajo v skupinah in trajajo od nekaj dni do več tednov (Inštitut za razvoj človeških virov, 2020a).

Hitro sproščanje je zmanjševanje časa sprostitve v naravnih nestresnih situacijah. Poteka s pomočjo terapevta, ki posamezniku pomaga poiskati serijo znakov, ki naj bi ga v raznih vsakdanjih situacijah spomnili, da se sprosti. Npr. vsakič, ko pogleda na uro, odpre predal, telefonira, gre na stranišče. Hitro sproščanje naj posameznik ponovi petnajst- do dvajsetkrat na dan. Po 1 ali 2 tednih naj bi mu uspelo doseči sprostitve v 20 do 30 sekundah. Hitro sproščanje je treba uporabiti tudi v stresnih situacijah. To doseže klient tako, da se nauči zaznavati že prve, zgodnje znake anksioznosti in jih uporabiti kot znak za sproščanje (Adamič Pavlovič, 2008).

Vizualizacija je tehnika, pri kateri se poskušamo umiriti tako, da si v mislih ustvarimo varen prostor, kamor se zatečemo. Vaji posvetimo od dve minuti do pol ure. Podobna tehnika je tudi sidranje, pri kateri povezujemo pozitivne, pomirjujoče, varne občutke z nekim predmetom, npr. z nečim, kar pogosto nosimo. Ko začutimo tesnobo, se izbranega predmeta dotaknemo in osredotočimo na občutke, povezane z njim (McMahon, 2010).

Ko ljudje doživljajo stres ali tesnobo, navadno dihajo plitko in hitro, kar povzroči vrtoglavico ali omedlevico, v skrajnem primeru lahko vodi tudi do hiperventilacije. S pomočjo dihalnih tehnik se lahko naučimo prepoznati takšne situacije in zavestno spremeniti način dihanja. S tehniko *trebušnega dihanja* stimuliramo parasimpatični živčni sistem, ki skrbi za stanje miru, izboljšamo tudi učinkovitost izločanja toksinov iz telesa ter koncentracijo. Dihanje uravnavamo s trebušnimi mišicami, med vdihom jih sprostim, med izdihom pa napnemo. Primer pravilnega dihanja v stresni situaciji (McMahon, 2010):

- › štejemo do štiri in vdihnemo skozi nos,
- › štejemo do pet in izdihnemo skozi usta,
- › ob izdihu zavestno sprostim ramena.

Za ohranjanje dobrega duševnega zdravja moramo poleg sproščanja skrbeti za redno telesno aktivnost, za normalno telesno težo, za opustitev kajenja, za uravnoteženo prehranjevanje, za neuživanje oziroma manj tvegano uživanje alkohola in si privoščiti dopust. Pomembno je, da si vzamemo čas zase, da imamo razne hobije (šport, hoja v naravi, vrtnarjenje, izdelovanje različnih predmetov,

hišna popravila ...), da z družinskimi člani načrtujemo preživljanje prostega časa in imamo prijatelje, ljudi, na katere se lahko zanesemo, se od njih učimo, z njimi preživljamo prosti čas, si med seboj pomagamo (Dernovšek, Sedlar Kobe in Tančič Grun, 2019).

Te nasvete morajo upoštevati še zlasti podjetniki, ki ob finančni negotovosti in raznovrstnih vlogah, ki jih imajo, želijo preseči lastne zmožnosti ter si popolnoma porušijo ravnovesje. V želji, da bi njihovo podjetje poslovalo uspešno, pozabijo na odmore, vikende, izlete, rekreacijo, zabavo in seveda na počitek (Bončina, 2020).

Vprašanja za ponavljanje

1. Opredelite duševno zdravje in duševno motnjo.
2. Pomen dobrega duševnega zdravja za podjetje in narodno gospodarstvo.
3. Opišite stres, anksioznost in depresijo.
4. Kako se v podjetjih spoprijemajo s stresom?
5. Opišite tehnike za premagovanje stresa.

Literatura in viri

- Adamič Pavlovič, D. (2008). *Sproščanje*. http://www.nebojse.si/portal/index.php?option=com_content&task=view&id=375&Itemid=2 (najdeno 8. decembra 2020)
- Bajt, M., Jeriček Klanšček, H. in Britovšek, K. (2015). *Duševno zdravje na delovnem mestu*. Ljubljana: Nacionalni inštitut za javno zdravje.
- Bončina, T. (2020). *Izgorelost: si upate živeti drugače?* Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Bos, E. H., Snippe, E., de Jonge, P. in Jeronimus, B. F. (2016). Preserving subjective wellbeing in the face of psychopathology: Buffering effects of personal strengths and resources. *PLoS ONE*, 11(3). <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0150867> (najdeno 20. septembra 2020)
- Brock, H. in Hany, M. (2020). *Obsessive-Compulsive Disorder*. Treasure Island (FL): StatPearls Publishing LLC. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31985955/> (najdeno 20. novembra 2020)
- Cicchetti, D. (2005). Child maltreatment. *Annual Review of Clinical Psychology*, 1, 409–438. <https://doi.org/10.1146/annurev.clinpsy.1.102803.144029> (najdeno 20. septembra 2020)
- DobnikRenko, B. (2020). Anksiozne motnje pri otrocih in mladostnikih. *Psihološka obzorja*, 29, 1–8. doi: 10.20419/2020.29.505
- Dold, M. in Kasper, S. (2017). Anxiety disorders in primary care. V A. F. Carvalho in R. S. McIntyre (ur.). *Mental disorders in primary care. A guide to their evaluation and management*, (str. 90–98). Oxford: University Press.
- Dernovšek, M. Z. (2009). Anksiozne motnje. V P. Pregelj in R. Kobentar (ur.). *Zdravstvena nega in zdravljenje motenj v duševnem zdravju*, (str. 235–243). Ljubljana: Rokus Klett.
- Dernovšek, M. Z. (2019). Anksiozne motnje. V L. Šprah (ur.). *Z več znanja o motnjah razpoloženja do izhodov iz labirintov: izkušnje in razmisleki*, (str. 75–83). Ljubljana: Založba Zrc, Zrc Sazu.
- Dernovšek, M. Z., Gorenc, M. in Jeriček, H. (2006). *Ko te stresa stres: kako prepoznati in zdraviti stresne, anksiozne in depresivne motnje*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja.
- Dernovšek, M. Z., Sedlar Kobe, N. in Tančič Grun, A. (2019). *Spoprijemanje s stresom: priročnik za udeležence delavnice*. Ljubljana: Nacionalni inštitut za javno zdravje.
- Erič, L. (2010). Agorafobija. V R. Špan in M. Regovec (ur.). *Psihodinamična psihiatrija II. Teorije strahu in stanja strahu*, (str. 233–276). Ljubljana: Hermes IPAL.
- Erič, L. (2010a). Socialna fobija. V R. Špan in M. Regovec (ur.). *Psihodinamična psihiatrija II. Teorije strahu in stanja strahu*, (str. 277–332). Ljubljana: Hermes IPAL.
- Erič, L. in Krajger-Guzina, A. (2010). Psihoanalitične teorije strahu. V R. Špan in M. Regovec (ur.). *Psihodinamična psihiatrija II. Teorije strahu in stanja strahu*, (str.145–191). Ljubljana: Hermes IPAL.
- Eurofond in EU-OSHA (2014). *Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2014/eu-member-states/working-conditions/psychosocial-risks-in-europe-prevalence-and-strategies-for-prevention> (najdeno 7. decembra 2020)

- Fusar-Poli, P. et al. (2020). What is good mental health? A scoping review. *European Neuropsychopharmacology*, 31, 33–46.
- Guyton, A. C. in Hall, J. E. (2006). *Textbook of medical physiology* (11. izd.). Philadelphia, Pennsylvania: Elsevier Publishing.
- Grant, S. in Herris, K. (2012). Identifying sources of occupational stress in entrepreneurs for measurement. *International journal of entrepreneurial venturing*, 4(4), 351–373.
- Hesketh, I. in Cooper, C. (2019). *Wellbeing at work How to design, implement and evaluate an effective strategy*. London: Kogan Page Limited
- Hribar, A. (2018). Zgodovina psihiatrije. *Proteus* 81/3, 125–131. <http://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:doc-BK9iVCJo/4d9ac33c-771c-4995-a720-c09fe16d95dc/PDF> (najdeno 14. novembra 2020)
- Inštitut za razvoj človeških virov (2020). *Progresivna mišična relaksacija*. <https://www.psihoterapija-ordinacija.si/samopomoc/progresivna-mi%C5%A1i%C4%8Dna-relaksacija> (najdeno 8. decembra 2020)
- Inštitut za razvoj človeških virov (2020a). *Kaj je čuječnost?* <https://www.psihoterapija-ordinacija.si/samopomoc/cujecnost> (najdeno 11. decembra 2020)
- Kocmur, M. (b. d.). *Klasifikacija in prepoznavanje depresij*. <https://www.pb-begunje.si/gradiva/Kocmur1351439347169.pdf>. Dostopno 3. februarja 2020
- Kompare, A., Stražišar, M., Dogša, I., Vec, T. in Curk, J. (2011). *Psihologija: spoznanja in dileme: učbenik za psihologijo v 4. letniku gimnazijskega izobraževanja*. Ljubljana: DZS
- Ličina, M. (2009). Depresija. V P. Pregelj in R. Kobentar (ur.). *Zdravstvena nega in zdravljenje motenj v duševnem zdravju: učbenik*, (str. 197–202). Ljubljana: Rokus Klett.
- Lunder, L. (2016). Klinična slika depresije. V N. Konec Juričič, S. Roškar in P. Jelenko Roth (ur.). *Prepoznavanje in obravnava depresije in samomorilnosti pri pacientih v ambulantah družinskega zdravnika: priročnik za strokovnjake na primarni zdravstveni ravni*, (str. 25–33). Ljubljana: Nacionalni inštitut za javno zdravje.
- Jelovac, D. (1998). Trezna glava v teh norih časih: odkrito o prikritih rečeh – ali skrbimo za duševno zdravje zaposlenih? *Manager*, 13 (7), 61–64.
- Manwell, L. A., Barbic, S. P., Roberts, K., Durisko, Z., Lee, C., Ware, E. in McKenzie, K. (2015). What is mental health? Evidence towards a new definition from a mixed methods multidisciplinary international survey. *BMJ Open* 5: e007079. doi:10.1136/bmjopen-2014-007079
- Marušič, A., Temnik, S. (2009). *Javno duševno zdravje*. Ljubljana: Celjska Mohorjeva družba
- Masten, R., Vodičar, J., Ivanovski Donko, A., Žibret, V., Svetina, M. in Tušak, M. (2009). Izvori stresa v delovnem okolju in stresni mediatorji. V M. Tušak in R. Masten (ur.). *Stres in zdravje*, (str. 41–50). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport, Inštitut za kineziologijo.
- Masten, R., Žibret, V., Tušak, M., Svetina, M. in Dimec, T. (2009a). Spoprijemanje s stresom-coping. V M. Tušak in R. Masten (ur.). *Stres in zdravje*, (str. 118–133). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport, Inštitut za kineziologijo.
- McMahon, G. (2010). *Adijo, tesnoba!: priročnik za samopomoč*. Radovljica: Didakta
- Mušič, M. (2015). Kako se uspešni podjetniki spopadajo s stresom? *Mladi podjetnik*. <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/kako-se-uspesni-podjetniki-spopadajo-s-stresom> (najdeno 7. decembra 2020)
- Mlakar, J. (2009). Čustvovanje – osnovni pojmi. V P. Pregelj in R. Kobentar (ur.). *Zdravstvena nega in zdravljenje motenj v duševnem zdravju: učbenik*, (str.191–196). Ljubljana: Rokus Klett.
- Možina, M. (2010). O strahu in tesnobi s psihoterapevtskega in psihiatričnega vidika. V R. Špan in M. Regovec (ur.). *Psihodinamična psihiatrija II. Teorije strahu in stanja strahu*, (str. 9–136). Ljubljana: Hermes IPAL.
- Nacionalni inštitut za javno zdravje (2010). *Kaj je duševno zdravje?* <https://www.nijz.si/sl/kaj-je-javno-dusevno-zdravje> (najdeno 30. oktobra 2020)
- Nacionalni inštitut za javno zdravje (7. 11. 2020). *Korak naprej v smeri večje dostopnosti storitev s področja duševnega zdravja*. <https://www.nijz.si/sl/korak-naprej-v-smeri-vecje-dostopnosti-storitev-s-podrocja-dusevnega-zdravja> (najdeno 30. oktobra 2020)
- Novak, K. (2018). *Skrb za duševno zdravje na delovnem mestu: priročnik za promotorje duševnega zdravja v podjetjih*. Maribor: Fundacija za izboljšanje zaposlitvenih možnosti PRIZMA, ustanova. <https://www.naprej.eu/wp-content/uploads/2018/05/Projekt-NAPREJ-priroc%CC%8Cnik-za-promotorje.pdf> (najdeno 20. septembra 2020)
- Ovanessian, M. M., Fairbrother, N., Vorstenbosch, V., McCabe, R. E., Rowa, K. in Antony, M. M. (2019). Psychometric properties and clinical utility of the specific phobia questionnaire in an anxiety disorders sample. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 41, 36.
- Piccione, R. in Di Cesare, G. (2018). *Guida alla salute mentale. Per la conoscenza della cure e dei servizi*. Firenze: AB edizioni.

- Pregelj, P. (2013). Večvzročnost duševnih motenj. V P. Pregelj, B. Kores Plesničar, M. Tomori, B. Zalar in S. Zihlerl (ur.). *Psihiatrija* (str. 82–94). Ljubljana: Psihiatrična klinika.
- Raggi, V., Felton, J., Berghorst, L., Loffredo, H. in Samson, J. (2018). *Exposure therapy for treating anxiety in children and adolescents: a comprehensive guide*. Oakland: New Harbinger Publications.
- Resolucija o nacionalnem programu duševnega zdravja 2018–2028 (ReNPDZ18–28) (2018). *Uradni list* 24, št. 24/18. <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=RESO120> (najdeno 14. julija 2020)
- Slade, M. (2010). Mental illness and well-being: the central importance of positive psychology and recovery approaches. *BMC Health Services Research*, 10/26. <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/1472-6963-10-26#Fig1> (najdeno 30. oktobra 2020)
- Slovenska tiskovna agencija (10. oktober, 2018). *Dan duševnega zdravja: zavzemanja za spremembo v odnosu do duševnega zdravja*. <https://www.sta.si/v-srediscu/dusevnozdravje> (najdeno 7. oktobra 2020)
- Starčević, V. (2010). Akutna reakcija na travmo in motnje prilagajanja. V R. Špan in M. Regovec (ur.). *Psihodinamična psihiatrija II. Teorije strahu in stanja strahu* (str. 517–543). Ljubljana: Hermes IPAL.
- Švab, V. (2009). *Duševna bolezen in stigma*. Ljubljana: ŠENT – Slovensko združenje za duševno zdravje.
- Tušak, M. in Blatnik, P. (2017). *Živeti s stresom: tehnike samopomoči*. Maribor: Poslovna založba MB.
- Zakon o duševnem zdravju (ZDZdr). *Uradni list RS*, št. 77/08, 46/15 – odl. US in 44/19 – odl. US). <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO2157> (najdeno 7. oktobra 2020)
- Zakonom o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1). (2011). *Uradni list RS*, št. 43/11. <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2011-01-2039?sop=2011-01-2039> (najdeno 7. junija 2020)
- Vilfan, J. (1997). Stres moj vsakdanji. *Podjetnik VIII/7*. Ljubljana: RR.
- Wynne, R., De Broeck, V., Vandenbroek, K., Leka, P. S., Jain, A., Houtman, I., McDaid, D. in Park, A. (2014). *Promoting mental health in the workplace: Guidance to implementing a comprehensive approach*. European Commission. <https://www.researchgate.net/publication/277476748> (najdeno 10. septembra 2020)
- World Health Organization (2014). *Mental health: a state of well-being*. https://www.who.int/features/factfiles/mental_health/en/ (najdeno 15. septembra 2020)
- Zihlerl, S. in Dernovšek, M. Z. (2013). Diagnoza in klasifikacija duševnih motenj. V P. Pregelj, B. Kores Plesničar, M. Tomori, B. Zalar in S. Zihlerl (ur.). *Psihiatrija* (str. 95–100). Ljubljana: Psihiatrična klinika.
- Žibret, V., Svetina, M., Tušak, M., Dimec, T., Ivanovski Donko, A. in Masten, R. (2009). Stres in zdravje. V M. Tušak in R. Masten (ur.). *Stres in zdravje* (str. 57–96). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport, Inštitut za kineziologijo.
- Žvan, V. (1999). Razpoloženske (afektivne) motnje. V M. Tomori in S. Zihlerl (ur.). *Psihiatrija*, (str. 207–226). Ljubljana: Litterapicta: Medicinska fakulteta.
- Yaribeygi, H., Panahi, Y., Sahraei, H., Johnston, T. P. in Sahebkar, A. (2017). The impact of stress on body function: A review. *EXCLI Journal*, 16, 1057–1072. <https://doi.org/10.17179%2Fexcli2017-480> (najdeno 10. septembra 2020)

23 POSLOVNI MODEL IN POSLOVNI NAČRT

Boštjan Antončič

V tem poglavju sta predstavljena poslovni model in poslovni načrt. Na koncu so predloge, ki prikazujejo in opisujejo posamezne dele in so lahko v pomoč pri prikazovanju in opisovanju poslovnih modelov in pisanju poslovnih načrtov.

POSLOVNI MODEL

Poslovni model je pisni dokument, ki prikazuje ustrezne elemente in strategije, ki predstavljajo poslovno logiko novega ali obstoječega podjetja. »Poslovni model je konceptualno orodje, ki vsebuje niz elementov, konceptov in njihovih odnosov s ciljem izraziti poslovno logiko določenega podjetja, zato moramo razmisliti, kateri koncepti in odnosi omogočajo poenostavljen opis in predstavitev, kakšna vrednost je zagotovljena strankam, kako se to izvaja in s kakšnimi finančnimi posledicami« (Osterwalder et al. 2005, 3). Osterwalder et al. (2010) so predstavili platno poslovnega modela (angl. Business Model Canvas) kot koncept poslovnega modela, ki naj bi ga razumeli vsi in bi olajšal opise in razpravo. Pri tem so poudarili, da je treba začeti z iste točke in govoriti o isti stvari, pri čemer je izziv ta, da mora biti koncept preprost, ustrezen in intuitivno razumljiv, hkrati pa ne sme pretirano poenostavljati zapletenosti delovanja podjetij. Osterwalder et al. (2010) postavljajo tri splošna vprašanja: (1) Ali ste podjetniškega duha?; (2) Ali nenehno razmišljate o tem, kako ustvariti vrednost in zgraditi nova podjetja ali kako izboljšati ali preoblikovati svojo organizacijo?; (3) Ali poskušate najti inovativne načine poslovanja, ki bi nadomestili stare, zastarele?. Če bralec le na eno izmed teh vprašanj odgovori pritrdilno, je dobrodošel v svet podjetništva oziroma se lahko priključi skupini vizionarjev, spreminjevalcev iger in izzivalcev, ki kljubujejo zastarelim poslovnim modelom in oblikujejo jutrišnja podjetja (Osterwalder et al., 2010).

Poslovni model "canvas" (Osterwalder et al. 2005, 10) vključuje 4 stebre in 9 gradnikov. Prvi steber je izdelek z enim gradnikom – ponudbo vrednosti, ki daje splošen pogled na sveženj izdelkov in storitev podjetja. Drugi steber predstavlja vmesnik za stranke s tremi gradniki: ciljna stranka (opiše segmente strank, ki jim podjetje želi ponuditi vrednost), distribucijski kanal (opiše različne načine, kako podjetje pride v stik s svojimi strankami) in odnos (pojasni vrste povezav, ki jih podjetje vzpostavi med seboj in različnimi segmenti svojih strank). Tretji steber je management infrastrukture s tremi gradniki: konfiguracija vrednosti (opiše razporeditev dejavnosti in virov), temeljna kompetenca (opredeljuje kompetence, potrebne za izvajanje poslovnega modela podjetja) in partnerska mreža (predstavlja mrežo pogodb o sodelovanju z drugimi podjetji, ki so potrebna za učinkovito ponudbo in komercializacijo vrednosti). Četrty steber so finančni vidiki z dvema gradnikoma: struktura stroškov (povzema denarne posledice sredstev, uporabljenih v poslovnem modelu) in prihodkovni model (opiše način, kako podjetje služi denar prek različnih tokov prihodkov).

Platno poslovnega modela je sestavljeno iz devetih osnovnih komponent poslovnega modela (slika 82). Te komponente niso preprosto postavljene v vrsto, ampak postavljene na platno, tako da se izboljša vizualizacija razmerja med različnimi vprašanji, kar uporabniku pomaga pri načrtovanju, razpravljanju, oblikovanju in izumljanju novih poslovnih modelov (Hong in Fauvel 2013, 27–28). Povsem desno imamo "Segmente strank", to so vsi ljudje ali organizacije, za katere ustvarjate vrednost, vključno s preprostimi uporabniki in plačanimi strankami. Za vsakega od segmentov imamo poseben predlog vrednosti (angl. *Value Proposition*), vse pakete izdelkov in storitev, ki ustvarjajo vrednost za stranke. "Kanali" opisujejo, prek katerih stičnih točk komunicirate s svojimi strankami in zagotavljate

vrednost, medtem ko "Odnosi s strankami" opisujejo vrsto odnosa, ki ga vzpostavljate s stranko. Ko zaprete desni del platna, "Tokovi prihodkov" pojasnjujejo, kako in s katerimi mehanizmi določanja cen vaš poslovni model zajema vrednost. Nepogrešljiva sredstva vašega podjetja so prikazana v komponenti "Ključni viri" na levi neposredno pod komponento "Ključne dejavnosti", stvari, ki jih potrebujete za dobro delovanje. "Ključni partnerji" so vsi, ki vam pomagajo pri izkoriščanju vašega poslovnega modela, saj ne boste lastnik vseh ključnih virov niti sami ne boste opravljali vseh ključnih dejavnosti. Z razumevanjem infrastrukture svojega podjetja boste dobili predstavo o njeni "stroškovni strukturi".

Poslovni modeli se veliko uporabljajo za predstavitve poslovne logike in kot podlaga za nastanke novih in spremembe obstoječih podjetij. Platno poslovnega modela ima vrsto prednosti (Hong in Fauvel 2013), je preprosto (malo opisov) in vizualno privlačno ter zelo uporabno pri načrtovanju in inovacijah v poslovnih sistemih. Platno poslovnega modela uporabljajo mladi podjetniki po vsem svetu za razvoj, spreminjanje in vizualiziranje poslovnih modelov z uporabo viharjenja možganov (angl. *brainstorming*), s tremi pozitivnimi lastnostmi (Spanz, 2012, v Hong in Fauvel 2013: enostavnost, usmerjenost v prakso namesto akademskega vzdušja in načelo "vklopi in igray" oziroma možnost začeti iz nič, kar je še posebno uporabno pri zgodnjih poslovnih idejah, ki še niso dobro premišljene.

Platno poslovnega modela ima tudi slabosti (Hong in Fauvel 2013):

- › ni široke analize konkurence,
- › ni upoštevanja konkurenčnih struktur (in zato potencialnih sinergijskih učinkov),
- › ni oblikovanja poslovnih ciljev,
- › ni upoštevanja ključnih kazalnikov uspešnosti in merjenja uspešnosti,
- › uporabno je za inovacije, ne toliko za preoblikovanje obstoječih modelov.

Da bi izboljšali identifikacijo problemov in možnih rešitev ter na podlagi tega oblikovanje poslovnih ciljev, je priporočljivo uporabiti metode dizajnerskega, oblikovalskega razmišljanja (Plattner et al. 2009, Stanford d.school, koraki: uporabi empatijo, opredeli, išči zamisli, prototopiraj, testiraj) in principe vitkega štartnika (Maurya 2012: najprej je treba pravilno opredeliti problem; poudarek naj bo na ustrezni rešitvi, kajti ta ima pozitiven motivacijski učinek na podjetnika; podjetnik naj se osredotoči na nekaj ključnih kazalnikov uspešnosti; cilj naj bo ustvarjanje konkurenčne prednosti, ki je ni mogoče zlahka kopirati). Da bi bolj vključili strateške zadeve, povezane predvsem s konkurenco in pridobivanjem konkurenčne prednosti ter merjenjem uspešnosti, je smiselno uporabiti celoviti poslovni model (slika 83) ali celo poslovni načrt, predvsem za projekte, ki vključujejo večjo investicijo.

Slika 82: Platno poslovnega modela (canvas)

KLJUČNI PARTNERJI	KLJUČNE AKTIVNOSTI	PREDLOG VREDNOSTI	ODNOSI S KUPCI	SEGMENTI KUPCEV
	KLJUČNI VIRI			
STRUKTURA STROŠKOV		TOKOVI PRIHODKOV		

Vir tem/faz v platnu poslovnega modela (business model canvas): Osterwalder in Pigneur (2009).

Slika 83: Celoviti poslovni model

Ključni kupci (tržni segmenti)	Ključna vrednost za kupce	Konkurenčna strategija (stroški/diferenciacija/niša) in strategija internacionalizacije	Glavni konkurenti in njihovi dejavniki uspeha
	Izdelek ali storitev	Ključni dejavniki uspeha podjetja	Ključni dobavitelji
Cena	Cena	Ključni lastni viri	Glavni partnerji in njihovi viri
	Promocija	Prednosti	Priložnosti
Ključne aktivnosti	Distribucija	Slabosti	Nevarnosti
	Ljudje	Ključni prihodnji izdelki in storitve	Glavni substituti ali morebitni vstopniki
	Fizični dokazi	Ključne inovacije	Ključne okoljske zadeve
	Proces	Intelektualna lastnina	Ključne pravne zadeve
Glavni prihodki	Celotni prihodki	Dobički	Stroški
Glavni denarni prilivi	Celotni denarni tok	Neto denarni tok	Denarni odtoki
Glavna sredstva	Celotna sredstva	Lastniški kapital	Obveznosti

POSLOVNI NAČRT

Poslovni načrt je pisni dokument, ki opisuje vse ustrezne notranje in zunanje elemente in strategije, pomembne za začetek novega posla (Antončič et al. 2002).

1. Pogosto gre za skupek delovnih načrtov, kot so trženje, finance, proizvodnja in kadri. Loteva se tudi tako kratkoročnih kot dolgoročnih odločitev za prvih nekaj let dejavnosti. S tem poslovni načrt – ali kot mu včasih pravijo tudi pravila igre – odgovarja na vprašanja, kot so: Kje sem zdaj?, Kam grem?, Kako bom tja prišel?. Možni vlagatelji, dobavitelji in celo odjemalci bodo prosili ali zahtevali poslovni načrt.
2. Poslovni načrt pripravi podjetnik, ki pa se mora v fazi priprave posvetovati tudi z mnogimi drugimi dobavitelji virov. V pripravi načrta lahko igrajo koristno vlogo tako odvetniki kot računovodje, tržni izvedenci in inženirji. Podjetnik lahko izvede oceno svojih lastnih izkušenj, kar mu bo pomagalo pri odločanju, ali naj najame izvedenca oziroma ali naj poseže po drugih virih. Podjetnik lahko oceni svoje veščine in izkušnje (npr. z ocenami odlično, dobro, zadostno ali slabo glede naslednjega: računovodstvo/davki, planiranje, napovedovanje, raziskava trga, prodaja, vodenje ljudi, snovanje izdelka, pravne zadeve, organiziranje), kar naj bi pokazalo, katere izkušnje manjkajo in v kolikšni meri (Antončič et al. 2002). Npr. nek prodajni inženir je oblikoval novo napravo, ki uporabniku omogoča, da v čestitki pošlje osebno sporočilo, dolgo deset sekund. Osnovna skrb je bila, kako to napravo kar najbolje tržiti: kot promocijsko orodje, ki ga lahko podjetje uporabi za svoje distributerje, dobavitelje, delničarje ali zaposlene, ali pa kot maloprodajno blago za končne uporabnike. Podjetnik je z ocenjevanjem svojih izkušenj ugotovil, da je izvrsten na področju oblikovanja proizvodov in prodaje, dober v organizaciji in samo zadovoljiv ali celo slab na drugih področjih. S pomočjo takšnega ocenjevanja lahko podjetnik spozna, katere izkušnje še potrebuje in kje jih lahko pridobi.
3. Poslovni načrt lahko berejo zaposleni, vlagatelji, bankirji, lastniki tveganega kapitala, dobavitelji, stranke, svetovalci in izvedenci. S tem ko načrt namenjamo določenim bralcem, pogosto učinkujemo na njegovo dejansko vsebino in temeljni pomen. Ker vsaka izmed teh skupin bere načrt iz različnih razlogov, mora biti podjetnik pripravljen, da se dotakne vseh bistvenih vprašanj in problemov. Poslovni načrt mora poskušati zadovoljiti potrebe vseh, nasprotno pa bo podjetnikov proizvod na trgu poskušal izpolniti potrebe le izbranih skupin kupcev.

Kljub temu pa verjetno obstajajo vsaj trije vidiki, ki jih je treba dobro premisliti, ko pripravljamo načrt (Antončič et al. 2002).

1. Vidik podjetnika, ki najbolje od vseh ve, kakšen ustvarjalni proces in tehnologija bosta vključena v nov posel. Podjetnik mora znati jasno izraziti, v čem je bistvo celotnega posla.
2. Prodajni vidik. Prepogosto se zgodi, da podjetnik premisli samo o proizvodu ali tehnologiji, ne pa o tem, ali bo kdo ta proizvod sploh kupil. Podjetniki morajo poskusiti na svoj posel pogledati z očmi svojih kupcev.
3. Vidik vlagatelja. Podjetnik bi moral poskusiti pogledati svoj posel tudi z očmi vlagatelja. Ti bodo zahtevali trdne finančne napovedi; če podjetnik nima izkušenj, da bi pripravil to informacijo, lahko poišče pomoč med zunanjimi viri (Kuratko in Cirtin 1990).

Poslovni načrt je dragocen tako za podjetnika kot za možne vlagatelje, lahko pa služi tudi kot prikaz za novo osebje, ki se poskuša seznaniti s poslom, z njegovimi namerami in cilji; za te ljudi je pomemben, ker (Antončič et al. 2002):

- › pomaga določiti donosnost posla na označenem trgu,
- › podjetniku nudi smernice pri organiziranju njegovih planskih dejavnosti,
- › je pomembno orodje, ki pomaga pri pridobivanju financ.

Pomembno je, kdo bere poslovni načrt (Antončič et al. 2002).

1. Možni vlagatelji so zelo natančni pri določanju tega, kaj mora biti vključeno v poslovni načrt. Tudi če katera izmed informacij temelji na predvidevanjih, je miselni proces, ki ga zahteva dokončanje načrta, za podjetnika dragocena izkušnja, saj ga prisili, da oceni takšne stvari, kot so denarni tok in denarne potrebe. Poleg tega pa miselni proces popelje podjetnika v prihodnost, od koder premisli o pomembnih vprašanjih, ki bi mu lahko zavirala pot do uspeha. Ta proces prav tako pripelje do podjetnikove samoocenitve. Po navadi je podjetnik prepričan, da je njegovemu novemu poslu uspeh zagotovljen, proces načrtovanja pa ga prisili, da svoji zamisli doda še objektivnost in da premisli o naslednjih vprašanjih: Ali ima ta zamisel kak smisel?, Ali bo delovala?, Kdo je moj kupec?, Ali bo zadovoljila potrebe kupca?, Kako se lahko zaščitim pred posnemanjem konkurentov?, Ali bom zmogel tak posel?, S kom bom tekmoval?. Takšna samoocenitev je podobna igri vlog, saj od podjetnika zahteva, da dobro premisli o različnih scenarijih in da naj bo pozoren na ovire, ki bi njegovemu poslu lahko onemogočile uspeh. Proces načrtovanja daje podjetniku možnost, da načrtuje poti, ki bi se takšnim oviram izognile. Lahko se celo pripeti, da podjetnik že takoj, ko je priprava poslovnega načrta končana, ugotovi, da se oviram le ne bo mogel izogniti ali jih premagati. V tem primeru se posel lahko konča, ko je še na papirju. Čeprav to zagotovo ni najbolj želeni konec, je vsekakor veliko bolje, da se poslovni trud prekine, preden se vanj vloži še več časa in denarja. Razumljivo je, da bo podjetnik pripravil predhodni poslovni načrt s svojega lastnega gledišča brez upoštevanja bralcev, ki bodo na koncu brali in ocenjevali izvedljivost načrta. S tem ko se podjetnik začne zavedati, kdo vse bo načrt bral, bo moral opraviti ustrezne spremembe. Npr. ena skupina bralcev bodo lahko dobavitelji, ki si bodo najbrž hoteli ogledati poslovni načrt, preden bodo podpisali pogodbo o proizvodnji delov ali zaključenih izdelkov ali celo o dobavljanju velikih količin konsignacijskega materiala. Tudi odjemalci bodo najbrž želeli pregledati načrt, preden bodo kupili proizvod, kot je npr. visokotehnološki telekomunikacijski proizvod, ki bi morebiti zahteval pomembno dolgoročno obvezo. V obeh primerih mora poslovni načrt upoštevati potrebe teh bralcev, ki bodo verjetno več pozornosti usmerili prav na podjetnikove izkušnje in njegovo tržno napoved.
2. Možni dobavitelji kapitala. Ti posojilodajalci ali vlagatelji se bodo gotovo razlikovali v pogojih ali svojih potrebah in zahtevah v poslovnem načrtu. Npr. posojilodajalce predvsem zanima, ali bo nov posel v natančno določenem času lahko povrnil dolg z obrestmi vred. Banke zahtevajo dejstva skupaj z objektivno analizo poslovne možnosti in vseh možnih tveganj, ki so povezana z novim poslom. Značilnost vseh posojilodajalcev je, da se osredotočajo na štiri dejavnike posojila: značaj, denarni tok, dodatni in lastni prispevki. To pravzaprav pomeni, da posojilodajalci želijo, da posel odraža podjetnikovo posojilno zgodovino, njegovo sposobnost soočanja z odplačilom dolgov in obresti (denarni tok), dodatna ali materialna sredstva kot varščino za posojilo in količino osebnega lastniškega kapitala, ki ga vloži podjetnik. Vlagatelji, še zlasti imetniki tveganega kapitala, imajo drugačne potrebe, saj prispevajo velike vsote kapitala v zameno za solastništvo (premoženjske pravice) in pričakovano izplačilo v petih ali sedmih letih. Vlagatelji pogosto podjetnikov značaj poudarjajo bolj kot posojilodajalci in porabijo več časa za preverjanje ozadja. To je pomembno ne samo s finančnega vidika, ampak tudi zato, ker bo imetnik tveganega kapitala igral pomembno vlogo v vodenju podjetja. Želijo se prepričati, da je podjetnik voljan in pripravljen sprejeti njihovo

udeležbo. Ti vlagatelji bodo zahtevali tudi visoke stopnje donosnosti, zato se bodo v tem kritičnem obdobju petih do sedmih let osredotočili na trg in finančne napovedi.

Pri pripravi poslovnega načrta je smiselno upoštevati nekaj dejstev (Antončič et al. 2002).

1. Za pripravo poslovnega načrta je pomembno, da podjetnik upošteva potrebe teh zunanjih virov in da ne opisuje samo svojega lastnega pogleda. To bo omogočilo, da načrt ne bo zgolj notranji dokument, ki bo poudarjal le tehnične prednosti proizvoda ali tržne prednosti storitve, ne da bi upošteval izvedljivost doseganja tržnih ciljev ter dolgoročnih finančnih napovedi.
2. Ko delijo svoj poslovni načrt z drugimi, podjetnike pogosto popade strah, da jim bo kak zunanji bralec ukradel zamisel. Večino zunanjih svetovalcev in možnih vlagateljev zavezuje etično načelo, zato podjetnika iskanje nasvetov od zunaj ne bi smelo prestrašiti.
3. Preden podjetnik pripravi poslovnega načrta nameni svoj čas in energijo, mora opraviti hiter preizkus izvedljivosti poslovne zamisli, da bi se prepričal, ali obstajajo kakršne koli ovire na poti k uspehu. Informacije, do katerih pride s pomočjo številnih virov, se morajo osredotočiti na trženje, finance in proizvodnjo. Internet je lahko za podjetnika dragocen vir informacij. Preden začne s preizkusom izvedljivosti, mora natančno prikazati poslovne cilje. Ti cilji pomagajo določiti, kaj je treba storiti in kako to doseči; prav tako priskrbijo okvir poslovnega, prodajnega in finančnega načrta.
4. Eden izmed prvih pomembnih elementov informacij, ki je potreben za podjetnika, je tržna možnost proizvoda ali storitve. Da bi ugotovil velikost trga, mora podjetnik trg nujno najprej opisati glede na to, ali bodo proizvod kupovali bolj moški ali ženske, ljudje z visokimi ali nizkimi dohodki, prebivalci vasi ali mest, visoko šolani ali manj šolani ljudje. Z natančnim opisom trga bo podjetnik lažje predvidel njegovo velikost in kasnejše tržne cilje novega posla. Pomembne so tudi informacije o poslovanju in denarne oziroma finančne informacije.

Vse te informacije so podlaga za sestavo poslovnega načrta, za katerega obstajajo različni priročniki (npr. Vahčič et al. 2000; Vidic et al. 2008). Poslovni načrt vsebuje naslednje glavne dele (Vidic et al. 2008):

1. Povzetek
2. Opis podjetja
3. Izdelek (ali storitev)
4. Tržna analiza
5. Strategija in izvedba
6. Management
7. Finančni načrt

Podrobnejše strukture platna poslovnega modela, celovitega poslovnega modela in poslovnega načrta so navedene v predlogah na koncu tega poglavja.

Pri razvoju novega podjetja bi morali začeti z uporabo poslovnih modelov in vitkega štartnika, poslovni načrt bi lahko uporabili kot drugi korak, da bi izboljšali rezultate prejšnjih metod in bolje oblikovali poslovno idejo v konkurenčnem okolju, kar je še posebno pomembno v zelo turbulentnem okolju (Ghezzi et al. 2015, 201). Platno poslovnega modela in poslovni načrt sta prevladujoči in razširjeni orodji, ki se uporabljata pri podjetniških izobraževanjih. Pri njuni primerjavi je bilo ugotovljeno (Türko 2016, 55): »Študenti so imeli tečaje aplikativnega podjetništva, naučili so jih pripraviti poslovni načrt in platno poslovnega modela. Nato so bila študentom zastavljena vprašanja o primerjavi poslovnega načrta in platna poslovnega modela z različnih vidikov. 62 % študentov je izjavilo, da težje pripravijo

poslovni načrt. Po drugi strani so študenti kljub težavam pri pripravi navedli superiornost poslovnega načrta nad platnom poslovnega modela pri več vprašanjih. Po navedbah študentov je poslovni načrt v primerjavi s platnom poslovnega modela bolj jasen (64,6 %), uporabnejši (60,8 %), bolj realen pri razkrivanju faz zagona (77,2 %), boljši pri finančnem načrtovanju (74,7 %). %, boljši pri trženjskem načrtovanju (67,1 %), boljši pri stroških (70,9 %), boljši pri opisovanju potreb kupcev in ponudbe vrednosti (60,7 %), boljši pri načrtovanju proizvodnje in dobavne verige (68,3 %). «

Vprašanja za razpravo

1. Zakaj uporabljamo poslovne modele? Katere so prednosti in slabosti poslovnih modelov?
2. Zakaj je poslovni načrt pomemben za podjetnika? Zakaj je pomemben za vlagatelja? Zakaj je pomemben za odjemalca? Zakaj je pomemben za dobavitelje?
3. Kdaj naj podjetnik uporabi poslovni model in kdaj poslovni načrt?

Literatura

- Antončič, B., Hisrich, R. D., Petrin, T., Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV založba.
- Ghezzi, A., Cavallaro, A., Rangone, A., Balocco, R. (2015). A Comparative Study on the Impact of Business Model Design & Lean Startup Approach versus Traditional Business Plan on Mobile Startups Performance. V *ICEIS* (3, April 2015), 196–203.
- Hong, Y. C., Fauvel, C. (2013). Criticisms, variations and experiences with business model canvas. *European Journal of Agriculture and Forestry Research*, 1(2), 26–37.
- Kuratko, D. F., Cirtin, A. (1990). Developing business plan for your clients. *The National Public Accountant*, Jan. 1990, 24–27.
- Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan that Works*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2009). *Business Model Creation*. Amsterdam: Modderman Drukwerk.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* (Vol. 1). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 1–40.
- Plattner, H., Meinel, C., Weinberg, U. (2009). *Design-Thinking*. Landsberg am Lech: Mi-Fachverlag.
- Türko, E. S. (2016). Business plan vs business model canvas in entrepreneurship trainings, a comparison of students' perceptions. *Asian Social Science*, 12(10), 55–62.
- Vidic, L., Zirnstein, E., Ruzzier, M., Antončič, B. (2008). Poslovni načrt. V: Ruzzier, M., Antončič, B., Bratkovič, T., Hisrich, R. D. (ur.). *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave, 283–361.
- Vahčič, A., Bučar, B., Drnovšek, M., Logar, N. (2000). *Osnove podjetništva. Priročnik za vaje*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Predloge

Poslovni model (canvas)

Poslovni model (celoviti)

Poslovni načrt

POSLOVNI MODEL

(celotna firma in naslov podjetja)

Avtorji

(imena avtorjev)

Kontaktna oseba

(kontaktni podatki)

Datum

Izvod poslovnega modela (številka)

Vsebina

1. Povzetek za management	3
1.1 Tržna priložnost in ključni dejavniki uspeha	3
1.2 Poslanstvo, vizija in cilji	3
1.3 Povzetek platna poslovnega modela	4
2. Opis platna poslovnega modela	5
2.1 Ključni segmenti	5
2.2 Predlog vrednosti	5
2.3 Kanali (tržne poti)	5
2.4 Odnosi s kupci	5
2.5 Tokovi prihodkov	5
2.6 Ključni viri	5
2.7 Ključne aktivnosti	6
2.8 Ključni partnerji	6
2.9 Struktura stroškov	6
3. Priloge	7

1. Povzetek za management

To je najpomembnejša tema, ki je prva navedena v opisu poslovnega modela (običajno je napisana na koncu). To poglavje v celoti ne sme biti daljše od treh strani (vključno s pregledom poslovnega modela). Tu so navedena najpomembnejša dejstva in označeni poudarki, kot so dejavnost podjetja, rast prodaje, predlog vrednosti, donosnost, glavna strateška usmeritev, pričakovani tržni položaj in ključne značilnosti, ki so pomembne za doseganje ciljev.

1.1 Tržna priložnost in ključni dejavniki uspeha

Opis privlačnosti tržne priložnosti in kako bo podjetju uspelo izkoristiti to priložnost z vidika izdelkov/storitev, strategij, virov in zmožnosti managerske ekipe. Kateri problem uporabnikov/kupcev bo rešen? Katere so ključne tri ali štiri naloge (dejavniki in prioritete), ki jih bo podjetje opravilo, da bo doseglo zastavljene poslovne cilje?

1.2 Poslanstvo, vizija in cilji

V izjavi o poslanstvu je opredeljena poslovna zasnova podjetja. Cilji podjetja so navedeni s širšega strateškega vidika. Izjava o poslanstvu mora jasno pokazati sedanji namen podjetja (ob ustanovitvi), predvsem z navedbo trga, na katerem podjetje deluje, in koristi, ki jih ponuja kupcem. Vizija podjetja mora jasno izraziti pogled na prihodnjo usmeritev in sestavo poslovnih dejavnosti podjetja.

Zastavljeni so ključni poslovni cilji, kot so cilji glede tržnega deleža, obsega prodaje in dobička. Cilji morajo biti konkretni in merljivi.

1.3 Povzetek platna poslovnega modela

Ime in naslov podjetja:

Datum:

KLJUČNI PARTNERJI	KLJUČNE AKTIVNOSTI	PREDLLOG VREDNOSTI	ODNOSI S KUPCI	SEGMENTI KUPCEV
STRUKTURA STROŠKOV			KANALI	
			KLJUČNI VIRI	

Vir tem/faz v platnu poslovnega modela (business model canvas): Osterwalder in Pigneur (2009).

2 Opis platna poslovnega modela

Zbirni opis (približno en odstavek) s poudarkom na rešitvi za uporabnike/kupce.

2.1 Ključni segmenti

Opis ključnih tržnih segmentov:

Za koga je ustvarjena vrednost?

Kdo so ključni uporabniki/kupci/stranke (kdo uporablja, kdo kupuje in plačuje)?

Kakšno je razumevanje tipičnega uporabnika/kupca?

Opis vrste posameznega segmenta (trg: množični, niša, segmentiran, raznovrsten, večstranski), potrebe in vzorci uporabe/nakupa.

Opis identifikacije, merjenja, dosegljivosti, pripravljenosti in zmožnosti posameznega segmenta.

2.2 Predlog vrednosti

Opis predloga vrednosti:

Kakšna je rešitev?

Kje je ključna vrednost pri reševanju problemov?

Kako rešitev ustreza potrebam?

Opis rešitve: dizajn, podpora, status, novost, prilagoditev, dokončanje, cena, uporabnost, blagovna znamka in zmanjšanje tveganja.

2.3 Kanali (tržne poti)

Opis kanalov (tržnih poti) v smislu:

Kateri kanali bodo uporabljeni?

Opis zadev, povezanih z vsakim kanalom: ocena predloga vrednosti, ozaveščenost, nakup, dostava, neposredna/posredna prodaja, poprodajne storitve, dostopnost, dosegljivost, izbor, integracija, stroškovna in časovna učinkovitost.

2.4 Odnosi s kupci

Opis odnosov s kupci:

Kateri odnosi s kupci bodo vzpostavljeni?

Opis zadev, povezanih z odnosi s kupci: vrste odnosov, obstoječi in novi odnosi, pridobivanje kupcev, ohranjanje kupcev, pospeševanje prodaje, integracija, stroškovna in časovna učinkovitost.

2.5 Tokovi prihodkov

Opis tokov prihodkov:

Kateri bodo tokovi prihodkov?

Opis zadev, povezanih s tokovi prihodkov: določanje cen (fiksno oblikovanje cen, dinamično določanje cen, cena na seznamu, določena cena za posamezni tržni segment, cena v realnem času, cena, odvisna od količine, avkcijaska cena), management donosov in pogajanja.

2.6 Ključni viri

Opis ključnih virov:

Kateri ključni viri bodo uporabljeni?

Opis zadev, povezanih s ključnimi viri: človeškimi, finančnimi, fizičnimi, intelektualnimi viri, z lastnimi in najetimi posojili, z naložbami, pogajanja in sredstvi, potrebnimi za druge faze.

2.7 Ključne aktivnosti

Opis ključnih dejavnosti:

Katere ključne dejavnosti bodo izvedene (aktivnost, trajanje: začetek in konec, odgovorne osebe za uspeh dejavnosti)?

Katera dejavnost za vsako fazo (npr. predlog vrednosti, kanali, tokovi prihodkov, odnosi)?

2.8 Ključni partnerji

Opis ključnih partnerjev:

Kdo bodo glavni dobavitelji in drugi partnerji?

Opis zadev, povezanih s ključnimi partnerji: ključna sredstva partnerjev, ključne dejavnosti partnerjev, mreže, poslovni odnosi, strateške povezave, skupna vlaganja, zmanjšani stroški, zmanjšan čas, zmanjšana tveganje in negotovost ter zanesljive dobave.

2.9 Struktura stroškov

Opis strukture stroškov:

Kateri bodo ključni stroški?

Opis vprašanj, povezanih s strukturo stroškov: na podlagi vrednosti, na podlagi stroškov, minimiziranje, premijski predlogi vrednosti, fiksni stroški, variabilni stroški, ekonomije obsega, ekonomije namena, prilagojene storitve, najdražji viri in najdražje dejavnosti.

3 Priloge

Priloge:

1. Naslov
2. Naslov
3. Naslov
4. Naslov
5. Naslov
6. Naslov
7. Naslov
8. Naslov

(Dodatne informacije, ki podpirajo veljavnost in izvedljivost poslovnega modela (seznam uporabljene literature in virov, pisma, pogodbe, podatki tržnih raziskav, slike, tabele, ceniki, simulacije finančnih izkazov itd.), ter predstavitve alternativnih poslovnih modelov in njihove podporne informacije.)

POSLOVNI MODEL

(celotna firma in naslov podjetja)

Avtorji

(imena avtorjev)

Kontaktna oseba

(kontaktni podatki)

Datum

Izvod poslovnega modela (številka)

Vsebina

1. Povzetek za management	3
1.1 Tržna priložnost in ključni dejavniki uspeha	3
1.2 Poslanstvo, vizija in cilji	3
1.3 Povzetek poslovnega modela	4
2. Opis poslovnega modela	5
2.1 Ključni kupci (tržni segmenti)	5
2.2 Vrednost za kupce	5
2.3 Konkurenčne zadeve, viri in partnerji	5
2.4 Ključne aktivnosti	6
2.5 Prihodki, stroški, denarni tokovi in bilanca stanja	6
2.6 Druge zadeve.....	6
3. Priloge.....	7

1. Povzetek za management

To je najpomembnejša tema, ki je prva navedena v opisu poslovnega modela (običajno je napisana na koncu). To poglavje v celoti ne sme biti daljše od treh strani (vključno s pregledom poslovnega modela). Tu so navedena najpomembnejša dejstva in označeni poudarki, kot so dejavnost podjetja, rast prodaje, predlog vrednosti, donosnost, glavna strateška usmeritev, pričakovani tržni položaj in ključne značilnosti, ki so pomembne za doseganje ciljev.

1.1 Tržna priložnost in ključni dejavniki uspeha

Opis privlačnosti tržne priložnosti in kako bo podjetju uspelo izkoristiti to priložnost z vidika izdelkov/storitev, strategij, virov in zmožnosti managerske ekipe. Kateri problem uporabnikov/kupcev bo rešen? Katere so ključne tri ali štiri naloge (dejavniki in prioritete), ki jih bo podjetje opravilo, da bo doseglo zastavljene poslovne cilje?

1.2 Poslanstvo, vizija in cilji

V izjavi o poslanstvu je opredeljena poslovna zasnova podjetja. Cilji podjetja so navedeni s širšega strateškega vidika. Izjava o poslanstvu mora jasno pokazati sedanji namen podjetja (ob ustanovitvi), predvsem z navedbo trga, na katerem podjetje deluje, in koristi, ki jih ponuja kupcem. Vizija podjetja mora jasno izraziti pogled na prihodnjo usmeritev in sestavo poslovnih dejavnosti podjetja.

Zastavljeni so ključni poslovni cilji, kot so cilji glede tržnega deleža, obsega prodaje in dobička. Cilji morajo biti konkretni in merljivi.

1.3 Povzetek poslovnega modela

Ime in naslov podjetja:

Datum:

Ključni kupci (tržni segmenti)	Ključna vrednost za kupce	Konkurenčna strategija (stroški/diferenciacija/niša) in strategija internacionalizacije	Glavni konkurenti in njihovi dejavniki uspeha
	Izdelek ali storitev	Ključni dejavniki uspeha podjetja	Ključni dobavitelji
Cena	Ključni lastni viri	Glavni partnerji in njihovi viri	
Promocija	Prednosti	Priložnosti	
Ključne aktivnosti	Distribucija	Slabosti	Nevarnosti
	Ljudje	Ključni prihodnji izdelki in storitve	Glavni substituti ali morebitni vstopniki
	Fizični dokazi	Ključne inovacije	Ključne okoljske zadeve
	Proces	Intelektualna lastnina	Ključne pravne zadeve
Glavni prihodki	Celotni prihodki	Dobitki	Stroški
Glavni denarni prilivi	Celotni denarni tok	Neto denarni tok	Denarni odtoki
Glavna sredstva	Celotna sredstva	Lastniški kapital	Obveznosti

2 Opis poslovnega modela

Zbirni opis (približno en odstavek) s poudarkom na ustvarjanju vrednosti in poslovnih rezultatih.

2.1 Ključni kupci (tržni segmenti)

Opis ključnih tržnih segmentov:

Za koga je ustvarjena vrednost?

Kdo so ključni uporabniki/kupci/stranke (kdo uporablja, kdo kupuje in plačuje)?

Kakšno je razumevanje tipičnega uporabnika/kupca?

Opis vrste posameznega segmenta (trg: množični, niša, segmentiran, raznovrsten, večstranski), potrebe in vzorci uporabe/nakupa.

Opis identifikacije, merjenja, dosegljivosti, pripravljenosti in zmožnosti posameznega segmenta.

2.2 Vrednost za kupce

Opis predloga vrednosti:

Kakšna je rešitev?

Kje je ključna vrednost pri reševanju problemov?

Kako rešitev ustreza potrebam?

Opis rešitve: dizajn, podpora, status, novost, prilagoditev, dokončanje, cena, uporabnost, blagovna znamka in zmanjšanje tveganja.

Opis trženjskega spleta:

Izdelek ali storitev

Cena

Promocija

Distribucija

Ljudje

Fizični dokazi

Proces

2.3 Konkurenčne zadeve, viri in partnerji

Opis konkurenčnih zadev:

Konkurenčna strategija (stroškovna/diferenciacija/niša) in strategija internacionalizacije.

Ključni konkurenti in njihovi dejavniki uspeha.

Ključni dejavniki uspeha podjetja.

Opis ključnih virov:

Kateri ključni viri bodo uporabljeni?

Opis zadev, povezanih s ključnimi viri: človeškimi, finančnimi, fizičnimi, intelektualnimi viri, z lastnimi in najetimi posojili, z naložbami, pogajanji in sredstvi, potrebnimi za druge faze.

Ključni lastna sredstva.

Ključni dobavitelji.

Ključni partnerji in partnerski viri.

Opis ključnih partnerjev:

Kdo bodo glavni dobavitelji in drugi partnerji?

Opis zadev, povezanih s ključnimi partnerji: ključna sredstva partnerjev, ključne dejavnosti partnerjev, mreže, poslovni odnosi, strateške povezave, skupna vlaganja, zmanjšani stroški, zmanjšan čas, zmanjšana tveganje in negotovost ter zanesljive dobave.

SWOT: prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.

2.4 Ključne aktivnosti

Opis ključnih dejavnosti:

Katere ključne dejavnosti bodo izvedene (aktivnost, trajanje: začetek in konec, odgovorne osebe za uspeh dejavnosti)?

Katera dejavnost za vsako fazo (npr. predlog vrednosti, kanali, tokovi prihodkov, odnosi)?

2.5 Prihodki, stroški, denarni tokovi in bilanca stanja

Prihodki:

Opis tokov prihodkov:

Kateri bodo tokovi prihodkov?

Opis zadev, povezanih s tokovi prihodkov: določanje cen (fiksno oblikovanje cen, dinamično določanje cen, cena na seznamu, določena cena za posamezni tržni segment, cena v realnem času, cena, odvisna od količine, avkcijaska cena), management donosov in pogajanja.

Celotni prihodki.

Stroški:

Opis strukture stroškov:

Kateri bodo ključni stroški?

Opis vprašanj, povezanih s strukturo stroškov: na podlagi vrednosti, na podlagi stroškov, minimiziranje, premijski predlogi vrednosti, fiksni stroški, variabilni stroški, ekonomije obsega, ekonomije namena, prilagojene storitve, najdražji viri in najdražje dejavnosti.

Celotni stroški.

Dobički.

Denarni tokovi:

Ključni denarni prilivi.

Skupni denarni pritoki.

Denarni odtoki.

Neto denarni tok.

Bilanca stanja:

Ključna sredstva in obveznosti.

Celotna sredstva (bilančna vsota).

Celotne obveznosti.

Lastniški kapital.

2.6 Druge zadeve

Opis drugih zadev:

Ključni prihodnji izdelki ali storitve.

Glavni nadomestki (substituti) ali morebitni vstopniki.

Ključne inovacije.

Ključna okoljska vprašanja.

Intelektualna lastnina.

Ključna pravna vprašanja.

3 Priloge

Priloge:

1. Naslov
2. Naslov
3. Naslov
4. Naslov
5. Naslov
6. Naslov
7. Naslov
8. Naslov

(Dodatne informacije, ki podpirajo veljavnost in izvedljivost poslovnega modela (seznam uporabljene literature in virov, pisma, pogodbe, podatki tržnih raziskav, slike, tabele, ceniki, simulacije finančnih izkazov itd.), ter predstavitve alternativnih poslovnih modelov in njihove podporne informacije.)

POSLOVNI NAČRT

(celotna firma in naslov podjetja)

Avtorji
(imena avtorjev)

Kontaktna oseba
(kontaktni podatki)

Datum

Izvod poslovnega načrta (številka)

Vsebina

1. Povzetek za management	3
1.1 Poslanstvo in vizija	3
1.2 Cilji podjetja.....	3
1.3 Tržna priložnost in ključni dejavniki uspeha	3
1.4 Povzetek poslovnega modela	4
2. Opis podjetja	5
2.1 Lastništvo podjetja	5
2.2 Načrt ustanovitve podjetja (ali Načrt nadaljevanja prejšnjega podjetja)	5
2.3 Lokacija in prostori podjetja	5
3. Izdelek (ali storitev)	6
3.1 Opis izdelka (ali storitve).....	6
3.2 Konkurenčna primerjava	6
3.3 Poslovni proces	6
3.4 Tehnologija	6
3.5 Prihodnji izdelki (ali storitve)	6
4. Tržna analiza	7
4.1 Tržni segmenti.....	7
4.2 Strategije za ciljne tržne segmente	7
4.2.1 Tržne potrebe	7
4.2.2 Tržni trendi	7
4.2.3 Tržna rast	7
4.3 Analiza panoge in konkurence	7
4.3.1 Značilnosti panoge	7
4.3.2 Delovanje distribucije	7
4.3.3 Konkurenca in nakupne navade	7
4.3.4 Glavni tekmeči in ključni dejavniki uspeha	8
4.3.5 Drugi dejavniki, ki vplivajo na panogo.....	8
5. Strategija in izvedba	9
5.1 Strategija	9
5.2 Konkurenčna prednost	9
5.3 Trženjska strategija	9
5.3.1 Pozicioniranje	9
5.3.2 Cenovna strategija	9
5.3.3 Promocijska strategija.....	9
5.3.4 Distribucijska strategija	9
5.3.5 Programi trženja.....	9
5.4 Prodajna strategija.....	9
5.4.1 Načrtovana prodaja	10
5.4.2 Programi prodaje	10
5.5 Strateške povezave.....	10
5.6 Terminski načrt	10
6. Management	11
6.1 Organizacijska struktura.....	11
6.2 Managerska ekipa	11
6.3 Vrzeli v managerski ekipi in svetovalci	11
6.4 Načrt osebja	11
7. Finančni načrt	12
7.1 Pomembne predpostavke	12
7.2 Ključni finančni kazalci	12
7.3 Načrt izkaza uspeha	12
7.4 Načrt izkaza denarnega toka	12
7.5 Načrt bilance stanja.....	12
7.6 Analiza točke preloma.....	12
7.7 Poslovni finančni kazalci	12
7.8 Analiza tveganja.....	12
7.9 Strategija žetve.....	12
8. Priloge.....	13

1. Povzetek za management

To je najpomembnejša tema, ki je prva navedena v poslovnem načrtu (običajno je napisana na koncu). To poglavje v celoti ne sme biti daljše od dveh strani. Tu so navedena najpomembnejša dejstva in poudarki, kot so dejavnost podjetja, rast prodaje, donosnost, glavna strateška usmeritev, pričakovani tržni položaj in ključne značilnosti, ki so pomembne za doseganje ciljev.

1.1 Poslanstvo in vizija

V izjavi o poslanstvu je opredeljena poslovna zasnova podjetja. Cilji podjetja so navedeni s širšega strateškega vidika. Izjava o poslanstvu mora jasno pokazati sedanji namen podjetja (ob ustanovitvi), predvsem z navedbo trga, na katerem podjetje deluje, in koristi, ki jih ponuja kupcem. Vizija podjetja mora jasno izraziti pogled na prihodnjo usmeritev in sestavo poslovnih dejavnosti podjetja.

1.2 Cilji podjetja

Zastavljeni so ključni poslovni cilji, kot so cilji glede tržnega deleža, obsega prodaje in dobička. Cilji morajo biti konkretni in merljivi.

1.3 Tržna priložnost in ključni dejavniki uspeha

Opis privlačnosti tržne priložnosti in kako bo podjetju uspelo izkoristiti to priložnost z vidika izdelkov/storitev, strategij, virov in zmožnosti managerske ekipe. Katere so ključne tri ali štiri naloge (dejavniki in prioritete), ki jih bo podjetje opravilo, da bo doseglo zastavljene poslovne cilje.

1.4 Povzetek poslovnega modela

Ime in naslov podjetja:

Datum:

Ključni kupci (tržni segmenti)	Ključna vrednost za kupce	Konkurenčna strategija (stroški/diferenciacija/niša) in strategija internacionalizacije	Glavni konkurenti in njihovi dejavniki uspeha
	Izdelek ali storitev	Ključni dejavniki uspeha podjetja	Ključni dobavitelji
Cena	Ključni lastni viri	Glavni partnerji in njihovi viri	
Promocija	Prednosti	Priložnosti	
Ključne aktivnosti	Distribucija	Slabosti	Nevarnosti
	Ljudje	Ključni prihodnji izdelki in storitve	Glavni substituti ali morebitni vstopniki
	Fizični dokazi	Ključne inovacije	Ključne okoljske zadeve
	Proces	Intelektualna lastnina	Ključne pravne zadeve
Glavni prihodki	Celotni prihodki	Dobitki	Stroški
Glavni denarni prilivi	Celotni denarni tok	Neto denarni tok	Denarni odtoki
Glavna sredstva	Celotna sredstva	Lastniški kapital	Obveznosti

2 Opis podjetja

Kratek uvod o podjetju glede tega, kje bo lokacija, kakšna bo pravna oblika podjetja, kdo bodo lastniki in kakšni bodo njihovi deleži.

2.1 Lastništvo podjetja

Opis pravne oblike podjetja in strukture lastništva.

2.2 Načrt ustanovitve podjetja (ali načrt nadaljevanja prejšnjega podjetja)

Načrt ustanovitve podjetja vsebuje seznam podrobnosti glede stroškov ustanovitve, sredstev ob ustanovitvi in financiranja ustanovitve (posojila in lastniški kapital), kot tudi razlago o predpostavkah, na podlagi katerih je seznam pripravljen. Če ima podjetje zgodovino, se pretekli rezultati upoštevajo kot štartna točka za razvoj načrta nadaljevanja podjetja.

2.3 Lokacija in prostori podjetja

Opis vseh nepremičnin in njihovih lokacij, pomembnih za proizvodnjo ali zagotavljanje izdelkov ali storitev. Vsak prostor mora biti opisan z vidika njegove narave, funkcije, celotne površine, najemnih pogodb itd. Razložiti je treba, kako je bila vsaka lokacija izbrana (prednosti, učinkovitost – bližina kupcev/transporta/dobaviteljev, davčni vidiki).

3 Izdelek (ali storitev)

Zbiri seznam izdelkov ali/in storitev podjetja in njihov opis glede zadovoljevanja potreb kupcev, najpomembnejših značilnosti in koristi za kupce ter primerjava z drugimi izdelki/storitvami, ki zadovoljujejo enake potrebe.

3.1 Opis izdelka (ali storitve)

Podroben seznam vseh izdelkov in/ali storitev podjetja in njihov opis. Katere potrebe kupcev zadovoljujejo? Katere so njihove najpomembnejše značilnosti in koristi za kupce? Kako se razlikujejo ali v čem so podobni glede na druge izdelke/storitve, ki zadovoljujejo enako potrebo (cene, tehnologija, proizvodni stroški, distribucija, pakiranje, značilnosti kupcev in razlogi za nakup izdelka/storitve)? Dodatno se navede še seznam obstoječe promocijske literature o podjetju in njegovih izdelkih/storitvah. Ta literatura se lahko doda med priloge poslovnega načrta.

3.2 Konkurenčna primerjava

Splošna primerjava ponudbe izdelkov/storitev podjetja kot ene izmed mnogih možnih izbir za možne kupce.

3.3 Poslovni proces

Opis dejavnosti za transformacijo inputov (materiali ali proizvodi/storitve) v outpute (končne izdelke/storitve) in grafična predstavitev tega procesa. Opis virov dobav materialov in vhodnih izdelkov/storitev ter njihovih stroškov in dobaviteljev.

3.4 Tehnologija

Opis obstoječih in novih tehnologij, ki so relevantne za proizvodnjo izdelkov ali opravljanje storitev podjetja.

3.5 Prihodnji izdelki (ali storitve)

Opis prihodnjih izdelkov/storitev in njihove povezanosti s sedanjimi izdelki/storitvami glede tržnih segmentov, potreb potrošnikov, tržnega povpraševanja, tehnologij in razvoja izdelkov/storitev.

4 Tržna analiza

Kratek povzetek tržne analize. Splošni opis ciljnih skupin kupcev, kriterijev za njihov izbor, pretekle in prihodnje rasti trga.

4.1 Tržni segmenti

Seznam možnih skupin kupcev glede na njihovo velikost (število posameznikov in celotna vrednost možnih nakupov) in rast, vključno z razlago opredelitve vsakega segmenta in osnov za njihovo razvrščanje (potrebe kupcev, vrsta proizvoda, vzorec nakupnega obnašanja, življenjski slog, starost, spol, prihodek, geografsko razvrščanje itd.).

4.2 Strategije za ciljne tržne segmente

Obrazložitev strateških osnov za segmentiranje trga in izbiro ciljnih trgov (razlogi za osredotočenje na izbrane skupine kupcev in ne na druge skupine kupcev).

4.2.1 Tržne potrebe

Opis potreb kupcev, na katerih temelji vsak tržni segment.

4.2.2 Tržni trendi

Opis trendov, ki lahko povzročijo spremembe trga ali poslovne dejavnosti (ključni dejavniki vpliva, glavni trendi sprememb, ki temeljijo na spremembah potreb kupcev, mode, sloga, demografskih značilnosti itd.).

4.2.3 Tržna rast

Ocene prihodnje rasti trga na podlagi tržnih raziskav (lastnih ali specializiranega podjetja), mnenj strokovnjakov, panožnih združenj in/ali drugih zanesljivih virov, kot npr. zanesljivih informacij iz časopisov ali revij.

4.3 Analiza panoge in konkurence

Kratek povzetek vsebin panožne analize.

4.3.1 Značilnosti panoge

Razlaga narave panoge.

4.3.2 Delovanje distribucije

Kako deluje distribucija v panogi? Kakšna je vloga neposredne prodaje, lokalnih, regionalnih distributerjev, trgovine na debelo in drobno itd.?

4.3.3 Konkurenca in nakupne navade

Razlaga narave konkurence v panogi. Na podlagi česa kupci izbirajo med različnimi ponudniki izdelkov/storitev (trendi, cena, dobava, zanesljivost, reputacija/zvestoba, distribucijske poti)?

4.3.4 Glavni tekmeči in ključni dejavniki uspeha

Seznam dejanskih konkurenčnih podjetij, vključno z njihovimi prednostmi in slabostmi. Kateri so ključni dejavniki uspeha v panogi?

4.3.5 Drugi dejavniki, ki vplivajo na panogo

Opis drugih konkurenčnih sil in njihovega možnega vpliva na panogo (dobavitelji, kupci, možni vstopniki, substituti, država).

5. Strategija in izvedba

Povzetek strategije prodaje in trženja.

5.1 Strategija

Razlaga glavnih strategij (diverzifikacijskih in predvsem poslovnih strategij), taktik za njihovo izvedbo in konkretnih poslovnih aktivnosti (programov) znotraj vsake taktike.

5.2 Konkurenčna prednost

Kakšna je vrednost izdelkov/storitev za kupce (ocenite koristi minus stroški)? Na čem temelji konkurenčna prednost podjetja? V čem se podjetje razlikuje od drugih podjetij in v čem je boljše od njih?

5.3 Trženjska strategija

Zbirni opis osredotočenja na ciljni trg (izdelek/storitev) in opis drugih elementov trženjskega spleta (cena, promocija, distribucija).

5.3.1 Pozicioniranje

Izjava o pozicioniranju vključuje strateško osredotočenje na najpomembnejše elemente: ciljni trg, tržna potreba, skladnost izdelka/storitve s tržno potrebo, razlikovalne značilnosti izdelka/storitve v primerjavi s posameznimi ključnimi konkurenčnimi podjetji.

5.3.2 Cenovna strategija

Podrobno postavljanje cen za izdelke/storitve in njihova povezava s strategijo.

5.3.3 Promocijska strategija

Kako bodo prišle informacije o podjetju in njegovih izdelkih/storitvah do kupcev? Katera promocijska orodja bodo uporabljena (oglaševanje, stiki z javnostjo, dogodki, direktna pošta, seminarji, prodajna literatura, sejmi itd.) in kakšni bodo stroški teh dejavnosti (absolutno – skupaj na vrsto promocije in relativno – stroški na možnega kupca za vsako vrsto promocije)?

5.3.4 Distribucijska strategija

Katero distribucijsko pot, območje ali način bomo uporabili in kakšne so glede na konkurenco prednosti uporabe izbrane distribucijske strategije?

5.3.5 Programi trženja

Podroben seznam točno določenih trženjskih aktivnosti, ki jih je treba izvesti, da bi dosegli trženjske cilje, vključno z roki izvedbe, odgovornimi osebami in proračuni (potrebna denarna sredstva).

5.4 Prodajna strategija

Povzetek prodajnih pristopov, namenjenih sklepanju poslov v prodaji (pristopi k sklenitvi posla, nagrajevanje prodajnega osebja, management prodajnih baz podatkov in procesiranja naročil, zadeve pri pogajanjih glede cene, dobave in drugih pogojev).

5.4.1 Načrtovana prodaja

Podroben razrez pričakovane prodaje po vsakem izdelku/storitvi za prvih pet let (prvo leto po mesecih), vključno z zbirnimi zneski. Načrt prodaje mora vsebovati tudi podroben razrez načrtovanih stroškov prodaje.

5.4.2 Programi prodaje

Podroben seznam točno določenih prodajnih aktivnosti, ki jih je treba izvesti, da bi dosegli prodajne cilje, vključno z roki izvedbe, odgovornimi osebami in proračuni (potrebna denarna sredstva).

5.5 Strateške povezave

Razlaga strateških povezav (skupno trženje, skupne dejavnosti raziskav in razvoja, pooblastila/zastopanje, kooperativni dogovori itd.). Opis narave odvisnosti od drugih podjetij in možni stroški in koristi.

5.6 Terminski načrt

Podroben seznam vseh programov in merljivih aktivnosti, vključno z začetnimi datumi, roki dokončanja, odgovornimi osebami in proračuni (potrebna denarna sredstva).

6. Management

Zbirna izjava o tem, kdo bo uresničil poslovni načrt.

6.1 Organizacijska struktura

Kratek opis organizacijske strukture in njenih prihodnjih sprememb (vključno s slikovno predstavitevijo).

6.2 Managerska ekipa

Seznam najpomembnejših članov managerske ekipe, vključno z njihovimi funkcijami v podjetju in s kratkimi povzetki o njihovi preteklosti in izkušnjah.

6.3 Vrzeli v managerski ekipi in svetovalci

Opis slabosti managerske ekipe, ugotovitev vrzeli pri pokrivanju ključnih managerskih funkcij ter načrti in dejavnosti za odpravljanje slabosti ekipe. Opis vlog, funkcij in uporabe nadzornega sveta, svetovalcev in konzultantskih podjetij.

6.4 Načrt osebja

Načrtovanje in razlaga zadev glede drugih ljudi v podjetju – osebja (oddelki, zaposleni ljudje, plače, nagrajevanje, predpostavke, potrebe po novih zaposlitvah, stroški, koristi), vključno s podrobnim seznamom osebja in njihovih plač za prvih pet let (prvo leto po mesecih).

7. Finančni načrt

Kratek povzetek finančnih zadev.

7.1 Pomembne predpostavke

Predstavitev pomembnih predpostavk glede poslovnih zadev in razlaga, kako te vplivajo na finančne načrte.

7.2 Ključni finančni kazalci

Tabela in razlaga sprememb (v prvih petih letih) petih ključnih finančnih kazalcev: celotni prihodki poslovanja, kosmati dobiček iz prodaje (gross margin), stroški prodaje in uprave (operating expenses), koeficient obračanja zalog, povprečno število dni pridobitve plačila terjatev.

7.3 Načrt izkaza uspeha

Projekcija izkaza uspeha, ki obsega prikaz prihodkov in odhodkov in njihovo razliko (dobiček ali izguba), za prvih pet let (prvo leto po mesecih).

7.4 Načrt izkaza denarnega toka

Projekcija izkaza denarnega toka, ki obsega prikaz prejemkov in izdatkov in njihovo razliko (neto denarni tok), za prvih pet let (prvo leto po mesecih).

7.5 Načrt bilance stanja

Projekcija bilance stanja, ki obsega prikaz sredstev in obveznosti do virov sredstev, za prvih pet let (prvo leto po mesecih).

7.6 Analiza točke preloma

Razlaga predpostavk analize točke preloma (povprečna prodaja, povprečni stroški na enoto proizvoda, mesečni fiksni stroški), grafična ponazoritev in razlaga rezultatov izračunov (čas za doseganje točke preloma, vrednost, gibanja po tem, ko je točka preloma dosežena).

7.7 Poslovni finančni kazalci

Tabela s poslovnimi finančnimi kazalci (dejavnost, likvidnost, zadolženost, donosnost in produktivnost dela) za prvih pet let.

7.8 Analiza tveganja

Opis kritičnih tveganj, ki bi jim bilo lahko izpostavljeno podjetje, vključno z možnimi problemi in ovirami kot tudi z alternativnimi aktivnostmi za odpravo teh problemov.

7.9 Strategija žetve

Opis načrtov glede prodaje sredstev, sprememb lastništva in ugotavljanja naslednikov.

8. Priloge

Seznam prilog:

1. Naslov
2. Naslov
3. Naslov
4. Naslov
5. Naslov
6. Naslov
7. Naslov
8. Naslov

Priloge

Dodatne informacije, ki podpirajo veljavnost in izvedljivost poslovnega načrta (seznam uporabljene literature in virov, pisma, pogodbe, podatki tržnih raziskav, slike, tabele, ceniki, simulacije finančnih izkazov itd.).

24 POSLOVNI PRIMERI

Seznam poslovnih primerov

1. Erazem B. Pintar in Zaslon
2. Nancy Aljančič
3. Emilija Pavlič, s. p., "Gospa podjetnica"
4. Janez Pintar, s. p.
5. Vladimir Polič
6. Davor Jakulin
7. Družinsko podjetje Avto Močnik, d. o. o.
8. Intervela, d. o. o., Koper – Victory Sailmakers
9. Vivo catering, d. o. o., Jerneja Kamnikar
10. Gabrijel Aluminium, d. o. o.
11. Jung

POSLOVNI PRIMER ŠT. 1

Erazem B. Pintar in Zaslon

Vir: Primer sta napisala Janez Tomc in Boštjan Antončič. Primer je narejen na osnovi teksta Erazma B. Pintarja "Kratek poslovni življenjepis" in nekaterih strokovnih člankov. Copyright 2001 avtorjev. Objavljeno z dovoljenjem avtorjev. Primer je namenjen kot podlaga za diskusijo in ne kot prikaz dobrega ali slabega obvladovanja poslovne situacije.

»... Na teniški turnir grem, sem dejal doma in se odpravil proti avtocesti, kjer naj bi me dobra duša zapeljala proti Beogradu. V žepu z le nekaj drobiža sem se zavedal, da je uvrstitev v četrtfinale edina možnost, da si privoščim dostojen obrok v naslednjih nekaj dneh ...«

»... sva se znašla pred pomembno odločitvijo: dramatično zmanjšati obseg prodaje, preusmeriti razvoj, vstopiti na tuje trge ..., prodati podjetje.«

Erazem B. Pintar

Razvoj telekomunikacijske in internetne tehnologije je v novonastali državi v tranziciji odprl vrata povsem novim trgov in tako obenem ponudil poslovno priložnost vsem z visokimi ambicijami in dobrimi idejami. Slovenski trg je na ta način zaznamovalo podjetje Zaslon, d. o. o., oziroma bolje rečeno njegova ustanovitelja Erazem B. Pintar in Mitja Trampuž, ki sta s kančkom sreče, z veliko znanja in še več truda ter zagnanosti svoje podjetje pripeljala do meja, ki se jih ne bi sramovali tudi najuspešnejši svetovni poslovneži.

Prvotno podjetje Zaslon, d. o. o., je s svojo dejavnostjo na trgu pričelo v letu 1991. Čeprav se je morda zdelo, da je tudi to le ena izmed gob, ki po dežju tako rade zrastejo, pa je bilo moč zaslutiti razliko med množico trgovskih podjetij s področja računalništva in informatike in podjetjem Zaslon, d. o. o., ki je bilo že od začetka usmerjeno v razvojno dejavnost. V tem obdobju so si le redki znali ustvariti okvirno podobo razvoja podjetja, medtem ko je bila vizija v glavah Pintarja in Trampuža jasna in izvedljiva. Z njo naj bi poslovnim strankam pomagala pri izgradnji informacijskih sistemov, ki bi pripomogli k večji učinkovitosti in konkurenčnosti poslovanja. Z razvojem trga so področja govornih komunikacij, CTI in sistemov Voice, interneta, elektronskega bančništva ter elektronskega poslovanja postajala vse zanimivejša, obenem pa so bila določen izziv, ki je v očeh obeh vodilnih bolj kot grožnja ali nevarnost pomenil priložnost. Razvoj trga in sledenje tržnemu povpraševanju sta pomenila za podjetje specializacijo na področju aplikacij CTI, interneta, elektronskega bančništva in poslovanja ter varnostnih sistemov v internetu. V sodelovanju z vodilnimi prodajalci, z željo po izpolnitvi potrošniških želja in močno tehnološko podporo je podjetju Zaslon, d. o. o., uspelo postati vodilno podjetje na slovenskem trgu komunikacij CTI in rešitev v elektronskem bančništvu (www.zaslon-telecom.si).

Začetki

Erazem B. Pintar – poslovnež in roker iz Ljubljane – je že od malih nog veljal za nekaj posebnega. Veselje do tenisa, živali, glasbe in seveda "biznisa" ga uvršča med t. i. multidisciplinarne ljudi, ki v življenju pozornost posvečajo različnim stvarjem. Prav ta prednost, kot sam pravi, mu je v raziskovanju, načrtovanju in izdelavi elektronike ničkolikokrat pomagala pri izhodu iz slepe ulice, v kateri se je znašel. Zanima ga pravzaprav vse, kjer je moč uporabiti kreativnost, od reševanja fizikalnih problemov, izgradnje kompleksnih elektronskih naprav, pisanja poezije ali proze, skladanja glasbe do raznovrstnih športov, urejanja okolice ali kuhanja.

»Tehnika in sploh naravoslovje me je začelo močneje zanimati ob koncu osemletke. V 7. razredu osnovne šole sem že pisal svoj 4. sonetni venec, precej ostale poezije in nekaj proze. Za sina dveh znanih slovenskih intelektualcev, očeta Emila Milana Pintarja in mame Damjane Globočnik Pintar, ki sta bila po izobrazbi oba stroga družboslovca (filozofija, sociologija, primerjalna književnost), je bil izbor srednje šole za elektrotehniko v Šentvidu vse prej kot pričakovan, « se spominja Erazem. Po nekaj precej hudih verbalnih dvobojih z družboslovno nastrojenimi učitelji in boga se igrajočim socialnim delavcem, ki so bili mnenja, da ga je za naravoslovje pošteno škoda, je pristal tam, kje si je sam želel, tam, kjer je videl vizijo, prihodnost, neodvisnost, svobodo in ne nazadnje denar.

»V denar nisem nikoli zares verjel niti bil mnenja, da sam po sebi osrečuje. Omogoča pa, da si vsaj dostojanstveno nesrečen, če tak že si, « je moč slišati na predavanjih, ki jih ima Erazem Pintar kot gost na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, ali v vsakem zasebnem pogovoru, ki se vrti okrog denarja. Zanimiv odnos in mnenje je seveda mnogo lažje razumeti z vidika mladega uspešnega poslovneža kot pa finančno zaskrbljenega študenta, vendar je tudi Erazem gulil šolske klopi in bil v študentskih čevljih. Hvalevredno pa je dejstvo, da tudi uspešna kariera in prislužen denar Erazmu nista stopila v glavo, kot bi bilo mogoče pričakovati.

Za uspeh se Erazem poleg samoiniciativi lahko zahvali tudi staršema, ki sta mu že takrat stala ob strani in nista podvomila o njegovih odločitvah. Morda ju je prav njegova pot v svet matematike, fizike in prebujajočih se računalnikov navdajala s celo vrsto pozitivnih občutkov. Oba sta bila namreč vedno vizionarja in kljub svoji družboslovni izobrazbi v bistvu, tehnično gledano, zelo napredna. »Oče se je ukvarjal z znanostjo bolj kot s politiko samo, mama pa je tako ali tako vedno trdila, da je narava tehnična, « pripoveduje Erazem. Njuna podpora je morda izhajala tudi iz spoznanja, da se je v življenju za kruh bistveno bolje ukvarjati z zadevami, kjer veljajo objektivni kriteriji uspeha, ne pa, da si hočeš nočeš vedno obsojen na bolj ali manj zakompleksane kritike in druge osebe, ki odločajo v kalnih, neutemeljenih vodah subjektivizma.

Z začetkom srednje šole se je za Erazma začela nova doba. Poleg tenisa, ki ga je v tem času veliko treniral in je tudi tekmoval, ter glasbe, ki je bila zanj prav posebna vrsta sprostitve (to obdobje zaznamuje tudi Erazmov prvi band - Erazem in potepuhi), se je v njegovo življenje prikradla še tretja dejavnost - elektronika. Že kot otrok je bil velik hiperkinetik in verjetno je ravno ogromna življenjska energija, ki mu jo "očitajo" še danes, pripomogla, da je ob 3 do 4 urah spanja dnevno lahko vzporedno deloval na vseh področjih, ki so ga zanimala, poleg tega pa pridno delal v šoli.

»Elektronika me je v času obiskovanja srednje šole povsem prevzela. Iz neke vrste filozofske sobe v spodnjem delu hiše sem si uredil pravi laboratorij in tam preživel na stotine ur. Ves denar, ki sem ga takrat zaslužil s tenisom in štipendijo, sem porabljal za nakup novih integriranih vezij in tranzistorjev. Sam sem si izdelal pripomočke za izdelavo tiskanih vezij s pomočjo fotopostopka, nakupoval orodje in strojne pripomočke za vrtnanje, brušenje ... Skoraj ni bilo stvari, ki je na področju elektronike ne bi naredil. Od ojačevalcev, usmernikov, light-showov, števec, ur, VU-metrov do senzorskih stikal, kitarskih ojačevalcev z efekti ter raznoraznih interfaceov ... « V 2. letniku srednje šole je med drugim naredil pravi digitalni glasbeni 'synthesizer', ki je bil v dobi, ko je tržišče ponujalo le elektronske orgle, izum prvega ranga. S tem inštrumentom je takrat tudi zmagal na tekmovanju iz elektronike vseh srednjih in osnovnih šol. Kot elektronik se je zavedal potenciala, ki ga je skrivala računalniška prihodnost. Bolj kot hardver pa ga je začel navduševati softver.

Po srednji šoli je njegovo strokovno, športno in glasbeno napredovanje prekinila vojska, za katero pravi, da ga je sicer naučila nekaj uporabnih stvari, vendar pa meni, da je bilo to leto tako ali drugače vrženo proč.

Odsluženemu vojaškemu roku so sledila študentska leta na Fakulteti za elektrotehniko UL. Študij ni bil prezahteven in mu je dopuščal gojenje vseh njegovih veselij in hobijev, zameril pa mu je, da deluje po principu, ki ga je poimenoval *negativna selekcija teoretikov*. »Študenti, ki smo se spoznali na stroko in smo doma ustvarjali že bolj ali manj velike projekte ter se ukvarjali z elektroniko in računalništvom, smo bili vedno oddaljeni od ostalih študentov – teoretikov, ki so zaradi boljših ocen po dokončanem študiju ostali na fakulteti kot pomočniki ali asistenti. Prav ti prej ko slej postanejo profesorji, ki poučujejo golo, suhoparno in največkrat celo zastarelo teorijo. Temu pojavu sem bil priča kot študent in tudi danes sem mnenja, da fakulteta za elektrotehniko in računalništvo sicer vzgoji letno nekaj uporabnih znanstvenikov in raziskovalcev, vendar bore malo inženirjev, ki jih potrebujemo stokrat toliko kot prvih.« Perspektivnemu začetku študija je za Erazma sledilo precej bolj cinično obdobje na fakulteti, kljub temu pa se je v tem obdobju v njem začela porajati povsem nova želja. Z denarjem, zasluženim na teniških igriščih in s prodajo lastnih elektronskih izdelkov ter izumov, je dobil priložnost, predvsem pa možnost za ustanovitev pravega podjetja. Seveda pa je bila pot od ideje do njenega uresničenja »izziv posebne vrste, saj so bila to leta slovenskega podjetniškega prebujanja in moje sanje še iz socialističnih časov. Čakal sem na ugodno priložnost, ki je v drugi polovici leta 1991 prišla v obliki informacijskega sistema Videotekst in Mitje Trampuža, prijatelja s podobnimi ambicijami,« se spominja Erazem.

Erazem B. Pintar in Mitja Trampuž sta se spoznala na glasbeno in plesno obarvanem teniškem večeru. Po odpovedi prvotno povabljenega benda sta Mitja (bas) in Erazem (kitara) improvizirala dolgo v noč. Kasneje se je najverjetneje izkazalo, da se dvojica bolj kot na glasbenem področju ujema v poslovnem svetu. Mitja Trampuž je že imel izkušnje z ustanavljanjem podjetja in tudi nekoliko slabše izkušnje s poslovnim partnerjem, ki mu je prvo podjetje ukradel. Novo podjetje, s katerim je začel, je bilo pravno-formalno ravno v nastanku. Po nekaj pogovorih in polovičnem odkupu podjetja se je tako Erazem pridružil Mitji.

»Sam sem bil v podjetniških vodah čisti neplavalec in naučiti sem se moral nešteto stvari. Majhna najeta pisarna v Šiški, kuhinjska miza namesto pisalne, dva stola, en telefon, PC-računalnik in zunanje, najeto računovodstvo so bile stvari, ki se jim je reklo ZASLON,« pravi Erazem.

Zaslon

Razvojna usmerjenost podjetja Zaslon je predstavljala svojevrstno strategijo. V obdobju, ko si je podjetje utiralo pot na slovenski trg, se je področje komunikacij hitro širilo in se krepilo. Prav komunikacije so bile za oba vodilna najbolj privlačne, zato odločitev o tem, s čim naj v podjetju začnejo, ni bila težka. Na eni strani Videotekst, ki je kot nekakšen predhodnik interneta igral vlogo javnega komercialnega omrežja, in na drugi strani zasebne modemske mreže. Tako za prvo kot tudi za drugo so razvijali programsko opremo. Trgu so takrat ponudili prvi Windows videotekst dekodeer in zelo prijazno komunikacijsko okolje *KOMPAK* (komunikacijski paket), ki je uporabo modemov približalo širšemu krogu ljudi. Za razliko od telefaksa, ki ga je dejansko znala že takrat uporabljati vsaka sodobnejša tajnica, sta bila uporaba modema in modem sam pravi strah. »Lansiranje faksimile protokola je zavrlo razvoj komunikacij in osebno menim, da bolj bedaste stvari v tehniki, ki pa bi se tako dobro uveljavila na trgu, ni bilo v zgodovini komunikacij. Nekaj najprej natipkati, potem tiskati, skenirati, nato pošiljati in na drugi strani prejeti v obliki izpisa in zopet pretipkati ... Lepo vas prosim,« razmišlja Erazem.

Programski paket *KOMPAK* je trg sprejel z razprtimi rokami. Razen nekaj brezposelnih, ki so poprej služili kruh s prevažanjem disket med podružnicami, so bili uporabniki z njim zelo zadovoljni. Lepe reference, ki si jih je podjetje pridobilo že na začetku (Bayer Pharma, Dnevnik, Kmetijski inštitut itn.), so sprožile razmišljanje o nujnosti širitve. Leto dni po ustanovitvi so v podjetju zaposlili še

enega programerja in poslovno sekretarko. Nato se je vsulo. Ljudje so začeli razumeti, da le strogo namenske programske rešitve dejansko prihranijo čas in denar. »Trg nas je začel sprejemati,« pravi Erazem. Spoznanje, da so pravzaprav edine zares močne in uporabne aplikacije znotraj sistema Videotekst (po vzoru iz tujine) bančne aplikacije, je za Zaslon pomenilo otvoritev sezone lova na banke. Mitja Trampuž pa je rekel, »da se podjetje že od ustanovitve leta 1991 ukvarja z razvojem sodobnih rešitev. Med prvimi v Sloveniji smo začeli razvijati sodobne internetne rešitve s poudarkom na elektronskem bančništvu in elektronskem poslovanju. Sodelovanje z Microsoftom nam je omogočilo dostop do pomembnih virov informacij, hkrati pa tudi razvoj kakovostnih sistemov, ki temeljijo na zanesljivih osnovah in zmogljivih programskih pristopih« (Dnevnik, 1998, str. o).

V letih 1994-1995 je bilo podjetje Zaslon hitrorastoče podjetje in za uresničitev načrtane vizije in postavitve zares močnega podjetja je manjkalo le kapital. »Tega pa seveda nismo imeli,« pravi Erazem, »saj smo bili pravzaprav garažno študentsko podjetje, ki je navzven mogoče še delovalo močno in stabilno, znotraj pa smo delali za skoraj nikakršen denar.«

Svetovni komunikacijski trg je v tem obdobju zaznamovalo glasovno oziroma "voice" področje, ki se je razvijalo skoraj s hitrostjo razvoja interneta in mobilne telefonije. Že na starih Zykelovih modemih so v podjetju razvili in postavili prve glasovne sisteme (javljanje menjalnih tečajev, obrestnih mer itn.). Omenjeno področje je svoj vrhunec doseglo z dnem, ko je slovenski Telekom odprl servis 090 oziroma možnost zakupa komercialnih linij. »Slutnja, kako bodo stvari potekale, nam je narekovala,« tako Erazem, »da smo pravočasno opravili atest glasovnega vmesnika, ki smo ga uvažali iz vzhoda (Eletech - Taiwan), in v trenutku izbruha potreb po glasovnih rešitvah na sistemih 090 smo imeli proizvod, ki je bil atestiran, prilagojen za slovensko javno telefonsko omrežje, enostaven in prilagodljiv.« Sistem je ponudnikom storitev na komercialnih številkah ponujal vse, kar so potrebovali, od odzivnika in čakalne vrste do statističnega spremljanja telefonskih klicev in snemanja. V Zaslonu razvita programska oprema se je v povezavi z Eletehovimi glasovnimi vmesniki prodajala za med. Podjetje je bogatelo skupaj s ponudniki takratnih storitev, med katerimi je šlo včasih za resne sisteme (zdravniški nasveti, stanje na tekočem računu itd.) in malo manj resne (astrologija, erotika itd.). S pridobljenimi finančnimi sredstvi so se v podjetju lotili njegovega preoblikovanja. Izkristalizirala so se štiri profitna področja, v katerih je Zaslon kot razvojno podjetje kotiral v samem slovenskem vrhu:

- › področje elektronskega bančništva (PEB),
- › področje računalniško podprte telefonije (CTI),
- › področje internetnih sistemov (PIS),
- › področje internetne povezljivosti (PIP).

Elektronsko bančništvo

Elektronsko bančništvo je bilo najhitreje razvijajoče se področje, saj je v dobrem letu začelo zaposlovati več kot 40 ljudi. Taka rast je bila posledica ogromnega števila bank, prisotnih na slovenskem trgu (v nekem obdobju celo več kot 30). Erazem meni, da se v dobi hitre globalizacije na majhnem slovenskem trgu nekaj podobnega v bančništvu ne more ponoviti. Konkurenčne prednosti so banke (glede na trdo roko centralne banke) iskale prav v dvigovanju kakovosti storitev, med katere pa zanesljivo spada elektronsko in telefonsko bančništvo. Spoznanje nekaterih bank, da uvajanje sodobne tehnologije ni le konkurenčna prednost, temveč tudi možnost doseganja enakega ali celo višjega prometa in dobička ob nižjih stroških, je podžgalo tudi konservativne banke, da so sledile "modnim trendom". Danes je seveda zgodba drugačna. Banke po vsej Sloveniji in svetu obravnavajo razvoj svojega elektronskega bančništva kot eno od priorit, saj je zanimanje za tovrstne storitve (Klik NLB, SKB Net itd.) preraslo vsa pričakovanja.

Računalniško podprta telefonija

Področje računalniško podprte telefonije je proizvajalo programsko opremo, vezano na odzivnike, klicne centre, snemalne naprave in podobne proizvode, ki so uporabljali t. i. povezavo CTI (Computer Telephony Integration). Področje je sledilo najnovejšim tehnologijam in trendom in je na slovenskem trgu osvojilo zavidljivo instalirano bazo (več kot 1000 portov). »Sam sem se tehnološko najbolj poenotil prav s tem področjem, saj se ob funkciji generalnega managerja in finančnega stratega nisem mogel spuščati v tehnologijo na vseh področjih,« opredeli Erazem svoje delo.

Internetni sistemi

To je področje, ki se je ukvarjalo z razvojem in implementacijami internetnih aplikacij in sistemov. Oblikovanje spletnih strani, postavitve protipožarnih pregrad (firewall) in strežnikov elektronske pošte ter razvoj zahtevnih internetnih aplikacij (internetna trgovina, virtualna poslovalnica, informacijski center ...) so bile dejavnosti, ki so v smislu sodobnih trendov krepile in širile področje internetnih sistemov.

Internetne povezave

V obdobju, ko pri Telekomu še niso zaznali možnosti in dobičkov, ki jih je prinašalo ponujanje internetnega priklopa, je bila dejavnost ponujanja internetne povezljivosti med najbolj profitnimi in relativno preprostimi dejavnostmi podjetja. Več kot 300 pravnih oseb (tudi največja podjetja) in vsaj še enkrat toliko fizičnih oseb je bilo priključenih na Zaslonovo internetno vstopno točko v Šentvidu, kar jih je v tistem času uvrščalo okoli tretjega mesta na lestvici slovenskih ponudnikov interneta.

Rast podjetja in sprejemanje odločitev

Dobro delovanje vseh profitnih enot so v letih 1998 in 1999 v podjetju poskušali izkoristiti za urejanje notranje organizacije. Prav tako so v podjetju želeli določiti pravila in postopke na področju dokumentiranja, opisati postopke dela, določiti posamezne naloge in odgovornosti ter definirati organigram takratnega podjetja Zaslon.

Načrte jim je prekrizala nenačrtovana, neobvladljiva, vendar neizogibno velika rast podjetja. »Če smo hoteli ostati v igri (predvsem na področju elektronskega bančništva in internetnih sistemov), smo morali rasti,« pravi Erazem in doda: »Tako sem v omenjenih letih ogromno časa namenjal notranji reorganizaciji temeljev, ki naj bi zdržali veliko rast, ter postavitvi enovite in učinkovite živčne hrbtenice podjetja, ki bi preprečevala informacijsko dezorganiziranost in v najhujšem primeru neke vrste infarkt ali kolaps.«

»Moram reči, da nama je z Mitjo ob pomoči Mira Cepca, Dušana Žeraka in Petra Kastelica nekako uspelo organizacijo pripeljati na spodoben nivo, ki je sicer zadostoval za zgledno delovanje podjetja, nikakor pa organizacija ni zadovoljevala mojih perfekcionističnih kriterijev urejenosti, ki me spremljajo že celo življenje. Vendar za več kot to preprosto ni bilo časa. Na obzorju so se pojavile nove težave.«

Skoraj popolni dumping cen in obnašanje (ki bi bilo morda lahko ocenjeno kot nelojalna konkurenca) Telekomu sta povzročila, da se je v težavah najprej znašlo področje internetne povezljivosti. Telekom (oziroma SiOL) svojim strankam v začetnem obdobju delovanja ni zaračunaval stroška najetih vodov, kar je pripeljalo do absurdne situacije, ko bi neko podjetje ob internetnem priklopu na Zaslon moralo Telekomu samo za najeti vod plačati več kot za priklop na SiOL. Povrh tega so nekdanje stranke prihajale v Zaslon z informacijami, da jim Telekom odkrito grozi s prekinitvijo posla na različnih

področjih (oglaševanje, sponzoriranje), če se nemudoma internetno ne priključijo na Telekom. Boj, ki so ga bila številna manjša slovenska providerska podjetja, je bil seveda neuspešen. Telekom je eden največjih generatorjev dobička in polnilec državnega proračuna, zato bi bilo iskanje pomoči pri državi iluzorno. Treba je bilo poiskati novo rešitev, ki se je pokazala v združevanju internetnih ponudnikov, ki bi ob boljši strokovni podpori in profesionalnosti lahko konkurirali Telekomu. Podjetje Zaslon je uporabilo drugačno strategijo. Opremo, bazo strank in nekatere izkušnje so prodali podjetju Perftech, ki ga je nekaj mesecev zatem sicer kupil Autocommerce. Kljub temu v Zaslonu menijo, da je ideja uspela, saj je Perftech danes eden uspešnejših internetnih ponudnikov v Sloveniji.

Razvoj elektronskega bančništva je potekal po željah. Do konca leta 1999 je bilo podjetje Zaslon vodilno na slovenskem trgu elektronskega bančništva. Skoraj monopolni položaj pa je pomenil dvorezen meč. Razvit programski proizvod svetovnega formata SEB (sistem za elektronsko bančništvo) (Celovit sistem bančništva na daljavo, s katerim bodo komitenti uporabljali bančne storitve prek različnih medijev oziroma tehnologij: interneta, telefona, prenosnega telefona, telefaksa, bančnega okenca, informacijskih terminalov. Omogoča pa tudi povezavo z Multi Cashom in še drugimi nastajajočimi tržnimi potmi, kot je npr. spletna televizija (Gospodarski vestnik; Elektronsko bančništvo: Napredek naših bank je kar hiter. Gospodarski vestnik, št. 40, str. 41.), ki jim ga je uspelo plasirati na večino slovenskih bank, je pomenil, da se mora podjetje enormno razširiti. V tem času je podjetje zaposlovalo že 80 ljudi (polovico redno, polovico pogodbeno). Ravno zaradi kakovosti proizvoda SEB so sistemi, ki so jih postavljali na bankah (Klik NLB, SKB Net ...), zahtevali relativno malo vzdrževanja. Po drugi strani pa so to obdobje zaznamovala združevanja, nakupi in prevzemi, kar je povzročilo pospešeno krčenje slovenskega bančnega trga. Mogočen in požrešen razvojni stroj podjetja Zaslon je zahteval trg. »Z Mitjo,« jasno pove Erazem, »sva se znašla pred pomembno odločitvijo, ali

- › drastično zmanjšati obseg podjetja,
- › preusmeriti razvoj ali
- › vstopiti na tuje trge.«

Prva možnost se tako Erazmu kakor tudi Mitji ni zdela primerna, saj je odpust kakovostnih strokovnjakov hočeš nočeš odraz »tvoje lastne nesposobnosti«. Če bi bilo govora o nekvalificiranih delavcih na koncu delovne dobe, bi se v podjetju morda odločili drugače, vendar pa je šlo za mlade, perspektivne strokovnjake, za katere so se druga podjetja borila z vsemi sredstvi. Tudi druga možnost se ni zdela zadovoljiva. Programerji razvojniki so z leti postali tudi bančni tehnologi. Le tako so bili sposobni razvijati programsko opremo za različna bančna okolja. Preusmeritev razvoja bi tako pomenila, da bi podjetje zavrglo ogromen potencial in veliko znanja, ki dandanes ključno vpliva na poslovanje vsakega podjetja. Tretja opcija se je zdela najbolj privlačna. Vsebovala je rešitev prihajajočega problema, visoke ambicije, izziv in napredek. Kljub na prvi pogled preprosti odločitvi pa je sama ideja v sebi skrivala skoraj nepremostljiv problem, tj. potrebo po velikem kapitalnem vložku.

Erazem pravi: »V zadnjih letih dela v Zaslonu sem se kot manager naučil ogromno. Spoznal sem veliko stvari, ki jih ob vodenju manjšega podjetja morda ne bi nikoli. Na trenutke mi je postalo celo rahlo žal, da nisem študiral ekonomije, saj je bilo moje delo bolj ekonomske ali celo pravne narave kot pa tehnične. No, vedno me je potolažila misel, da je verjetno tudi v drugih strokah podobno kot v moji in da mi niti študij ekonomije ali prava ne bi olajšal obilice samoizobraževanja, ki sem ga moral izvajati, da sem napredoval z rastjo ter uspešnostjo podjetja. Svet financ me je od nekdaj privlačil in šele danes lahko rečem, da vsaj približno razumem nekatere makroekonomske kot tudi mikroekonomske pojave, ki so mi bili dolgo časa popolna neznanka. Mogoče tudi zato, ker so v ekonomiji stvari manj določene kot v tehniki in mnogokrat zahtevajo precejšnje mero cinizma,

če želiš razumeti bistvo. Za razliko od svojih globalnih pogledov na življenje v poslu nikoli nisem bil cinik, prej nepopravljiv optimist in entuziast. Kakorkoli že, vedno sem redno spremljal tuje finančne trge, predvsem trge tehnoloških delnic (NASDAQ, EASDAQ ...), veliko bral in razmišljal o globalizaciji in vlogi informatike ter komunikacij v njej. Ideje o dokapitalizaciji, delni ali popolni prodaji podjetja tako niso prišle naključno, temveč kot neko logično spremljanje dogajanja v svetu in pri nas. Počasi sem začel razmišljati, da zato, ker ne posedujem velikega kapitala, moj življenjski posel pravzaprav ne more biti razvoj in proizvodnja programskih paketov in rešitev, marveč izgradnja in organizacija podjetij, ki so to sposobna delati. To pa pomeni, da moram v splošnem prodajati podjetja, ne le produktov. «

Prodaja podjetja

Prodaja podjetja kova Zaslon je odgovorno delo, ki vključuje sprejemanje marsikatere odločitve in preučevanje najrazličnejših aspektov in scenarijev. Potreben čas za razmišljanje je Erazem našel na Tajskem, kjer vsako leto preživi prve dni meseca decembra. Morda narava, hrana, budistično naravnana mentaliteta tamkajšnjih ljudi ali pa le fizična dislociranost omogočajo, da se čas v hiperkinetičnem življenju Erazma ustavi. Idealni pogoji za ureditev misli in konkretiziranje bolj ali manj norih idej, ki se porodijo skozi leto. Phuket je bil kraj, kjer je v letu 1999 Erazem povsem razdelal idejo o prodaji podjetja. Postavil je neke časovne in finančne okvire in razmislil o strategiji in možnostih. Sprva nora in morda iluzorna ideja je začela dobivati svojo obliko in z vrnitvijo v realni svet ter z lansiranjem govoric med prave ljudi je presenetljivo veliko zanimanje za nakup Zaslona pomenilo, da je tudi ta možnost dejansko izvedljiva. Tako je Erazem idejo kot favorizirano postavil ob bok prej omenjenima možnostma.

»Prodaja podjetja je pošteno zapletena stvar, kar sem spoznal v mesecih, ki so sledili. Iskanje in izbor potencialnih kupcev, usklajevanja, predstavitev, pogajanja, odločitve, inšpekcije, komisije, odvetniki, svetovalci, « navdušeno razlaga Erazem.

Večina dela, dogovorov, pogovorov in pogodb, ki so jih v kritičnih šestih mesecih v Zaslonu izvajali ali podpisali s potencialnimi kupci, še danes velja za poslovno skrivnost. Obstajalo je sedem potencialnih kupcev, ki so s svojim nastopom, argumenti in ponudbo želeli orisati sebe kot najprimernejšega kupca. V Zaslonu so se odločili za podjetje Hermes Softlab, d. d., saj so predstavili najboljšo vizijo. V končni fazi so bili ključnega pomena pogum, karizmatičnost in profesionalnost Rudija Brica in Boštjana Bregarja, ki sta se pri Hermesu Softlabu pogajala z Erazmom.

Hermes Softlab, d. d., velja za vodilno podjetje v vzhodni Evropi na področju programskega inženiringa. Združitev z Zaslonom naj bi ta položaj na trgu še okrepila (L. P., 2000: 0), saj vodilni možje Hermesa Softlaba menijo, da ima »... podjetje Zaslon tehnologijo, ki je skladna z našo, ima sposobne ljudi, izdelke, usmerjene na mednarodne hitrorastoče trge. Pričakujemo, da bo v prihodnje od tod izhajala večina naših prihodkov. Gre za tehnologije nove ekonomije, ki jih je mogoče prodati podjetjem, kot so telekomunikacijska podjetja, mobilni operaterji, banke in finančne ustanove ... « (Horvat, 2000: 3). »Smiselno je, da novi lastnik izkoristi naše dobro poznavanje slovenskega bančnega trga ... Skupno znanje se bo oplemenitilo in skupaj bomo lahko uspešno nastopali tudi na tujih trgih, saj je novi lastnik nekaj sodelovanja že vzpostavil, « je izjavil Mitja Trampuž (Horvat, 2000: 21), ki je svojo poslovno pot nadaljeval v podjetju Zaslon.

Konkurenti, ki so se prav tako zavzemali za nakup Zaslona, so končno odločitev podjetja sprejemali na različne načine. Predstavniki podjetja MDS Metalka, ki so imeli z Zaslonom že podpisano pismo o nameri o združitvi, so odločitev komentirali: »... sklepamo, da je bila finančna ponudba Hermesa Softlaba ugodnejša in so se ji v Zaslonu težko odrekli kljub prednostim, ki bi jih imeli ob sodelovanju

z nami. Ponudba pa je bila finančno ugodnejša le za lastnike podjetja. Sploh pa nismo pričakovali, da bo kdo ponudil finančno tako ugodno ponudbo. Pismo o nameri, ki ga je Zaslon podpisal z nami, ni obvezujoče, vsekakor pa je šlo za skupni interes« (Horvat, 2000: 4). Prodajna cena je ostala skrivnost. Erazem pravi, da je bilo podjetje ocenjeno na »n-krat deset na šesto DEM, pri čemer n ni enomestno število«. (1 DEM je bila približno 0,5 EUR.)

Zaslon Telecom (nov začetek)

Organizacijsko gledano je Hermes Softlab kupil 85 % podjetja. V novo podjetje Zaslon Telecom, ki ga Erazem vodi še danes, je bilo 1. junija 2000 preneseno področje računalniško podprte telefonije (CTI), del managementa, računovodstvo, del tajništva in del skupnih služb, kar je takrat predstavljalo približno 15 % podjetja Zaslon. Po dogovoru s kupci podjetja Zaslon (Hermes Softlab, d. d.) so se v podjetje Zaslon Telecom prenesle tehnologije, vezane na Computer Telephony Itegration (CTI), Voice over IP (VoIP), produkti, razvojni kader in vzdrževalne ter projektne pogodbe omenjenega področja. Organigramsko gledano je 1. 6. 2000 v podjetju Zaslon Telecom začelo delati deset ljudi (osem redno in dva pogodbeno).

V letu 2001 podjetje Zaslon Telecom razvija nove, tehnološko najzahtevnejše rešitve na področjih govornih komunikacij, CTI in Voice sistemov, podatkovnih baz, sporočilnih in ostalih telekomunikacijskih sistemov ter na drugih področjih, ki so povezana z informacijskimi tehnologijami.

Paradni konj podjetja je prav gotovo programski paket ii7 Suite, ki prek modularno zasnovanih aplikacijskih modulov uporabnikom ponuja bogato paleto CTI funkcionalnosti. Pisarniška funkcionalnost (virtualni telefon, statistika klicev, polje zasedenosti, snemanje, prisluškovanje), glasovna pošta, alarmiranje, konference, povezave z različnimi bazami podatkov in mogočna podpora postavitvi namenskih klicnih centrov so le del možnosti, ki jih ponuja produkt ii7 Suite.

Vizija in nadaljnji razvoj produkta ii7 Suite sta v podjetju Zaslon Telecom jasno določena. Prek integracije z MS Exchangeom in še z nekaterimi MS Outlook kompatibilnimi aplikacijami (vodenje poslov, vhodno-izhodna pošta ...) bo ii7 Suite osnova za kakovostno postavitve večnivojskega in povsem integriranega informacijskega sistema za vsa Microsoftova orientirana podjetja. V splošnem se programski produkti podjetja Zaslon Telecom delijo na integrirane in samostojne. Integrirani produkti so prek CTI-povezave povezani s hišno telefonsko centralo, samostojni produkti pa so od nje neodvisni. Poleg že omenjenega produkta ii7 Suite v skupino integriranih produktov spada še program za evidentiranje in tarifiranje dohodnega in odhodnega telefonskega prometa, imenovan Call Cop, in nekateri namenski CTI-produkti. V skupino samostojnih produktov pa se uvrščajo odzivnik reCCall (za snemanje in arhiviranje telefonskih pogovorov), intervencijski odzivnik ter interaktivni odzivniki.

Globalni programski produkti, zavidljiva referenčna lista in povezava s strateškimi partnerji (Dialogic, Iskrateling, Eletech, ECS TEL, Cromware, Sigma, Kron telekom) tudi izven meja Slovenije podjetje Zaslon Telecom zanesljivo postavljajo na vodilno mesto v Sloveniji ter ga peljejo v začrtani smeri: postati globalni proizvajalec programske opreme CTI. Erazem pravi: »Prisotnost na globalnem trgu, močna koncentracija znanja in izkušenj ter bogata baza zadovoljnih uporabnikov bodo ponovno privabili močne kapitalske vlagatelje na področju informacijskih tehnologij in vlagatelje rizičnega kapitala, ki bodo najverjetneje zopet preprečili reformo podjetja v delniško družbo in kotacijo na trgih tehnološkega kapitala.«

Sklepna misel

Energija, zagnanost in vizija so lastnosti, s katerimi lahko površno opišemo Erazma B. Pintarja. Podjetnik, ki je lahko zgled bolj ali manj vsakemu s podobnimi ambicijami in željami, je gotovo svojevrstna ikona poslovne sfere. Sam poudarja, da so pogum ob pravem času, sposobnosti sprejemanja odločitev, vizija, sposobnost manipuliranja ter moč opazovanja in poslovna karizma sestavine, ki karakterizirajo potencialno uspešnega poslovneža – človeka, ki se na trenutke odreče subjektivnemu prepričanju in na stvari pogleda iz nasprotnega kota. Neobremenjen pod vplivom uspeha ima Erazem cilj in ve, kako do njega. Kot sam pravi v eni svojih pesmi: »Kdor ima največ, ko umre, zmaga!«

Literatura in viri

- Bajuk, A. (1999). Podjetnik: Mitja Trampuž – Zanimiv si le, če več veš. *Gospodarski vestnik*, št. 35 (2. 9. 1999), str. 42.
- E-bančništvo (2000). *Dnevnik*, št. 49 (29. 2. 2000), str. 0.
- Horvat, A. (2000). Hermes Softlab namerava odkupiti Zaslona. *Gospodarski vestnik*, št. 36, str. 3.
- Horvat, A. (2000). Je odkup Zaslona računalnikarje vznemiril? *Finance*, št. 55, str. 21.
- Horvat, A. (2000). Pismo o nameri Zaslona in MDS Metalke zamrlo. *Gospodarski vestnik*, št. 38, str. 4
- Poslovni splet GVIN. [URL: <http://www.gvin.si>].
- Zaslona. [URL: <http://www.zaslona.si>].
- Zaslona Telecom, d. o. o. [URL: <http://www.zaslona-telecom.si>].
- L. P. (2000). Hermes Softlab in Zaslona se bosta združila. *Gospodarski vestnik*, št. 70, str. 0.
- Matjaž, A. (1999). Erazem Pintar – poslovnež in rocker iz Ljubljane. *Gospodarski vestnik*, št. 247, str. 0.
- Pintar, E. B. (2001). Kratek poslovni življenjepis, avtorski tekst.
- Pogovor z g. Erazmom B. Pintarjem, 10. 4. 2001.
- Posnjak, T. (1999). Elektronsko bančništvo: Napredek naših bank je kar hiter. *Gospodarski vestnik*, št. 40, str. 41.

Priloge

Tabela 26: Izkaz uspeha podjetja Zaslon 1994–1999

POSTAVKE IZ IZKAZA USPEHA	zneski v DEM (1999)	zneski v DEM (1998)	zneski v DEM (1997)	zneski v DEM (1996)	zneski v DEM (1995)	zneski v DEM (1994)
<u>1. Prihodki iz poslovanja</u>	3.911.595	2.841.454	1.151.629	1.031.376	1.119.663	408.471
1.1. Čisti prihodki iz prodaje na domačem trgu	3.908.676	2.841.454	277.057	1.031.376	1.066.313	408.471
1.2. Čisti prihodki iz prodaje na tujem trgu	2.919	0	0	0	53.351	0
<u>2. Odhodki poslovanja</u>	3.703.785	2.762.058	1.421.011	1.029.932	1.088.306	405.750
2.1. Stroški blaga, materiala in storitev	2.161.305	2.042.789	1.102.453	838.491	918.890	379.784
2.2. Stroški dela	1.345.003	591.288	222.345	99.127	144.301	22.111
2.3. Amortizacija	195.214	124.189	92.229	68.607	24.873	3.855
<u>I. DOBIČEK IZ POSLOVANJA BREZ AMORTIZACIJE</u>	403.024	203.585	99.904	70.052	56.230	6.576
<u>II. DOBIČEK IZ POSLOVANJA</u>	207.810	79.396	7.675	1.445	31.357	2.721
<u>III. IZGUBA IZ POSLOVANJA</u>	-	-	-	-	-	-
<u>3. Prihodki od financiranja</u>	38.041	26.077	32.827	22.806	21.195	5.342
<u>4. Odhodki financiranja</u>	37.637	5.889	2.660	0	218	1.172
<u>IV. DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA</u>	208.214	99.584	37.843	24.251	52.335	6.891
<u>V. IZGUBA IZ REDNEGA DELOVANJA</u>	-	-	-	-	-	-
<u>5. Izredni prihodki</u>	6.040	66.485	40.839	13.537	48	2.784
<u>6. Izredni odhodki</u>	17.485	1.229	1.856	22	2.057	2.104
SKUPNI PRIHODKI	3.955.676	2.934.016	1.502.352	1.067.720	1.140.907	416.597
SKUPNI ODHODKI	3.758.907	2.769.175	1.425.527	1.029.954	1.090.580	409.029
<u>VI. CELOTNI DOBIČEK</u>	196.770	164.840	76.825	37.766	50.326	7.572
<u>VII. CELOTNA IZGUBA</u>	-	-	-	-	-	-
<u>7. Davek iz dobička</u>	28.344	18.197	9.379	6.146	3.085	781
<u>VIII. ČISTI DOBIČEK POSLOVNEGA LETA</u>	168.426	146.644	67.446	31.620	47.241	6.791
<u>IX. ČISTA IZGUBA POSLOVNEGA LETA</u>	-	-	-	-	-	-
Število redno zaposlenih v podjetju	19	16	8	7	6	5

Vir: Zaključni računi podjetja Zaslon in www.gvin.si.

Tabela 27: Bilanca stanja podjetja Zaslon 1994–1999 (na dan 31. 12)

POSTAVKE IZ BILANCE STANJA	zneski v DEM (1999)	zneski v DEM (1998)	zneski v DEM (1997)	zneski v DEM (1996)	zneski v DEM (1995)	zneski v DEM (1994)
I. SREDSTVA (A+B)	1.386.922	936.926	399.236	330.435	324.167	175.300
A. STALNA SREDSTVA	326.081	320.587	223.214	179.625	174.866	22.119
1. Neopredmetena dolgoročna sredstva	1.080	2.190	3.474	0	0	0
2. Opredmetena osnovna sredstva	325.001	318.397	219.739	179.625	174.866	22.119
2.1. Nepremičnine	68.392	74.662	72.455	70.388	60.610	0
2.2. Oprema in druga opredmetena osnovna sredstva	256.609	243.735	147.284	109.237	114.257	22.119
3. Dolgoročne finančne naložbe	0	0	0	0	0	0
B. GIBLJIVA SREDSTVA	1.060.840	616.339	176.022	150.810	149.300	153.181
1. Zaloge	130.203	161.362	0	6.154	19.752	11.341
2. Dolgoročne terjatve z poslovanja	0	0	0	0	0	0
3. Kratkoročne terjatve z poslovanja	514.635	178.902	39.067	4.978	6.565	6.761
4. Kratkoročne finančne naložbe	235.249	171.782	88.896	67.377	108.101	60.307
5. Denarna sredstva	180.753	104.292	48.060	72.301	14.882	74.771
II. OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV (A do D)	1.386.922	936.926	399.236	330.435	324.167	175.300
A. KAPITAL	511.394	336.829	183.384	111.270	76.141	31.721
1. Osnovni kapital	29.736	18.723	19.110	19.825	20.526	22.095
2.-3. Vplačani presežek kapitala in rezerve	0	0	0	0	0	0
4. Čisti dobiček (preneseni iz prejšnjih let in nerazdeljeni iz poslovnega leta)	421.711	283.993	143.206	80.059	50.563	6.601
5. Revalorizacijski popravek kapitala	59.947	34.114	21.069	11.385	5.052	3.025
6. Čista izguba (prenesena iz prejšnjih let in iz poslovnega leta)	0	0	0	0	0	0
B. DOLGOROČNE REZERVACIJE	0	0	0	0	0	0
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	0	12.838	21.324	0	0	0
Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	875.270	587.259	194.528	219.166	248.026	31.501
1. Kratkoročne obveznosti iz poslovanja	875.270	483.475	194.528	219.166	248.026	30.839
2. Kratkoročne obveznosti iz financiranja	0	103.783	0	0	0	661
D. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	258	0	0	0	0	112.078

Vir: Zaključni računi podjetja Zaslon in www.gvin.si.

Tabela 28: Izkaz uspeha podjetja Zaslon TELECOM (1996–1999)

POSTAVKE IZ IZKAZA USPEHA	zneski v DEM (1999)	zneski v DEM (1998)	zneski v DEM (1997)	zneski v DEM (1996)
<u>1. Prihodki iz poslovanja</u>	0	0	0	0
<u>2. Odhodki poslovanja</u>	0	0	0	0
SKUPNI PRIHODKI	0	0	0	0
SKUPNI ODHODKI	0	0	0	0
<u>VI. CELOTNI DOBIČEK</u>	0	0	0	0
<u>VII. CELOTNA IZGUBA</u>	0	0	0	0

Vir: Zaključni računi podjetja Zaslon Telecom in www.gvin.si.

Tabela 29: Bilanca stanja podjetja Zaslon TELECOM (1996–1999) na dan 31. 12.

POSTAVKE IZ BILANCE STANJA	zneski v DEM (1999)	zneski v DEM (1998)	zneski v DEM (1997)	zneski v DEM (1996)
I. SREDSTVA (A+B)	19.358	18.837	17.881	16.957
<u>A. STALNA SREDSTVA (1 do 4)</u>	0	0	0	0
<u>B. GIBLJIVA SREDSTVA (1 do 6)</u>	19.358	18.837	17.881	16.957
1. Zaloge	0	0	0	0
2. Dolgoročne terjatve iz poslovanja	0	0	0	0
3. Kratkoročne terjatve iz poslovanja	0	0	0	0
4. Kratkoročne finančne naložbe	19.358	18.837	17.881	16.957
5. Denarna sredstva	0	0	0	0
6. Aktivne časovne razmejitev	0	0	0	0
II. OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV (A do D)	19.358	18.837	17.881	16.957
<u>A. KAPITAL (1 do 5 - 6)</u>	19.358	18.837	17.881	16.957
1. Osnovni kapital	14.868	15.568	15.889	16.484
2. Vplačani presežek kapitala	0	0	0	0
3. Rezerve	0	0	0	0
4. Čisti dobiček (preneseni iz prejšnjih let in nerazdeljeni iz poslovnega leta)	0	0	0	0
5. Revalorizacijski popravek kapitala	4.490	3.269	1.991	473
6. Čista izguba (prenesena iz prejšnjih let in iz poslovnega leta)	0	0	0	0
<u>B. DOLGOROČNE REZERVACIJE</u>	0	0	0	0
<u>C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI</u>	0	0	0	0
<u>Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI</u>	0	0	0	0
<u>D. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</u>	0	0	0	0

Vir: Zaključni računi podjetja Zaslon Telecom in www.gvin.si.

POSLOVNI PRIMER ŠT. 2

Nancy Aljančič

Vir: Primer so napisali Urška Kolar, Jelica Lazarevič, Jure Malgaj, Tomaž Sušnik in Ivana Vrvišar. Copyright 2004 avtorjev. Objavljeno z dovoljenjem avtorjev. Primer je namenjen kot podlaga za diskusijo in ne kot prikaz dobrega ali slabega obvladovanja poslovne situacije.

»Sledi svojemu srcu in ne oziraj se na to, kaj mislijo in govorijo drugi!«

Nancy Aljančič

7. 4. 1968. Porodnišnica Kranj. Skozi vrata vstopi visok čeden moški. V rokah drži šopek cvetja. Na obrazu se vidita trema in nervoza, saj je danes postal oče prečudovite deklince. Morda si je na začetku bolj želel sina, ampak ... »Deklica bo sigurno nekaj posebnega. Vse jo bom naučil,« si je govoril, medtem ko je iskal oddelek v porodnišnici. Ustavil se je pred vrati in globoko vdihnil. Popravljal si je kravato in zelo tiho potrkal na vrata. Zaslišal je otroški jok. Počasi je odprl vrata in vstopil v sobo. V istem trenutku, ko je stopil skozi vrata, je zagledal dve najbolj ljubki bitji na tem svetu. V rokah njegove žene je bilo majhno prečudovito bitje. *Njegova hčerka!* »Kako ji bova že dala ime?« se je potihoma spraševal. Ko je korakal proti postelji in še enkrat ustavil oči na darilu ljubezni, se mu je naenkrat razjasnilo: »Deklica bo sigurno zelo dobra športnica. Smučarka! Zvezda! Kot Nancy Green! Naj bo Nancy, Nancy Aljančič!« Takrat se še ni zavedal, da je imel delno prav. Nancy bo zvezda, bo zelo znana in uspešna, ampak ne kot smučarka.

Hiperaktivna deklica

Nancy Aljančič je odrasla v Naklem pri Kranju, v osrčju Gorenjske, s pogledom na gorovje. Že od malega je bila zelo vesel, radoveden in zelo aktiven otrok, ki je bil vedno pripravljen na nove izzive in vragolije. Plezala je po drevesih, skakala čez jame, tekala po gozdu in travnikih, pozimi smučala, poleti plavala in se potapljala. Rada se je družila, ustvarjala prijateljstva, ampak nikoli ni imela rada tekmovalnosti. Oče jo je vpisal v smučarski klub v upanju, da se bodo uresničile njegove sanje o svetovni smučarski prvakinja. Nancy je imela zelo rada smučanje in naravo, ampak samo kot hobi.

Nancyjin oče je imel družinsko obrt za predelavo plastike in je lastne izdelke prodajal na skoraj celotnem območju nekdanje Jugoslavije. Bil je deloholik in 100 % predan svojemu podjetju. Nancy je zelo zgodaj spoznala, kaj so delovne navade in obveznosti. Tovrsten način življenja je bil zanjo povsem normalen. Prepričana je bila, da prav vse družine živijo tako kot oni.

Ko je začela obiskovati srednjo šolo, se je več časa posvečala svojemu videzu. Bila je zelo simpatična in lepa najstnica, ki je med fanti vzbujala vse večje zanimanje. Prav tako kot večina punc v njenem obdobju si je vedno želela biti lepo urejena in drugače oblečena.

»Tistemu, ki je lačen, ne boš pomagal, če mu daš ribo, daj mu trnek in ga nauči, kako uloviti ribo.«

»Ati, a mi daš denar za eno obleko, ki sem jo včeraj videla? Zeeeloo mi je všeč!« je nekega večera vprašala Nancy svojega očeta. »Za vse, kar si želiš, se moraš sama potruditi, da tudi dobiš. Ne bom ti dal denarja za obleko, ampak te bom naučil, kako boš sama zaslužila denar za to obleko,« je nepopustljivo odgovoril oče.

Tako se je nekega dne Nancy spomnila, da je v kleti videla star šivalni stroj. »Kaj, če bi si sama poskusila kaj sešiti? Pa saj ne more biti to tako težko!« Vztrajno je po večernem in dnevnem šivanju, paranju in popravljanju Nancy naredila svojo prvo obleko. Novo obleko so seveda zelo hitro opazile prijateljice (in

tudi fantje). Če se spomnimo, je bila v času Nancyjinih najstniških let (sredi 80.) Slovenija še vedno del Jugoslavije in socializma. Tako v Sloveniji kot v drugih delih nekdanje Jugoslavije mlajša dekleta niso imela tako velike izbire raznovrstnih oblačil, kot jo imajo danes. Tudi denarja ni bilo za pogoste odhode v Trst, kjer so lahko našle zelo lepe in moderne stvari. Ponudba je temeljila na socialističnemu pristopu – serijska moda, povprečni izdelki večinoma velikih jugoslovanskih tekstilnih tovarn. Nancy se ni zadovoljila s takšno ponudbo, prav tako pa ni želela biti vedno oblečena enako kot večina sošolk, a denarja za novo obleko tudi ni imela. Ko je oče ugotovil, da ima njegova hči veliko željo, da bi se naučila šivati, ji je plačal tečaj za šivilje. Nancy je postala vse boljša v izdelovanju in oblikovanju novih oblačil. Izdelava oblek se je kar vrstila, po eni obleki je sledila druga, tretja ... »Nancy! Spet imaš novo, še bolj čudovito obleko!« so ji govorile prijateljice. »Kaj če bi nam sešila kakšno?« so jo prosile. Njihovih prošenj Nancy ni mogla preslišati. Tako je bilo povpraševanja vse več in počasi preveč.

Medtem ko so njene prijateljice samo razmišljale o fantih in kako potrošiti denar, ki so ga dobivale od staršev, je Nancy že začela razmišljati o prihodnosti. Zjutraj je bila v šoli, popoldan je pomagala očetu v delavnici, zvečer pa je kreirala in šivala nove obleke. Življenje takrat 17-letnega dekleta je bilo podrejeno neprestanemu delu, vendar je resnično uživala v tem. Vse njene želje in načrti so bili vezani na očetovo delavnico in tekstilne izdelke.

Ko je dopolnila 18 let in opravila vozniški izpit, je začela voziti velik kombi. Čeprav ni imela izpita C-kategorije, ki bi ga potrebovala za vožnjo omenjenega kombija, ni nikoli imela težav. Mlada, prijetna punca v velikem kombiju! In to na poti po celotni nekdanji Jugoslaviji! Za to je resnično potrebovala pogum in vztrajnost. Kljub temu se je morala naučiti vseh tistih stvari, o katerih večina žensk sploh ne razmišlja, kaj šele, da bi jih znale narediti – menjava pnevmatik na kombiju, menjava olja, razna majhna popravila itn.

Nancy je leta 1988 končala srednjo šolo in se odločila za študij ekonomije, da bi čim uspešneje nadaljevala očetov posel. Takrat je bilo šivanje še vedno samo njen konjiček.

In končno "the kopalke"

Nekega spomladanskega dne se je Nancy odločila kupiti nove kopalke, saj se je s prijatelji pripravljala za odhod na morje. Želela je imeti najlepše kopalke, zato je obšla vse mogoče trgovine, butike, ampak ponudba v tistem obdobju je bila še vedno zelo slaba in skromna. Staromodni kroji, nezanimivi in nekakovostni materiali itn., za Nancy to sploh ni bila ponudba. »Kaj pa, če bi si sama naredila kopalke?« ji je šinilo skozi glavo, ko je v roki držala par belih kopalk, primernejših za starejšo žensko kot za deklet njenih let. »Če delam obleke, verjetno ene same kopalke ne bodo takšen problem.«

V glavi si je v istemu trenutku zamislila kreacijo za najlepše kopalke na svetu. Fluorescentna roza barva, pisana obroba in pentlja na nedrčku! Kupila je material, se usedla za šivalni stroj in začela izdelovati svoje prve kopalke. Takrat še ni vedela, da je obrnila novo stran v življenju in da ji bo uspelo iz konjička narediti poklic.

Izdelovanje kopalk je bilo veliko bolj zapleteno od šivanja oblek. Material je bil zelo težak za izdelavo, neprestano je polzel in se izogibal igli, ampak Nancy se je že takrat oblikovala v izredno uporno in 'perfekcionistično' delavko. Po nekaj urah neprekinjenega dela je zadovoljno vzdihnila, se naslonila na stolu in se nasmehnila. »Material me pa že ne bo zaustavil,« je pomislila. »Vse, kar hočem, lahko tudi naredim!« Pred njo so visele nove kopalke, prav takšne, kakršne je hotela in si jih zamislila. Fluorescentno roza kopalke s pisano obrobo in pentljo na nedrčku. Komaj je čakala, da jih pokaže prijateljicam. Bilo je že pozno zvečer, bila je zelo utrujena, ampak zaspala je mirna in srečna.

»Jaz bi tudi ene!«

»To je noro! Kje si jih kupila?«

»Koliko so stale? Verjetno zelo veliko.«

»Fulll so dobre!«

Ena za drugo so vzklikale prijateljice, ko jim je Nancy pokazala svoje nove kopalke. Ob vseh teh komplimentih je Nancy komaj prišla do besede. »Nisem jih kupila, naredila sem jih sama. A so vam res všeč?« »A si nora? Seveda so nam všeč. Jaz ne bom več kupovala kopalke. Nancy, prosim te, naredi tudi ene zame!«

Hipoma je Nancy dobila par naročil za nove kopalke, saj svojim prijateljicam prošnje ni mogla odkloniti in jih razočarati. Še vedno je polovico dneva delala na strojih za plastiko, drugo polovico dneva je razvažala robo, zvečer je šivala kopalke. Študij ekonomije je padel v drugi plan. Bolje se je počutila kot umetnica in oblikovalka kot bodoča ekonomistka. Ko je prijateljicam sešila kopalke, so jo poklicale prijateljice prijateljic in njihove prijateljice, zato se je znalo zgoditi, da je Nancy vso noč prebedela ob šivalnem stroju. Bila je zelo izčrpana, ampak srečna. Tudi denar je začel kapljati in lahko si je privoščila kakšno boljšo obleko ali čevlje iz trgovine. Takšen način dela in življenja ni mogel trajati dolgo. Z očetom sta se dogovorila, da lahko en dan v tednu dela samo kopalke, druge dneve pa mu še vedno pomaga v delavnici. Njen oče je s svojimi izdelki redno obiskoval raznovrstne sejme, Nancy pa je začela poleg plastičnih izdelkov prodajati še lastne tekstilne izdelke. Bila je presenečena, kako so jih ljudje radi kupovali.

Vem, kaj hočem

V začetku 90. let je zaradi takratne politične situacije in razpada Jugoslavije oče izgubil do takrat velik trg in se umaknil v pokoj. Nancy je za manjši znesek odkupila domačo obrt in stroje. Odločila se je ostati v tekstilni proizvodnji, delala bo to, kar jo najbolj veseli – oblikovala bo kopalke. Kupila je nov šivalni stroj in zaposlila eno šiviljo. Povpraševanje po njenih kopalkeh je bilo vse večje. Čeprav je bila takrat Slovenija že samostojna država in se je ponudba oblačil že povečala, so se na trgu še vedno prodajale staromodne in dolgočasne kopalke. Ljudje, ki so imeli denar, so lahko kupovali zelo drage italijanske kopalke v Trstu.

Nancy takrat v Sloveniji ni imela prave konkurence, zato so se vsi "tepli" za njene kopalke. Bile so moderne, nekaj novega, v majhnih serijah in zelo težko je bilo priti do njih. Povpraševanje je bilo mnogo večje od zmožnosti izdelave v podjetju, saj je bilo ogromno naročil, ki jih podjetje ni moglo hkrati uresničiti. Posel je rasel in rasel in Nancy je zaposlila še dodatno šiviljo. Njen konjiček je zrasel v pravi posel in je hranil že tri družine. Sedaj je imela možnost več časa posvetiti kreiranju in oblikovanju. O rasti in razvoju sploh ni razmišljala, ker je posel rasel sam od sebe.

Leta 1991 se je prvič udeležila modnega sejma tekstila v Monte Carlu. Bila je zelo mlada in bala se je, da jo potencialni kupci z njenimi 23 leti ne bodo jemali resno. Zaposlila je očeta, če bi šel z njo in se predstavljal kot direktor podjetja, njo pa naj bi predstavil kot svojo asistentko. Obisk je bil zelo uspešen. Nancy ni mogla verjeti. Zanj je sejem pomenil veliko priznanje za njeno dotedanje delo in bila je zelo ponosna na uspeh, ki ga je dosegla. Uspeh je v njej prebudil še večjo energijo in polet. Ko se je vrnila, je postala še večji deloholik (če je bilo to še sploh mogoče). Delala je 20 ur na dan, 7 dni v tednu. Svoje zasebno življenje je popolnoma zanemarila, njeno življenje so bile njene kopalke.

Prvi katalog

Nekega lepega sončnega dne jo je poklicala prijateljica, da je našla agencijo s poceni letalskimi kartami za Sejše. »*To je zelo mamljiva ponudba, ampak kako bom pustila delo? Ali bo vse funkcioniralo, če me ne bo?*« se je zaskrbljeno spraševala Nancy. No, izziv poti je bil močnejši, Nancy je v kovček spravila veliko kopalk iz najnovejše kolekcije in se odpravila na Sejše. To je bilo eno od nepozabnih potovanj. Prijatelj Boris se je amatersko ukvarjal s fotografijo: »*Ajde, punce, oblecite kopalke, da vas malo posnamem! Super! Glavo malo bolj gor ... taaako, zdaj se obrnite ... kot prave manekenke ste!*« Po vrnitvi s Sejšlov je Boris poklical Nancy. »*Živijo, Nancy! Imam nekaj zelo zanimivega! Fotografije so full dobre! Tudi ti na njih izgledaš kot profesionalni model.*« Nancy je bila presenečena nad kakovostjo in lepoto fotografij. Sama je najbolje vedela, kako pokazati svoje kopalke. Dogovorila sta se, da bosta iz fotografij naredila katalog. Najlepši in najkvalitetnejši katalog kopalk v Sloveniji! Trg je bil osvojen! Ne samo, da so bile kopalke nekaj novega in zanimivega, tudi njihova oblikovalka je bila zelo lepa ženska, ki je pozirala v katalogih. Takrat je nastala blagovna znamka "Nancy Line".

Rast podjetja

Nancy je vsako leto naredila nov, še lepši in kvalitetnejši katalog od prejšnjega. V Sloveniji v tistem obdobju ni imela s kom tekmovati, teknovala je sama s sabo. Iz sebe je črpala zadnje atome energije. Podjetje je raslo iz dneva v dan, vsako leto je zaposlila kakšno šiviljo več in sočasno kupila dodaten šivalni stroj. Po Sejšelih so sledile druge eksotične lokacije: Mavricij, Bali, Kenija, Kuba, Avstralija, Južnoafriška republika, Havaji, Brazilija, ZDA, Tahiti, Bora, Moorea ...

Podjetje se je razvijalo samo od sebe, Nancy je bila podnevi direktorica, ponoči pa oblikovalka. Še vedno je delala 20 ur na dan zaradi perfekcionizma in želje, da vse, kar dela, dela najboljše. Potreba po popolnosti ji je počasi začela greniti življenje. Nikakor ni mogla razumeti, zakaj njeni delavci ne želijo delati po 20 ur na dan, zakaj ne opravijo vseh nalog brez napak, zakaj ne morejo biti takšni kot ona. Živela je življenje, kakršno ji je že v otroštvu privzgojil oče – bila je odvisna od dela.

Čeprav ljudje mislijo, da s kopalkam ni dela za celo leto, Nancy dokazuje prav nasprotno. Od decembra do septembra oblikuje novo kolekcijo, oktobra posname nov katalog na kakšni novi eksotični lokaciji, novembra in decembra oblikuje katalog, januarja gre na sejme v Monte Carlo, Milano, Cannes, Lyon, kjer kupuje materiale za novo kolekcijo. Vseskozi poteka šivanje kopalk – že v septembru se začnejo šivati novi modeli za naslednjo sezono, do avgusta se še šiva "stara" kolekcija.

Še bolj stresno življenje

Boris, ki je posnel fotografije za prvi katalog, je postal njen asistent in uradni fotograf. Vsako novo snemanje kataloga je bil za Nancy še večji stres. Ko človek pogleda vse te predstavitvene kataloge, najprej pomisli, kako ima Nancy zelo lepo in zanimivo življenje. Ne pomisli, kako za tem navideznim uživanjem stoji precej garanja, nevarnosti in nevšečnosti. Zaradi vsakoletne izdelave vse boljšega in boljšega kataloga na novi lokaciji ter sočasnega zmanjševanja stroškov podjetja je bila Nancy vedno sama svoj model za kopalke, obenem vizažistka, stilistka in frizerka. Na potovanje, ki je bilo namenjeno izdelavi novega kataloga, sta šla s fotografom vedno sama. V tem kratkem času sta poskušala najti čim več atraktivnih lokacij in se pri tem nista zadrževala dalj časa samo na enem mestu. To je ena od razlik med njenimi in konkurenčnimi katalogi. Del teh potovanj so bile tudi razne nevarnosti, ki Nancy nikoli niso ovirale v njenih zamislih, ampak so njeno že dovolj stresno življenje še bolj popestrile. Vsakič, ko je odhajala na snemanje, ni mogla spati, vedno je bila v skrbeh, skratka nikoli se ni mogla popolnoma sprostiti. »*Kaj če mi kdo ukrade kopalke, kaj če fotografije ne bodo uspele, kaj če zbolim, kaj če dobim kakšne spuščaje, kaj če bo slabo vreme, kaj če ...?*« Zaradi takšnih in drugačnih misli na

snemanjih ni nikoli spala več kot štiri ure na dan. V Keniji jih je med snemanjem napadel slon, pred katerim sta ona in njen fotograf komaj pobegnila. Na tem potovanju ni samo zbolela, ampak je tudi vse filme, ki jih je dala na razvijanje, nazaj dobila črne. Na enem izmed potovanj je v njo brizgnila sipa, fotografirala se je ob levu, nekje je bilo prevroče, nekje premrzlo za kopalke, plezala je v visokih petah po skalah nad prepadi, skoraj je utonila v čolnu, stala je pod velikimi slapovi, preživela ves dan snemanja na 38 stopinjah Celzija in 90-odstotni vlagi.

Glede na to, da je bila Nancy edini model v svojih katalogih, je morala zelo pozorno in nenehno skrbeti za telo. Vedno je bila na dietah. Vsak dan je obiskovala studie za fitness. Čeprav ni sodila med ljudi, ki bi bili izpostavljeni debelosti, je pred vsakim snemanjem kataloga morala shujšati za 8 kilogramov. Za redno spremljanje teže je imela na sredi sobe tehtnico. To je bil še dodaten stres, ki je vodil v samouničenje.

Internacionalizacija

Leta 1996 so Nancy poklicali iz hrvaškega podjetja Ocean, d. o. o. Bili so zainteresirani za distribucijo njenih kopalke na Hrvaškem. Nancy je bila takrat že znana osebnost. Novinarji so jo neprestano klicali in prosili za intervjuje. Skoraj vse ženske v Sloveniji, stare od 20 do 50 let, so že slišale za njene kopalke in jih želele imeti v svoji kolekciji. V tem času sta v Sloveniji podjetji Lisca in Beti poleg spodnjega perila začeli ponujati tudi svoje kopalke. Za oglaševalske akcije sta porabili ogromno denarja, ampak njihovi dizajni so bili še vedno bolj namenjeni starejšim in konservativno usmerjenim kupcem. Vsako leto so naredili majhno število novih modelov v velikih serijah. Slovenski kupci, predvsem ženske, so z razpadom Jugoslavije postali občutljivejši za modo in individualnost. Kopalke niso bile več samo oblačilo za na plažo, temveč tudi za nakupovanje in hojo po lokalih, za večerna sprehajanja, prav tako pa so bile tudi ustrezno opremljene z raznovrstnimi dodatki. Vsaka ženska, ki kaj da na zunanji videz, urejenost, si želi posebne in čim bolj opazne kopalke. Nancy je prav tukaj našla veliko tržno nišo in obdržala način dela, kakršnega je imela na začetku poslovanja – veliko modelov, majhne serije od 20 do 200 kopalke, glamurozni dizajni, možnost individualnega prilagajanja ... V Sloveniji je strogo nadzirala distribucijo svojih kopalke. Njene kopalke so se in se še vedno lahko prodajajo izključno v trgovinah z blagovnimi znamkami ali v manjših butikih. Eden izmed največjih kupcev je Emporium, kjer so do danes (v času, ko je bil primer napisan) njene kopalke dosegle 50-odstotni delež vseh prodanih kopalke.

Finančne težave in iskanje rešitev

Kljub uspešnemu poslovanju podjetja zasebnega življenja še vedno ni imela. V tistem času sta se oče in mama ločila, prav tako pa noben moški ni mogel slediti tempu, ki si ga je Nancy zadala. Vso željo po ljubezni je prelila v kopalke. Čez leto je bila največ pet dni na dopustu, vendar je tudi takrat mislila samo na novo kolekcijo in podjetje ter pri tem imela slabo vest. Odnos z zaposlenimi je bil vedno njena šibka točka. Vseskozi je mislila, da če ne bo ona vsega naredila, ne bo nihče. Prav tako ni znala razporediti obveznosti in posvečati dovolj časa motiviranju sodelavcev, da bi izdelovali boljše kopalke. Ko je podjetje raslo, so rasle tudi Nancyjine težave – psihične, fizične in na koncu tudi finančne. Čeprav so se njene kopalke zelo dobro prodajale, je bilo denarja v podjetju zelo malo. Ona je bila še vedno bolj umetnica kot direktorica podjetja. Vsak mesec jo je bilo strah, da ne bo dovolj denarja za zaposlene ter za plačila dobaviteljem. Podjetje je funkcioniralo zmedeno, brez vizije, brez postavljenih ciljev, brez pravih rezultatov. Na zunaj je bilo njeno življenje glamuzno, novinarji so se "tepli" za njene intervjuje, sodelovala je na mnogih modnih revijah, raznih izborih slovenskih lepotic, vedno je bila lepo oblečena in urejena, ljudje so jo prepoznavali na cesti, a podjetje je bilo na trhlih nogah.

Začutila je nezadovoljstvo s tovrstnim načinom življenja in se počutila nekako 'prazno'. Menila je, da ob vsej tej slavi in dobri prodaji kopalčk še vedno ni srečna. Sočasno je začela čutiti hude zdravstvene težave, ki so bile posledica pretirane izčrpanosti. Vse pogosteje je imela migrene in razne alergije.

Ko je finančna kriza podjetja dosegla vrhunec, je Nancy začela intenzivno razmišljati o ustrezni rešitvi. Takrat je bil Emporium še vedno eden izmed glavnih kupcev in je imel veliko pogajalsko moč. Denar je v podjetje prihajal počasi in zelo hitro odhajal. Nancy je spoznala, da s tovrstnim načinom dela, ko hočeš vse narediti sam, ko hočeš imeti kontrolo nad celotnim podjetjem in nad vsemi dogodki v podjetju, ne bo mogla nadaljevati, zato si je zastavila nekaj novih ciljev.

Uvajanje norm. Do takrat so vse šivilje (Nancy je že imela 14 zaposlenih) delale brez norm. Rezultati tega so bili slaba produktivnost, večji stroški, veliko napak pri delu. Uvajanje norm je bil zelo težaven proces. Vsi delavci so bili navajeni delati brez norm, zato so se na začetku temu zelo upirali. Zaposleni so potrebovali precej časa, da so to sprejeli kot normalen del delovnega procesa.

Odprtje lastne trgovine v hiši v Naklem. Glede na neustrezen denarni tok podjetja se je Nancy odločila odpreti lastno trgovino v hiši v Naklem. Na začetku ni pričakovala velikega prometa, predvsem zaradi lokacije (30 km izven Ljubljane), danes (v času, ko je bil primer napisan) pa v lastni trgovini proda 30 % svojih kopalčk.

Razgovor s psihologom, kako naprej in kako izboljšati odnos z zaposlenimi. Spoznala je, da sami ne bo uspelo rešiti vseh težav, s katerimi se je odločila boriti. Poiskala je pomoč psihologa in ugotovila, da je hotela preveč ne samo od delavcev, temveč tudi od sebe. Spoznala je, da ne moreš spremeniti drugih ljudi, lahko spremeniš samo sebe in takrat se bodo tudi drugi spremenili.

Padec in bujenje

Čeprav je začela delati na spremembah in na odnosu z zaposlenimi, je Nancy še vedno garala. Finančna situacija se je začela popravljati, ampak njeno zdravje je postajalo slabše in slabše. Medtem je pričela tudi s sodelovanjem s podjetjem iz Bosne in Hercegovine. Na Hrvaškem je postala zvezda. Vse ženske, ki so se pojavljale v javnem življenju, so morale imeti kopalčke Nancy – če je mogoče, izdelane prav po meri zanje.

Denar je začel spet pritekati, ampak za Nancy denar in slava nista prinesla sreče. V zasebnem življenju se je začela bati denarja, ker veliko denarja ni prineslo sreče njenim staršem. Zakaj bi bilo pri njej drugače? Čeprav je postala uspešna poslovna ženska – podjetnica z lastno, močno, priznano blagovno znamko, je bila pogosto bolna, depresivna in nezadovoljna. V tem času se je zgodilo tisto, česar se je najbolj bala – nehala je uživati v tistem, kar je najraje počela. Kot nadaljevanje tega je sledilo snemanje novega kataloga leta 2001 v Braziliji. Popolnoma izmučena in brez volje po prihodu iz Brazilije se je psihično in fizično zgrudila. Pred tem je že dva meseca imela neprestane migrene. Skratka, bil je zadnji čas, da nekaj ukrene.

Prav po "naključju" ji je v tistem obdobju prišel v roke intervju z Yogijem, ki živi v Ameriki in h kateremu hodijo svetovno znane zvezde z veliko denarja, ki prav tako kot ona niso srečne. Ugotovila je, da tako ne more in noče več živeti. Vzela si je mesec dni počitka, prvič v življenju. Brala je knjige, pogovarjala se je s psihologom, začela se je poglobljati sama vase. Odločila se je spoznati pravo srečo in prav tako pravo ljubezen. Pripravljena se je bila soočiti s temeljitimi spremembami. Prvo knjigo, ki jo je prebrala po predlogu psihologa, je prebrala kar šestkrat v šestih dneh. Knjiga Strupeni starši je bila prav šokantna, ker je ugotovila, da so njeno življenje pravzaprav krojili vzorci iz njenega otroštva. Spoznala je razlog negativnega odnosa do denarja. Do tedaj je menila, da veliko denarja prinaša zlo in da bo v primeru izdelave najboljših in najlepših kopalčk dovolj denarja za poplačilo vseh obveznosti.

Ugotovila je, da je tudi odnos do dela nasledila od očeta, zato je nekdanje življenjsko vodilo "moraš" zamenjala z "želim". Nadaljevala je s knjigami Jamesa Redfielda, Dalaj Lame, Louise Hay in Donaldda Neala Walscha ter z (zanjo) najboljšo od vseh, s knjigo avtorice Debbie Ford *Temna stran iskalcev svetlobe*. Spoznala je, da lahko s sočutjem, dobroto in s pozitivnim razmišljanjem srečo in ljubezen najdeš v sebi. Naučila se je tudi sebe sprejemati takšno, kakršna je.

Nova Nancy

Ob njeni vrnitvi v službo zaposleni niso mogli verjeti spremembi, ki so jo takoj opazili. Nancy je bila polna nove pozitivne energije, prav tako pa je bila vedno nasmejana. Sama je spremenila dotedanje navade, za katere je menila, da ogrožajo njeno zdravje in srečo. Začela je meditirati, delati tibetanske vaje, sprehajati se po gozdu in se pogovarjati z ljudmi, za katere prej nikoli ni imela dovolj časa. Prodaja njenih kopalk je še vedno naraščala. Ni bilo dneva, ko v trgovini v Naklem ne bi prodali vsaj enega para kopalk, prodaja se je zelo uspešno nadaljevala tudi v Makedoniji.

Sezona prodaje kopalk se začne že februarja in traja vse do septembra. Poleg otroške kolekcije in ustreznih dodatkov kopalkam so trgu ponudili tudi moško kolekcijo pod blagovno znamko "Kudos beachwear", katere kreator je bil prav Boris, ki je posnel njene prve kataloge. On je bil še vedno njen najbližji sodelavec. Tako so snemanje katalogov prepustili profesionalnemu fotografu Alešu Bravničarju.

Leta 2002 je sledilo snemanje novega kataloga. Snemanje je bilo v ZDA. Nancy se je odločila, da bo pustila vse strahove doma in se sproščeno odpravila na snemanje. Izpisala si je nekaj spodbudnih stavkov in jih prebirala vsakič, ko jo je začelo kaj skrbeti. Do takrat se je že otresla vseh drugih strahov, razen tistega pred boleznijo. Zaradi neustrezne klimatske naprave na letalu je dobila vnetje sinusov in oči. Ves čas snemanja je imela težave z oteklimi očmi, a katalog je bilo treba narediti. Spet se je pojavil del Nancy, ki se je ne da ustaviti. Kadar se za nekaj odloči, gre, če je treba, z glavo skozi zid. Na fotografijah si je pomagala z očali ali pa je mižala. *»Če sem preživela to, če sem napravila dober katalog, potem mi bo uspelo tudi vse drugo,«* je govorila. Z načinom življenja si je spremenila tudi prehranjevalne navade. Včlanila se je v društvo Preporod, kjer so ji pokazali film o nasilju nad živalmi. Postala je vegetarijanka in diete niso bile več potrebne. Nekega dne je umaknila tehtnico s sredine sobe, kjer je stala že nekaj let.

Če se ti spremeniš, se bodo spremenili tudi drugi

Leta 2003 se je Nancy odločila narediti še en korak naprej. Ugotovila je, da če hočeš uspeti, moraš vlagati v ljudi. Začela je iskati nekoga, ki bi ji pomagal v izboljšanju odnosa z zaposlenimi. Poklicala je eno izmed podjetij za razvoj človeških zmognosti ter se dogovorila za dvodnevni seminar v prostorih podjetja. Tema seminarja je bila *»Kako sprejeti nekoga, ki ga je težko sprejeti«*. Seminar je bil popoln zadetek. Zaposleni so požirali vsako besedo predavatelja in se končno začeli počutiti pomembne. Ob stavku *»Jaz tu vidim 17 direktorjev, vsi smo sami direktorji svojega življenja«* so vsi prisotni obmolknili. V prostoru je zavladala popolna tišina. Nikoli prej niso razmišljali na tovrsten način. Govoril je o vzorcih iz otroštva in kako z mislimi ustvarjamo lastno prihodnost. Vsi skupaj so bili tistega dne deležni velikih, čeprav na videz majhnih misli: *»Če vedno počnemo to, kar smo vedno počeli, bomo vedno dobivali to, kar smo vedno dobivali!«* *»Pustite negativno! Posvetite se tistemu, kar bi resnično radi postali ali imeli!«* *»In če ne želimo, da bi še naprej bilo vse tako, kot je bilo do sedaj, se mora zgoditi neka SPREMEMBA!«* Večina zaposlenih je začela govoriti o svojih težavah in Nancy jih je začela gledati z drugačnimi očmi. Ugotovila je, da če hoče imeti uspešno skupino, mora prisluhniti željam in težavam zaposlenih. Pred seboj je imela vizijo sproščenega delovnega okolja, v katerem se vsi zaposleni počutijo kot del ene družine. Takrat je že vedela, da je samo od nje odvisno, ali ji bo tudi uspelo.

Podjetje kljub nekajletnemu poslovanju še vedno ni imelo vizije in ciljev. Predavatelj je predlagal, da jo oziroma jih naredijo skupaj. Usedli so se na tla in se začeli pogovarjati. Najprej je spregovorila Nancy in za njo so se začeli v pogovor vključevati tudi zaposleni. Atmosfera je bila zelo neposredna in prijateljska. Najbolj je bila presenečena nad spoznanjem, da denar sploh ni najpomembnejši motivacijski dejavnik zaposlenih. Vsem je bila na prvemu mestu ljubezen do dela, potem medsebojni odnosi, sreča, zadovoljstvo in zdravje in šele potem denar. A Nancy je vsa ta leta menila, kako jim je samo do denarja! Po zaključenemu seminarju so se vsi začeli gledati z drugačnimi očmi, delo je postalo bolj sproščeno. Nancy ni več dvigovala glasu in se ni jezila. Razumela je, da so napake del dela in da se samo z dobro organizacijo in motivacijo te napake lahko odpravijo.

Preden je spremenila odnos do dela in sveta, jo je po končanem ustvarjanju novih kopalk vedno skrbelo, ali bo zmogla in znala znova začeti novo kolekcijo. Zdaj nima več teh skrbi.

Nancy je najela učiteljico vadbe, da sestavi primerne vaje za razgibavanje rok, nog in hrbta glede na to, da je večina zaposlenih šivilj, ki ure in ure sedijo za šivalnim strojem v prisilni drži. Nancy je ugotovila, da s takšnimi vajami delavke ne bodo samo bolj zadovoljne in zdrave, ampak bodo tudi bolj produktivne. Učiteljica vadbe je nekega dne prišla, pokazala vaje in vse so se navdušile. Vsak dan pred malico Nancy skupaj s sodelavci izvaja desetminutno razgibavanje. V tem času se lahko zgodi, da kakšen telefon zvoni v prazno.

Nancy se je tako začela zavedati, da le skupaj s sodelavci lahko ustvarja vizijo, ki je skupna vsem. Nancy zagovarja medsebojno spoštovanje, timsko delo in pomen vlaganja v razvoj sodelavcev. » *Verjamem v svoje sodelavce. Sodelavci so moja družina, zato si prizadevam z njimi imeti maksimalno dobre odnose, odnose, kjer ni kritiziranja, obsojanja.* «

Je proti odpuščanju delavcev, nikoli ni nikogar odpustila. Nancy pravi, da je treba najprej spremeniti sebe, saj se tako avtomatsko spremenijo tudi drugi. Sama želi biti zgled drugim. Sebe opisuje kot vodjo, ki si želi spoštovanja in ne strahospoštovanja, ki je vladalo pri njihovem delu v preteklosti. Zgled so ji veliki zgodovinski voditelji. In kakšen mora biti dober voditelj? » *Plemenit, neustrašen, predvsem pa mora verjeti vase,* « pravi Nancy.

Nancy organizira različna srečanja s sodelavci, skrbi za dobro klimo v podjetju. Tako skupaj hodijo v kino, obiskali so že Gardaland in še kaj bi se našlo. Nancy verjame v sodelavce, zato bo verjetno izdelavo svoje kolekcije prepustila tudi svojim sodelavcem, npr. sodelavkam, ki imajo majhne otroke, ali starejšim sodelavkam, ki bi lahko naredile dobro kolekcijo. Poleg duhovnega razvoja si Nancy prizadeva tudi za strokovni razvoj sodelavcev. Tako so se posamezniki udeležili tečaja za vodjo proizvodnje, šiviljskih izpopolnjevanj ... Nancy spremlja vsa izobraževanja, izbere pa tista, za katera meni, da bodo njenim zaposlenim najbolj koristila. Vsaka dobra ideja je nagrajena! Nagrajevanje sodelavcev je poleg osnovne plače sestavljeno iz t. i. stimulacij, za katere je kriterij npr. preseganje načrta pri prodaji v trgovini, preseganje sešitega v šivalnici.

Povpraševanje po kopalkah Nancy je vse večje in s tem tudi zaposlovanje novih šivilj. Nancy je v obdobju 1992–2002 zaposlila kar 11 šivilj, kar je kar 65 % vseh zaposlenih. Povprečna stopnja izobrazbe zaposlenih je IV.

Pot v neznanu

Spremenjena, zadovoljna Nancy. Spremenjeni, zadovoljni sodelavci. Dobre ideje, izvrstne kopalke in zadovoljni kupci. Najlepši možni odnosi, vladajo sreča, zadovoljstvo in zdravje. » *Toda kako bi bili lahko še uspešnejši in vsak dan še boljši?* «

Nancy se zaveda svojih pomanjkljivosti v znanju na finančnem in tržnem področju, zato je pripravljena prisluhniti vsaki ideji in vsakomur posvetiti čas za pogovor. Škoda, ker ni zaključila študija ekonomije!

Nancy bo v prihodnje trgovino v Naklem opremila tako, da se bodo v njej kupci počutili dobro. Trgovino bo preuredila tako, da ji bo dodala ustrezen vonj, pobarvala stene in jo naredila posebno. Svojo kolekcijo kopalke bo dopolnila z različnimi dodatki. Trenutno iz preostalega materiala kopalke izdelujejo elastike za lase, saj na ta način nima veliko dodatnih stroškov, obenem pa popestri ponudbo. V prihodnje bo poleg kopalke ponujala še več modnih dodatkov, pripravlja pa tudi kolekcijo športnih oblačil. Njene kopalke bodo še vedno imele veliko ročnega dela, dodatkov, predvsem pa bodo trendovske in pisane ne telo vsakega, ki se želi počutiti dobro in nekaj posebnega. Okrepila bo ponudbo kopalke za otroke, moške in nosečnice. Kupcem trenutno ob nakupu v trgovini podari specialno pralno sredstvo Soyelle za kopalke. Ker so zadovoljni kupci izrednega pomena, bo tako še naprej negovala dobre odnose s kupci. Čeprav so kopalke Nancy višjega cenovnega razreda, si lahko vsaka ženska v trgovini v Naklem privošči kopalke iz preteklih sezon, vzorčne modele, ki jih je mogoče kupiti po bistveno nižjih cenah.

Nancy se ne boji vstopa v EU, ne boji se domače in tuje konkurence. Prav nasprotno, saj pravi, da je ta dobrodošla. Glavni trg doslej je Slovenija in bivša Jugoslavija (predvsem Hrvaška). »Naključij ni!« pravi Nancy. Nedavno je spoznala neko gospo, ki ji je ponudila sodelovanje na ruskem trgu. Spet se ji je začelo pojavljati vprašanje prodora na tuji trg. Želi si prodreti na tuje trge. Zdaj je dovolj močna, saj je zadovoljna tako s seboj kot z okolico. Kam? V Moskvo, Pariz, Milano? Kako?

Nancy – cilji 2004

Cilji Nancy Aljančič:

- › čim večkrat predlagati, da se vsi skupaj dobimo tako kot danes in se pogovarjamo, smejimo, rešujemo probleme in ustvarjamo našo prihodnost in naše sanje;
- › do 10. septembra narediti najlepšo in najbolje prodajano kolekcijo doslej;
- › narediti najlepši katalog doslej;
- › vsako jutro kot na ekranu gledati, si zamisliti, kako bo čudovit dan, kako se zabavamo, smejimo, delamo z veseljem, kvalitetno, odgovorno, učinkovito in v miru in po najboljših močeh prodajamo ogromno kopalke v naši trgovini in kupcem v Sloveniji in Evropi, od dobaviteljev dobivamo samo najkvalitetnejše materiale;
- › vdahniti dušo in izboljšati vzdušje v naši trgovini – npr. fotografirati slavne ljudi, ki pridejo v naši trgovino ali nosijo naše kopalke, in fotografije dati na steno, predstaviti našo zgodovino, npr. dati na steno vse naslovnice katalogov, naslovnice revij, člankov, našo skupno fotografijo z našim sporočilom (našim) strankam, poskrbeti za privlačen vonj, glasbo, zrak; pogovarjati se in izobraževati trgovke, da bodo znale kar najbolj prijazno in pravilno ustreči kupcem, upoštevati čudovit Barbarin predlog, da oblikovalke prodajajo kopalke v trgovini, saj je velika razlika, če prodaja neka študentka ali pa nekdo od nas, ki smo kopalke ustvarili;
- › soočiti se z vsemi strahovi in zmagati, prvi je strah pred večjim številom neznanih ljudi, ki nekaj hočejo od mene, in iti občasno prodajati v trgovino, premagati strah pred intervjuji, premagati strah pred tem, da bo šlo na snemanju nekaj narobe, da ne bo prišla prtljaga, da bom zamudila kakšno letalo, da mi bodo ukradli kopalke, da bo slabo vreme, da bom zbolela, da bom prišla domov brez diasov;
- › jesti presno hrano, ne piti alkohola, iti v hribe in teči v gozdu večkrat kot lansko leto, poleti opraviti tritedenski post, da mi bodo možgani maksimalno delali, da bom imela veliko koncentracije,

veliko energije, znala začititi notranji glas oziroma intuicijo in da bom tako lahko sprejemala najbolj modre odločitve za naše podjetje;

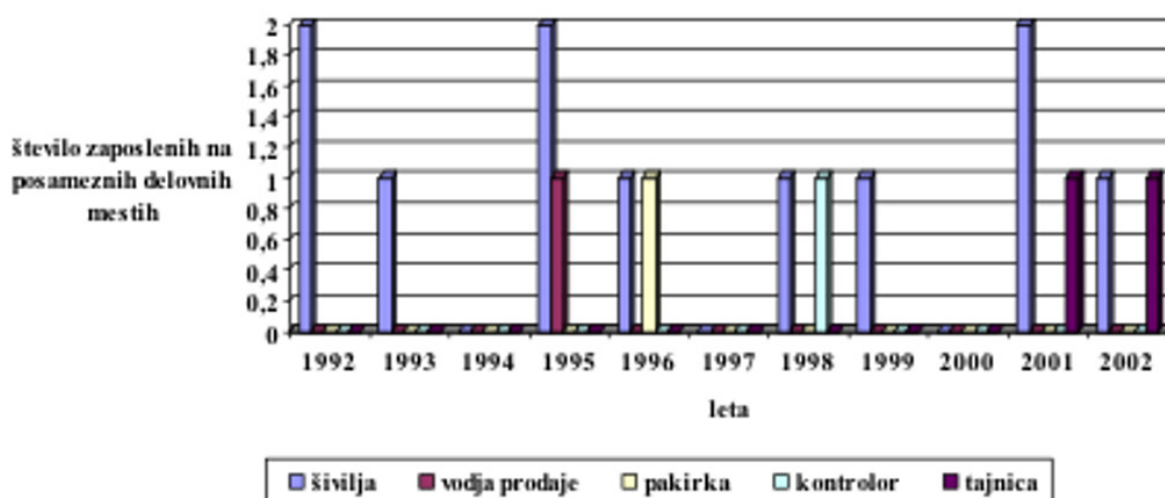
- › spoznati čudovitega fanta;
- › skrbeti za osebnostno rast, postati boljši človek, pomagati drugim ljudem, prebrati čim več knjig, dobrih člankov, udeležiti se raznih predavanj in izobraževanj in to omogočiti tudi vsem svojim sodelavcem, če bodo to želeli;
- › sprejemati in razumeti sebe in tudi druge ljudi takšne, kot smo, brez obsojanja in kritiziranja, popraviti vhodno stopnišče, posaditi več rož, naslikati vsaj eno sliko, vedno imeti nasmeh na obrazu, čim več peti, plesati, pred snemanjem shujšati na 52 kg, vedno imeti samo pozitivne misli, vzeti si več časa za naše kupce, raziskovati skrivnosti uspeha uspešnih ljudi in drugih podjetij. Z veseljem si bom vzela čas za kogar koli, ki bo imel kakšno željo, predlog, vprašanje, idejo, potreboval kakšno pomoč ali nasvet. Vedno bom vsak predlog upoštevala, cenila in bom zelo hvaležna.

Priloge

Slika 84: Organizacijska struktura podjetja Nancy Aljančič, s. p.



Slika 85: Novo zaposlovanje po letih glede na delovna mesta



POSLOVNI PRIMER ŠT. 3

Emilija Pavlič, s. p. "Gospa podjetnica"

Vir: Primer sta napisali Metka Brečević in Monika Kraljič. Copyright 2009 avtorjev. Objavljeno z dovoljenjem avtorjev. Primer je namenjen kot podlaga za diskusijo in ne kot prikaz dobrega ali slabega obvladovanja poslovne situacije.

Uvod

Teško je strniti besede gospe Emilije Pavlič v zaporedje dogodkov. Gospa ima namreč zelo spontano govorico in v enem trenutku pripravlja kruh, v drugem trenutku pa razlaga o ekoloških izdelkih. Iz nje vre želja po posredovanju znanja mladim generacijam. Urejena, prijazna in vedno nasmejana gospa ne kaže svojih let. Strastna zagovornica doma pripravljene hrane, ki je tradicionalna za naše kraje, in izdelkov, ki jih pridelujemo v Sloveniji, ima nekaj zanimivih pravil, npr. »morske ribe je treba umiti v osoljeni vodi, segreti je treba ponev in ne olja, jedi dajemo v hladno pečico itd.«

Je ikona za vse, ki se v poznih letih ne odločajo za svoje sanje, za vse, ki menijo, da je njihov čas že potekel, ki se prepustijo času in si ne upajo tvegati. Gospa Emilija pa ima še veliko povedati, zato se je odločila, da bo napisala novo knjigo.

Prva služba – nekje je treba začeti

Emilija je odraščala v vasi Brezje pod Nanosom pri Postojni. Poklic kuharice ji je izbral oče. Še danes mu je hvaležna, da ji je izbral pravi poklic in ji že v rani mladosti začrtal življenjsko pot. Po njej hodi že 61 let, a od 15. leta pogumno, pošteno, vztrajno in odločno. Končnega cilja še ni dosegla. Gospa Emilija pravi, da je šla pred nekaj leti v prvi pokoj, kdaj bo šla v drugega, pa še ne ve.

Emilija izhaja iz preproste, poštene in delovne kmečke družine. V družini je bilo pet otrok. Oče je bil najprej mlekar, ki je pobiral mleko po bližnjih vaseh in ga vozil v mlekarno za majhen denar. Kasneje je bil cestar. Mama je bila dobra kuharica in skrbna gospodinja, zato niso bili nikoli lačni. Jedli so samo doma pridelano hrano. Očetov denar je zadostoval samo za davke, knjige in zvezke. Starejša sestra je hodila v gimnazijo, drugi pa v šolo. Živel so zelo skromno in varčno. Otroci so morali vsak dan, ko so se vrnili iz šole, poprijeti za lažja kmečka dela, zvečer pa so delali naloge in se učili.

Že oblikovane delovne navade so ji olajšale začetek težke poti, ki jo je morala kot vajenka izkusiti v restavraciji Jama v Postojni. Poleg tega je odnesla iz domačega okolja vrednote, kot so točnost, poštenost, varčnost, spoštljivost, ki so jih dali starši s svojim zgledom.

Njen delovni dan kot kuharski vajenki se je začel takole: zgodnje vstajanje in odhajanje v deset kilometrov oddaljeno restavracijo, kjer se je učila kot vajenka, čakanje avtobusa na postaji (ob vsakem vremenu) in nato še nekaj kilometrov peš ... Za petnajstletno deklico je bil to velik napor. Vsaj v prvem in drugem letniku so vajenci vozili s samokolnicami premog in drva, da so zakurili velike štedilnike, preden so prišle glavne kuharice. Če ne bi imela za seboj delovnih navad od doma, takega napora zagotovo ne bi zdržala.

Prve mesece vajeništva je vsako jutro jokala po vzpetini do doma, ker si ni želela biti kuharica. Sošolci, ki niso bili vajenci, so se norčevali, da smrdi po kuhinjskih ostankih. Mama jo je zmeraj hrabrila, da naj zdrži, ker pravijo, da je pridna. Oče je šel večkrat preverjat, kaj pravijo o njenem delu v restavraciji ... Emilija je stisnila zobe in zdržala, zavedala se je, da se mora vsak dan boriti za preživetje. Pa ne samo za svoje, želela je finančno pomagati staršem, da bi lažje izšolali še brate in sestre.

Po dveh letih pridnega dela je proti koncu tretjega letnika Emilija že samostojno prevzela mesto glavne kuharice v prenovljeni kmečki gostilni v Planini pri Postojni, v lokalu s 120 sedeži ob glavni cesti Pstojna-Ljubljana. Ker je bila dobro vzgojena, je vestno delala, imela ogromno nadur, uvajala novosti, varčevala na vsakem koraku in gostišče je zelo uspešno obratovalo. Kljub vsem uspehom in prometu je prejemale samo osnovno plačo. Po dveh letih, ravno ob dopolnjeni polnoletnosti, je dojela, da jo pri delu izkoriščajo, zato se je odločila, da bo poskusila srečo drugje. Oče je malo nasprotoval, mama pa ne. »Pojdi v svet in se izobražuj,« je rekla.

Selitev v Koper – delo v restavraciji Žusterna

Dobila je službo kuharice v hotelski restavraciji v Žusterni pri Kopru. Ker je imela za seboj nekaj pomembnih izkušenj z načrtovanjem, nabavo, stroški, varčnostjo in delovne navade, je pri dvajsetih letih, ob odhodu glavnega kuharja in po odločitvi vodstva, prevzela vodenje kuhinje in trideset zaposlenih. Kljub mladosti je bila zelo odločna in poštena šefica.

Ker se je zavedala težav, ki lahko nastanejo zaradi alkohola, je prepovedala pitje alkohola med delovnim časom. Vedela je, da bo morala za posledice odgovarjati ona, zato je vsako alkoholno pijačo, ki jo je zasledila v kuhinji, zlila v umivalnik. Si lahko mislite, ženska, ki si to dovoli narediti moškimi! To je bilo nepojmljivo, vendar je Emilija pri svojem delu vedno vztrajala pri tem, v kar je verjela, in verjame, da je tako marsikoga rešila pred zasvojenostjo ali izgubo dela ali celo družine.

Na ta del svoje poklicne poti je zelo ponosna. Še sedaj jo srečujejo ljudje, ki jim je s svojo odločnostjo in pogumom pomagala, da niso zašli in jim je v življenju uspelo, takrat pa je morala požreti marsikatero žaljivko.

Nenehno izobraževanje za šefe kuhinj v Opatiji ji je dalo veliko vodstvenega in praktičnega znanja. S tem ji je rasla tudi samozavest. Ob delu je uspešno končala šolo za poslovodkinje v kuhinji in še tečaj nemškega in angleškega jezika.

Vedenje in znanje o prehrani otrok in mladostnikov je prvič zasledila v Opatiji in od takrat naprej je začela opozarjati, da so tudi otroci gosti. Že takrat je zahtevala kakovost tudi za otroke, ki so bili pri njih v koloniji.

Želja po informiranju mladih in malo manj mladih je bila v njej prisotna že od vsega začetka, saj je v času, ko je bila v hotelski kuhinji, imela tudi nekaj vajenk in vajencev, ki jih je z veseljem učila. Učila jih je tako, kot so drugi naučili njo, in tudi na te mlade ima zelo lepe spomine. Kar nekaj jih je sedaj samostojnih in uspešnih podjetnikov.

Delo z otroki

Ko je nastopila kot gospodinja v vrtcu v Smedeli, je bil to zanjo velik izziv. Poleg vodenja prehrane v sedmih vrtcih za 1300 otrok je bila hkrati odgovorna še za vodenje vseh drugih tehničnih služb: pranja, čiščenja, vzdrževanja, varstva pri delu itd. Moški so se zgražali, da ona tega zagotovo ne bo zmogla, saj je ženska, vendar je z odločnostjo uspešno premagala ovire, ki so ji prišle na pot. Veliko ji

je pomagalo tudi znanje iz organizacije dela, ki se ga je naučila iz knjig. Te so ji posodili prijatelji, ki so bili na izobraževanju v Kranju. Imela je veliko podporo in zaupanje pri ravnateljici, odlično kuharsko ekipo in tudi podporo večine vzgojiteljic, predvsem starejših.

V vrtcu se je že od začetka borila za to, da bi otroci jedli več zelenjave in manj mesa. Mnogi so bili nanjo jezni, ker ni bilo več klobas in hrenovk, vendar je bilo to le mnenje odraslih in vzgojiteljic, ki so imeli že vcepljen nezdrav vzorec prehranjevanja. Otroci niso pogrešali mesa, saj so že doma jedli preveč hitro pripravljene hrane, zato so ta način prehrane hitro vzljubili. Bojevala se je tudi proti prepričanju, da naj otroci pijejo vodo le za žejo, in si prizadevala, da bi na splošno jedli manj industrijsko predelane hrane.

Čeprav so morale kuharice postoriti več ročnega dela za pripravo take hrane, so delo kljub premajhni plači opravljale z veseljem, saj so razumele pomen zdrave prehrane. Glede plač jim ni mogla pomagati, zavedala pa se je, da se jim dogaja krivica, ker je bil plačilni sistem enak za tiste, ki so kupovali že pripravljeno hrano, in tiste, ki so skoraj vse pripravili ročno.

Ko je šlo že vse tako daleč, da ni vedela, ali gredo resnično naprej ali se vračajo nazaj, je dala pobudo, da trikrat na leto predstavijo njihovo dobro hrano staršem. To je bil zelo zahteven projekt, vendar jim je skupaj uspelo prepričati starše in velik del vzgojiteljic. Odnos do hrane se je bistveno spremenil na bolje. Bili so med najbolj prepoznavnimi vrtci v Sloveniji po dobri, doma pridelani zdravi prehrani. Bili so zgled drugim vrtcem, k njim so prihajale mnoge tako domače skupine kot tudi skupine iz tujine.

Takrat še ni imela svojih otrok, zato se je veliko izobraževala. Opravila je še tečaj iz varstva pri delu prve, druge in tretje stopnje.

Ob delu je uspešno opravila tudi tečaj za direktorico za hrano in pijačo (Food and beverage manager). Mnogi so jo zbadali, da je šolanje nepotrebno, ker dela v vrtcu. Čeprav ni znala pojasniti svojih odločitev, je vedela, da dela prav. Vedela je, da se mora nenehno izobraževati, da je »čas ne povozi«. To izobraževanje ji je dalo veliko managerskega znanja, ki ga je dodala svojemu strokovnemu znanju in izkušnjam pri delu.

Kmalu zatem je opravila še pedagoško-andragoški izpit za poučevanje kuhanja, istočasno pa še tečaj računalništva. Nekateri so se ji ponovno posmihali, češ, kaj hodi zapravljat čas, saj v kuhinji tega ne rabi. Ponovno je "pometla" pred seboj in kot redka ženska, kuharica, osvojila osnovno znanje iz računalništva. V tistem času sta bila njena otroka že v gimnaziji in pomagala sta ji, da je lažje osvojila nekatere veščine.

S prihodom novih vzgojiteljic, novih staršev se je projekt ponovno zamajal. Razvajeni odrasli so bili vedno glasnejši, da hrana ni dobra, da je hrane premalo, ker otroci niso vsak dan dobili prazničnega kosila, ampak le skromen mlečni zajtrk. Otroci pa so še zmeraj radi jedli skoraj vse, kar so jim skuhali. Bila je zelo razočarana, ker so starši zahtevali, da pripravlja drugačne jedilnike zaradi njih, ne zaradi otrok. Takrat se je odločila, da bo dala svoje misli, ideje in prepričanja na papir in naj javnost oceni.

Emilija ima zelo rada otroke. Pravi, da ima to ljubezen v genih. Če človek nima tega v sebi, ne more dajati. Ima dva že odrasla otroka, a hkrati gleda druge otroke in se ji zdijo enako pomembni kot njeni. Pravi, da je to njeno poslanstvo, ki ga nosi s seboj. Misli, da je to najverjetneje podedovala po mami.

»Če ne moreš več govoriti, začni pisati.« (Emilija Pavlič)

Nihče ni vedel, da piše. Takrat je želela biti sama sebi recenzorka. Kupila si je program za vodenje prehrane, izpopolnila računalniško znanje in na osnovi mednarodnih prehranskih tablic ugotovila, da so bili njeni jedilniki ravno prav uravnoteženi, čeprav skromni. Ugotovitev je bila za Emilijo velik dosežek. Prepričana je bila, da mora napisati knjigo o tem, kar zna najbolje – pripravljati hrano za otroke. Vedela je, da je to področje slabo pokrito s tovrstno literaturo.

Prijavila se je na razpis ministrstva za šolstvo za pripravo vzgojnega gradiva in bila je izbrana. Prejela je le majhen delček zagonskih sredstev in šestmesečni rok za oddajo. Ker v tako kratkem času ni mogla napisati knjige, so ji ta rok nekoliko podaljšali. Vmes je skoraj obupala, a so ji dobri ljudje dali pogum in voljo, da je nadaljevala. Tako ji je uspelo knjigo oddati v roku. Ob izdaji knjige je bila priložena še disketa z jedilniki za vsak dan. To je bila za tiste čase izjemna novost. Disketa je bila v veliko pomoč kuharicam in staršem pri načrtovanju dnevnih obrokov.

Takoj po izdaji knjige se je podala v podjetništvo. »Z eno knjigo, pa kuharica, ženska, iz tega ne bo nič,« se je šušljalo. »Ti si najmanjše podjetje v Sloveniji, kam rineš,« so se ji posmehovali. Vendar Emilija ni obupala. Dodala je še svetovanje za prehrano in se odločila, da bo svojo knjigo ZA OTROKE KUHAMO ZDRAVO promovirala in prodajala sama. Nastal je projekt – mini kuharski tečaj, ki ga uspešno izvaja po vsej Sloveniji in tudi v zamejstvu.

Kupila si je prenosni računalnik, dobri ljudje so ji svetovali, da naj si naredi svojo spletno stran, ki jo je mimogrede za tri mesece ukradel en "falot". Kasneje se je vse dobro izteklo. Veliko komunicira po elektronski pošti. Začetki so bili res težki, vendar je sedaj čez vse že naredila "delete" in se jih ne spominja, raje gleda naprej kot nazaj.

Gradivo za prvo knjigo je pripravljala leto in pol. Vmes je doživela veliko razočaranj, od tega, »da iz te moke ne bo kruha«, do pomanjkanja denarja, do nerazumevanja okolice in še marsikaj drugega. Knjigo je izdala v samozaložbi, ker drugače ne bi šlo. Vedela je, da ji bodo posredniki knjigo podražili in da bo lahko samo nemo gledala, kaj se z njo dogaja. Hotela je, da gresta skupaj na pot, druga ob drugi, saj knjiga sama ne more kupcem ničesar povedati, prodajalci pa teme v njej niso poznali. Zdaj je vesela, da se je takrat tako odločila.

O knjigi

Emilija Pavlič si je v svojih letih kuhanja kot kuharica in kot mama pridobila veliko izkušenj, zato jih je želela deliti z drugimi. Sama kuha "po letnih časih" oziroma se hrani z izdelki, ki so v tistem letnem času dostopni. Ker se proces učenja o prehranjevanju začne že v otroštvu, se je odločila, da bo kuhanje približala mladim. Otroci potrebujejo med odraščanjem zdravo prehrano, ki jo starši pogosto zaradi pomanjkanja časa nadomestijo s hitro pripravljeno in kalorično hrano. Ker način prehranjevanja vpliva na sposobnost mišljenja, na razvoj in na dobro počutje, bi morali ljudje več časa nameniti skrbi za dobro pripravljen obrok. Sama priprava obroka ne vzame veliko časa, pomembna je izbira pravih stvari in njihova kombinacija.

Knjiga ima naslov Za otroke kuhajmo zdravo in odgovarja na vprašanja, kaj naj skuham danes za svojo družino, kako naj skuham bolj zdravo, okusno in ceneje, katera hrana je manj kalorična, katera hrana je bolj zdrava za mojega otroka (mladostnika, zame, za moje ostarele starše itd.), kaj naj kuham pozimi, poleti, pomladi, jeseni itd.

S knjigo *Za otroke kuhajmo zdravo* bo za nekatere neprijetno in dolgočasno opravilo dobilo nov pomen! Zdravo kuhati za nekoga pomeni namreč tudi pokazati spoštovanje in ljubezen. Prevzeti odgovornost za prehrano velikega ali majhnega števila otrok pomeni prevzeti odgovornost za njihovo zdravje.

Knjiga *Za otroke kuhajmo zdravo* je razdeljena v 4 poglavja, ki se prepletajo in dopolnjujejo:

- › NASVETI za sestavo zdravih jedilnikov, pripravo jedi, nabavo živil in še mnogo drugih,
- › JEDILNIKI po letnih časih z analizo (50 tedenskih jedilnikov s kaloričnimi vrednostmi),
- › RECEPTURE za vse jedi, ki so v jedilnikih (260 receptov z analizo),
- › SEZNAM ZDRAVIH ŽIVIL, uporabljenih v receptih (lahko služi kot načrt nabave živil).

Za mamice in očke, ki svojo kuhinjo vodijo v duhu 21. stoletja na računalniku, je knjigi *ZA OTROKE KUHAJMO ZDRAVO* priložen CD z jedilniki, recepti in seznamom živil. Izpis jedilnikov s CD-ja po tednih omogoča hitro in preprosto načrtovanje prehrane (Pavlič, Emilija. 2009).

V prvi izdaji se je odločila za 3000 izvodov. Vzela je kredit, da je lahko plačala del stroškov. Mnogi so jo opozarjali, da naj ne tvega toliko, ker bo potonila. Ker pa se je zavedala, da je tema, o kateri piše, neizkoriščena tržna niša, se je odločila, da upošteva pobudo tiskarne: več izvodov, manjša cena. Takoj je prodala veliko izvodov in s tem odplačala posojilo in vrnila drugim, ki so ji posodili denar.

Promocija knjige, delo z ljudmi

Na začetku je knjigo promovirala kar na koprski tržnici. Vsako soboto dopoldan je stopila na tržnico pripravljena, da deli svoje znanje z vsemi, ki jih zanima kuhanje. Zelo je hvaležna starejšemu pisatelju, ki ji je dal pogum, da je premagala začetno tremo. Rekel ji je: »Če bi bil še enkrat mlad, bi naredil enako, kot ste naredili vi. Med ljudi bi šel in jim v živo povedal, kaj sem v knjigo napisal.« To ji je dalo toliko samozavesti, da se ni več ozirala na to, če se ji kdo na skrivaj posmehuje. Ves zaslužek je potrošila za promocijo knjige na raznih sejmih. Za sejme je včasih vzela tudi hostese, vendar so bile nekatere žal preveč toge, ker veliko delajo in se ne uživajo dovolj v podjetje, ki ga zastopajo.

Širjenje znanja o zdravi prehrani (televizija, radio, časopisni članki, internet, sejmi itd.)

Emilijo lahko srečamo na vseh večjih prireditvah v Sloveniji, ki so povezane s hrano ali z otroki. Rada se predstavlja na sejmih, saj ji to omogoča neposreden stik z ljudmi. Njena posebna karizma ji omogoča, da jo ljudje hitro vzljubijo in se nanjo navežejo. Na sejmih ji uspe prodati veliko knjig, predvsem pa pridobi na prepoznavnosti. Dovolj je že, da se pojavi na majhnem razstavnem prostoru s knjigo, in že je obkrožena z ljudmi.

Že deset let obiskuje razne sejme in prireditve:

- › Sejem GAST – EXPO v Ljubljani
- › Primorski sejem v Kopru
- › Velikonočni sejem v Ankaranu
- › Čipkarski sejem v Idriji
- › Furmanski sejem v Postojni
- › Kmečki sejem v Narinu
- › Otroški bazar v Ljubljani
- › Sejem – Festival za 3. življenjsko obdobje
- › Narava-zdravje v Ljubljani

- › Solinarski sejem v Piranu
- › Kmetijsko-živilski sejem v Gornji Radgoni
- › Obrtni sejem v Celju
- › Praznik kakija v Strunjanu
- › Knjižni sejem v Ljubljani
- › Študentska arena v Ljubljani

Emilija pravi, da je zanjo najprimernejši način komuniciranja v živo, še najbolj takrat, ko ima pred seboj otroke iz vrtca, šolarje, dijake, študente in starše. Se sprašujete zakaj? Ker čuti, da jim primanjkuje ravno kuharskega znanja, zato jo zelo pozorno poslušajo. Njihove besede in zahvale ji dajo vedeti, da naj nadaljuje s preprosto razlago in praktičnimi prikazi.

Kje ima delavnice?

- › Bila je že v več kot 100 vrtcih, na mnogih šolah v Sloveniji in v zamejstvu – Opčine. Mini kuharske tečaje ima za starše, učence, kuharsko osebje ali za celotni kolektiv.
- › Pripravlja jih za dijake na srednjih šolah po vsej Sloveniji, tudi veliko študentom je že "pihala na dušo" in jih učila preprostega kuhanja, pa zaposlenim po kolektivih, za upokoјence, v zdraviliščih kot animacija za goste diabetike, za osteoporozo ... Sodelovala je v šoli hujšanja, imela je delavnice za ljudi s posebnimi potrebami v Luciji, vsako soboto ima kuharski tečaj v Maxiju v Ljubljani (ima pogodbo z Mercatorjem), pa v raznih krajevnih skupnostih za kmečke žene. Pred kratkim je bila v centru Trsta za mestne žene itd.

Svoje recepte piše tudi za številne znane slovenske tiskane časopise in revije.

Piše za:

- › Primorske novice,
- › revijo Ognjišče,
- › ABC zdravja,
- › prispevki so bili objavljeni v Zdravju, Nedeljskem dnevniku, Delu, Nedelu, Jani, Naši ženi ...

Svojo besedo širi tudi s pomočjo televizije in radia.

ODDAJE na TV:

- › TV SLOVENIJA – Dobro jutro,
- › TV PIKA – Nonina kuhinja,
- › TV SPONKA – »štajon«.

ODDAJE na radiu:

- › Koper – Capodistria,
- › Radio Slovenija,
- › Radio Trst A,
- › Radio Robin – N. Gorica,
- › Radio Kum – Kamnik,
- › Radio Maribor.

Njena najbolj priljubljena oblika nastopa je vodenje delavnic kuhanja za otroke in šolarje. Otroci z njeno pomočjo spoznavajo osnove kuhanja, gnetenja, pečenja v pečici itd. Odrasli si po navadi ne vzamejo dovolj časa, da bi svoje otroke naučili kuhati.

Moji bralci si želijo novo knjigo

S prvo knjigo je zadovoljna. Če bi imel vsak recept poleg teksta še fotografijo, bi bila še bolj, vendar takrat ni bilo ne časa ne denarja za tako bogato oblikovano knjigo.

Zunaj je že peti ponatis, skupaj je bilo natisnjenih 7500 izvodov, 6000 jih je fizično prodala sama, okrog 1000 pa jih je podarila v dobro raznih ustanov, otrok ali v reklamne namene. Knjigo so na začetku kupovali vrtci in šole, manj pa posamezniki. Šele zdaj, po 10 letih, ljudje razumejo njeno knjigo in mnoge mame in očetje razlagajo, da brez nje ne morejo. Kupujejo jih tudi babice za darilo svojim otrokom, saj vsaka mama ne more napisati svoje kuharske knjige. Emilija pravi, da je edina v Sloveniji, ki ima pripravljene jedilnike za vsak dan in recepte za te jedi. Na letošnjem knjižnem sejmu so ji založniki priznali, da take vrste knjige ni v nobenem jeziku.

»Ha, ha, kdo bi rekel, da jaz, ženska, kuharica, znam napisati knjigo, ki zaenkrat nima para (beri konkurence),« se nasmehne Emilija.

Nikoli ni seštevala stroškov niti koliko je v teh letih zaslužila. Ima sicer svojo računovodkinjo, ki vodi finance, ona pa samo popazi, da ne gre v minus. Denar pridno obrača in vsako leto ga nekaj ostane.

»Odkar sem napisala knjigo, sem se zbudila, sem se dokončno našla,« pravi Emilija. Zdaj ve, da ima pravico živeti tako, kot si želi, zato v svojih aktivnostih uživa. Pogosto čuti velik napor, saj je sama odgovorna za vsa opravila, povezana s knjigo in kuharskimi tečaji. Je direktorica, piarovka, tajnica, distributerka, tehnični vodja, šoferka, kuharica, stilistka, promotorka itd. To je tim, ki za zdaj deluje brezhizno kot uglašen orkester.

Ko je pri dobrem zdravju, je tudi fizično kos vsem naporom, ki izhajajo iz dela. Motivira jo želja, da naredi za otroke in tudi za druge ljudi, posebno starejše, kolikor je še v njeni moči. Ostaja pa tudi želja, da bi še kaj zaslužila in izdala še drugo knjigo MAMA, NAUČI ME KUHATI, ki jo pripravlja in upa, da bo izšla v tem letu. Zadovoljujejo jo delo na vrtu, sprehodi ob morju, uspehi hčere in sina, branje knjige, ko ji čas dopušča.

Knjigo ZA OTROKE KUHAJMO ZDRAVO prevajajo v angleški jezik, pripravlja pa tudi novo knjigo MAMA, NAUČI ME KUHATI, ki bo najverjetneje imela še priložen DVD s prikazi kuhanja. Tokrat bo za vsak dan napisala nov recept, za vsak mesec po eno kolumno, pisala bo še o vlaganju in dajala nasvete za zdravo hujšanje, napisala bo kakšne lepe misli, modrosti in še kaj.

Mama, kuharica, pisateljica, podjetnica

Ko je bil primer napisan, je bila Emilija stara 61 let. »Ženskam, ki si kakor jaz želijo samostojnega delovanja, poti v podjetništvo ne priporočam, če nimajo podpore partnerja in niso dobrega zdravja,« je zaključila pogovor Emilija. »Če so finančno preskrbljene, naj raje pomagajo svojim otrokom, vnukom in tistim, ki so pomoči potrebni.«

Ekologija in kuhanje

Kuhanje naravne hrane je skrb za naravo in to je za Emilijo največji izziv za prihodnost. Ker je narava že danes uničena po naši krivdi, bo ona svoj prispevek k ohranjanju narave dala v obliki izobraževanja "eko" kuharic, priskrbe ekološke hrane in promocije ekoloških kmetij.

Sklep

Gospa Emilija nam na koncu sicer zaupa, da ne priporoča ženskam, da se lotijo podjetništva brez ustrezne podpore družine in bližnjih, vendar smo skozi njeno zgodbo spoznali, da je postala to, kar je, ker so ji ljudje govorili, da ne bo zmogla, in se niso 100-odstotno strinjali z njo. Če bi v vrtcu vsi lepo sprejeli njeno politiko, mogoče na koncu sploh ne bi bilo takšne želje po tem, da napiše knjigo. Gospo Emilijo to delo osrečuje, to lahko vidimo na njenem obrazu ob pripovedovanju, kako nekaj pripraviti skupini otrok.

»Z D R A V J E je največja vrednota za vsakega človeka. V mladosti in na začetku vsake kariere mladi radi pozabijo, da je zdrava in kolikor toliko redno zaužita hrana poleg ZNANJA največja naložba za uspešno delo. Le znanja in zdravja nam nihče ne more vzeti. Kaj pomaga, če imamo dve fakulteti in veliko denarja, če pa nimamo zdravja. Misel "ostani zdrava" me spremlja že celo življenje kot moja največja sreča.

In ni pomembna samo hrana, pomembna je tudi zdrava pijača, predvsem voda, voda z limono, kozarec dobrega vina po službi. V življenju se nikoli nisem tolažila z umetnimi in poživiljajočimi napitki, raznimi poživilji, prav tako tudi nisem nasedala prehranskim dopolnilom in drugim pretvezam. Meni je moja hrana ZDRAVILO. Kljub zelo napornemu delavniku sem pri svojih letih zdrava in srečna brez umetno dodanega serotonina. Veste, kaj pomeni biti svoboden? Pomeni biti neodvisen, pa čeprav je to samo čokolada.

Včasih me kdo vpraša, kako to, da sem tako uspešna. Jaz jim odgovorim, da zato, ker sem celo življenje SKROMNA, DELOVNA, ZDRAVA in nisem RAZVAJENA.

Tudi vsem vam želim, da bi bili zdravi in da bi že na začetku svoje kariere razumeli moje sporočilo. «

Lep pozdrav.

E m i l i j a

Literatura

Pavlič, Emilija. 2009. O knjigi. http://www.emilijapavlic.si//index.php?option=com_content&task=view&id=1&Itemid=27 (februar 2009)

Pavlič, Emilija A. 2009. Intervju z Emilijo Pavlič. Koper, 20. februar 2009

Primorski sejem, d. o. o. 2009. Fotogalerija 2008. <http://www.gast.si/default.asp?mID=sl&pID=foto-galerija> (februar 2009)

Priloge

Priloga 1: Vprašanja za intervju z Emilijo Pavlič

1. Začnimo od začetka ... Rekli ste, da si v mladosti niste želeli biti kuharica. Kdo vas je navdušil za to oziroma kako ste se znašli v tem poklicu? Kakšen je bil način kuhanja v vaši družini, ko ste bili še otrok?
2. Delali ste kot kuharica v Jamski restavraciji v Postojni, kako to, da ste se odločili priti v Koper? Ali ste pri delu v restavraciji v Žusterni upoštevali pravila zdravega kuhanja?
3. Kdaj se je začela razvijati želja po informiranju mladih in malo manj mladih o prednostih zdravega kuhanja?
4. Leta 1976 ste se prijaviли kot gospodinja v vrtcu Semedela pri Kopru. Kako so odrasli (kuharice, starši, ravnateljica ...) sprejeli vaš način kuhanja in kako so na to reagirali otroci? Iz otroških let se spominjam, da smo bili otroci zelo občutljivi za vsako spremembo iz kuhinje.
5. Se je odnos do hrane v vrtcu spremenil? Ste navdihnili tudi druge vrtce za drugačen odnos do hrane?
6. Ljubezen do kuhanja za otroke je prerasla v željo po informiranju o zdravi prehrani. Kdaj je padla odločitev o tem, da boste sedaj vi napisali knjigo? Kdo vas je pri tem podpiral? Ste doživeli tudi kakšne negativne pripombe?
7. Ker niste rojeni v dobi tehnologije, ste se morali tudi naučiti uporabljati računalnik, mobilni telefon, internet, elektronsko pošto itd. Imate tudi svojo spletno stran ... So bili začetki težki?
8. Koliko časa ste pripravljali gradiva za prvo izdajo knjige? Knjigo ste izdali v samozaložbi, je bila to odločitev iz potrebe ali iz želje? Koliko izvodov ste dali tiskati v prvi izdaji? Kakšen način promoviranja knjige ste na začetku uporabljali? Ali ste bili zadovoljni s prvim izidom knjige ali bi kaj spremenili? Prišli ste do petega ponatisa, koliko vaših knjig je bilo prodanih? Kakšna populacija ljudi jih kupuje (starejše ženske, mlade mame ...)?
9. Ste kdaj seštevali vse stroške, ki ste jih imeli zaradi knjige, in koliko ste z njo zaslužili? Predvidevam, da ni bil nikoli cilj zaslužek.
10. V času od prvega izida do sedaj ste veliko vložili v promocijo zdrave prehrane. Svoje znanje širite s pomočjo televizijskih oddaj, časopisnih člankov, sejmskih nastopov, delavnic za otroke itd. Kateri način komuniciranja z ljudmi je za vas najprimernejši in zakaj?
11. Zelo ste aktivni. Je bil čas v vašem življenju, ko ste si želeli pustiti vse in uživati? Kaj vas motivira? Kaj vas zadovoljuje?
12. Veliko žensk v vaših letih je zelo sposobnih in bi rade nekaj počele, vendar si ne upajo oziroma nimajo ustreznega zagona. Kaj bi jim priporočali?
13. Pripravlja se nova izdaja vaše knjige oziroma čisto nova knjiga v slovenskem in angleškem jeziku. O čem boste tokrat pisali?
14. Kakšen odziv pričakujete?
15. Kakšni so vaši načrti za prihodnost? Povedali ste, da želite ljudi osvestiti o ekologiji oziroma ekološko pridelani hrani. Mislite, da je to nuja ali trenutno prisoten trend?

POSLOVNI PRIMER ŠT. 4

Janez Pintar, s. p.

Vir: Primer so napisali Metka Pintar, Jana Jelenkovič, Maja Matovič, Mojca Vidic in Iztok Šturm. Copyright 2002 avtorjev. Objavljeno z dovoljenjem avtorjev. Primer je namenjen kot podlaga za diskusijo in ne kot prikaz dobrega ali slabega obvladovanja poslovne situacije.

Država s svojim sistemom bistveno kroji usodo podjetništvu. Preberite si, kako je podjetnik z zdravim razmišljanjem in z veliko čuta za trg in ekonomijo preživel burno obdobje ob propadu socializma in obdobje ob nastajanju tržnega sistema v začetku 90. let 20. stoletja. Take spremembe, kot so jih doživljali podjetniki pri nas, jim pijejo veliko moči in le redki vse skupaj zdržijo.

Življenje g. Janeza Pintarja pred ustanovitvijo podjetja

Popeljimo naše misli v zgodnja 80. leta 20. stoletja in si predstavljajmo, kakšno je bilo življenje takrat, v socializmu, ki je klical po spremembah v takratni Jugoslaviji. Pri Janezu so živeli dokaj skromno, v vaškem okolju na majhni kmetiji. Zemlje je bilo komaj za dve govedi, saj so jo podedovali od starih staršev, ki so bili bajtarji. Od tod tudi izvira domače ime "pri Tabajtnih". Stari oče je bil trgovski potnik, mama pa gospodinja. Tudi najmlajši sin Janez se je odločil za trgovski poklic, ker je po očetu podedoval trgovsko žilico.

Življenje v čudovitem vaškem okolju na robu mesta je sicer potekalo prijetno in umirjeno, toda kmetija je dala malo zaslužka, tako da je stari oče Anton prispeval sredstva od svoje pokojnine za posodabljanje in vzdrževanje kmetije. Janez je že v otroštvu to opazoval in ugotavljal, da je takšno kmetijstvo nedonosno, zato je kot trgovski pomočnik in kasneje poslovodja služil denar v trgovskih podjetjih.

S svojo takratno življenjsko sopotnico Jasmino, ki je imela dokončano gimnazijo in ni imela zaposlitve, sta živela skupaj in leta 1980 se jima je rodila hči. Ena plača ni bila dovolj za preživljanje družine, ki pa je imela ambicije po razvoju in napredovanju. Jasmina ni imela nobenih sredstev za preživljanje, zato je bilo nujno poiskati delo tudi zanjo.

Stari oče je Janeza že od otroštva učil varčnosti, racionalne porabe časa in ekonomskega razmišljanja. Vse te okoliščine so bile osnova za zamisel o neki preprosti poslovni dejavnosti, katere glavni temelj bi bilo trženje. Janez je bil tudi prostorsko zelo omejen, saj je živel z družino v majhnem stanovanju, kjer je bil tudi kletni prostor, sicer neizkoriščen, toda svetel in lahko dostopen.

Različne ideje in iskanje primernih možnosti

Janez je svoji partnerici Jasmini predlagal, naj se zaposli, toda njuna hči je bila še v pleničkah. Tržne razmere leta 1982 so bile takšne, da je primanjkovalo mnogo blaga za široko potrošnjo, pa tudi pri storitvenih dejavnostih je bilo veliko možnosti za uveljavitev poslovnih idej. Partnerja sta preučevala predvsem preproste izdelke, ki naj bi se množično uporabljali, tehnologija za izdelavo pa bi bila čim preprostejša.

Ob razmišljanju, kaj delati, je Janez skrbno preučeval tržišče in ugotovil, da so takšni izdelki na področju tekstila, obutve, gospodinjskih pripomočkov, pripomočkov za čiščenje in podobno. Miselno se je predvsem usmeril v izdelovanje raznih ščetk in omel, ker je imel možnost videti tehnologijo pri nekem obrtniku, za katerega je komercialne funkcije opravljal stari oče Anton. Tu je Janez naletel na problem nabave surovin, ker bi jih bilo treba uvažati, kar pa je bilo takrat prepovedano.

Ideja o izdelovanju preprostih copat je prišla kot rezultat skrbnega preučevanja tržišča, kajti Slovenci in tudi Hrvati smo imeli navado uporabljati copate bolj kot nekateri drugi narodi po svetu. Vrsta copat, za katero sta se Janez in Jasmina odločila, ni bila na tržišču nobena novost, vendar je takšnih copat primanjkovalo marsikje po Sloveniji in na Hrvaškem, ponekod pa jih sploh ni bilo. Janez je ugotovil, da je to pravi izdelek, da izkoristi svoje trgovske sposobnosti, zato je padla odločitev.

Ustanovitev podjetja leta 1983

Leto 1983 je bilo prelomno. Pri Pintarjevih se je rodila obrt: izdelovanje copat in drobnih predmetov iz tekstila, polivinila in umetnega usnja. Dovoljenja so pridobili enostavno. Nosilka obrti je bila Jasmina, ki je pričela s šivanjem copat na starem rabljenem šivalnem stroju kar v kuhinjskem kotu.

Pridne roke in zagnanost so bile dovolj, da so copati kar padali izpod Jasmininega šivalnega stroja. Janez je vodil vsa nabavna in prodajna opravila, prav tako tudi razvoz po trgovinah. Nabava surovin je bila za tisti čas prava umetnost, kajti zelo težko je bilo dobiti pravo blago v primernih barvnih odtenkih. Vseh vrst surovin je primanjkovalo, zato je Janez navezoval stike po raznih tovarnah, kot so bile Pletenina v Ljubljani, Sivilanit Kamnik, Sava Kranj, Plama Podgrad, Predilnica Škofja Loka in druge. Dobra nabava je takrat pomenila vsaj polovico opravljenega dela, kajti tu se je dalo mnogo prihraniti, obenem pa je bil primeren material tudi pogoj za dobro prodajo in primerno ceno.

Hitra rast podjetja (obrtne delavnice)

Ko danes primerjamo takratne in zdajšnje tržne razmere, predvsem preskrbljenost trga z raznovrstnim blagom, hitro ugotovimo, da je bil trg neprimerno slabše preskrbljen z raznovrstnimi izdelki kot danes. To je bil vzrok, da je ostalo več dohodka, saj konkurenca v primerjavi z današnjim časom ni bila velika. Potrebne je bilo le nekaj delovne zagnanosti, želje po samostojnem delu in nujno je bilo ustvariti določene poslovne povezave tako na nabavnem kot na prodajnem področju.

Leta 1984 se je za Janeza zgodilo mnogo pomembnih stvari, saj se je obrt prvič preselila v kolikor toliko primeren prostor. Kletni prostor je namreč preuredil v manjšo delavnico in nabavil nove šivalne stroje ter drugo opremo. Proizvodnja in prodaja sta se skokovito povečevali. S tem se je povečeval tudi dobiček, zalog končnih izdelkov pa praktično ni bilo, kajti vse proizvedeno se je prodajalo kot sveže žemljice.

Janez, ki je do leta 1984 delal v takratnem državnem podjetju Termika Škofja Loka kot vodja maloprodaje in dela skladišč, je začel razmišljati, kaj naj naredi s svojo službo. Za takratne razmere je imel tam izredno dobro plačo in stabilno ter vsestransko dobro delovno mesto (kasneje se je za to delovno mesto potegovalo več kot 50 prosilcev, ko je Janez zapustil službo v Termiki). Ali naj obdrži delovno mesto v Termiki, s tem pa udobno in lagodno, toda povprečno življenje, ali pa naj zapusti službo, se poda v določeno tveganje in si odpre možnost za hiter razvoj? Pogumen podjetnik se je odločil za slednje, saj je preprosto ocenjeval takole: »Ne maram lagodnega življenja, ker sem delaven in se rad spopadam s poslovnimi izzivi. Škoda mi je zapravljanja najboljšega časa v službi, kjer je moja ustvarjalnost omejena. V bodoče pričakujem več naklonjenosti države obrtnikom. Hočem se hitro

razvijati in za svojimi odločitvami stati s polno odgovornostjo. « Konec leta 1984 sta z Jasmino odprla skupno obratovalnico, ker je Janez zapustil službo. Skupaj sta zaposlila dva delavca in proizvodnja je stekla z novim zagonom.

Analiza poslovanja v takratnem obsegu

Leta 1985 je Janeza in Jasmino prvič obiskal davčni inšpektor. Bil je vljuden in dostojen. Takrat se je na davčno upravo gledalo z velikim strahospoštovanjem, saj je naklonjenost države do obrtnikov le počasi rasla. Takrat je bila še v veljavi omejitev števila zaposlenih, kajti država se je bala premočnega zasebnega sektorja. "Naša junaka" obrtnika sta imela le dva uradno zaposlena delavca, zraven pa še nekaj prijateljev in znancev, ki so jima pomagali v proizvodnji. Davčni inšpektor je bil prijazen in vljuden, popil je kavo in neko pijačo, pomalical je, Janez pa mu je pripravil zajeten paket hišnih copat. Z inšpektorjem sta se o mnogočem pogovarjala in postala sta celo nekakšna prijatelja. Ob odhodu pa je inšpektor dejal takole: »Veste, Janez, poslali so me, ker si na davčni upravi preprosto nismo znali razlagati, kako lahko vi dosegate tako visok promet v tako majhni in skromni delavnici in s tako malo osnovnimi sredstvi.«

Obrtnika sta imela v delavnici za takratne razmere sicer sodobna osnovna sredstva: šivalne stroje in hidravlični sekalnik, toda vrednost osnovnih sredstev skupaj z vrednostjo delavnice je bila tako majhna, da nikakor ni bila primerljiva z vrednostjo izdelkov in ustvarjenega prometa. Vrednost dvomesečne proizvodnje in prodaje je bila približno enaka vrednosti vseh osnovnih sredstev.

V proizvodnji so bili vključno z obrtnikoma zaposleni štirje ljudje. Jasmina je imela delovno mesto za šivalnim strojem, obenem pa je pripravljala malice, deloma pa je opravljala tudi računovodska dela. Janez je usklajeval potek proizvodnje, zadolžen pa je bil tudi za nabavo, prodajo in razvoz. Delavec in delavka, ki sta bila redno zaposlena v proizvodnji, sta šivala in pripravljala polizdelke. Občasno sta Janez in Jasmina zaposlovala še več ljudi, ki so opravljali dela v zvezi s proizvodnjo polproizvodov ali pa so pakirali in etiketirali končne izdelke.

Dnevno se je proizvedlo približno 800 parov copat, s tem da se je delalo najmanj 15 ur dnevno v delavnici, vse delovne faze pa so potekale maksimalno racionalno, brez ozkih grl in zastojev. Vse to je bil plod dobrega usklajevanja med posameznimi fazami dela.

Glavni del poslovnega uspeha je bila nabava in tu je Janez dobro izkoristil svoje sposobnosti komuniciranja in dogovarjanja. Obrtnika sta porabila velike količine materiala, ki pa je bil skoraj v celoti iz ostankov, ki so nastajali v raznih državnih proizvodnih obratih. Ti ostanki so bili sorazmerno poceni in v ničemer niso bili slabši kot prvovrstni material, bili so le manjši kosi, ki jih državna proizvodna podjetja niso znala koristno in ekonomično uporabiti. Janez in Jasmina sta torej poslovni uspeh kovala na materialu, ki je bil za takratna državna podjetja odpadek.

Prodajo copat je Janez razširil skoraj po vsej Sloveniji, pri tem pa je skrbno pazil, da je na določenem območju ta izdelek prodajala samo ena trgovina. S tem je povečal interes trgovca za prodajo tega izdelka. Copati so bili namreč poceni, približno 2 DEM (1 DEM je bila približno 0,5 EUR), preračunano v takratne dinarje za par, in so si jih lahko privoščili tudi ljudje z nižjimi dohodki, bili pa so zelo praktični in uporabni ter skoraj nepogrešljivi v vsaki družini. Problema s plačili v tistem obdobju ni bilo, saj še ni bilo zasebnih trgovin, s tem pa je bil tudi manjši interes za privajanje sredstev na podlagi neplačevanja obveznosti dobaviteljem. V letih 1985 in 1986 je kakšna od posameznih trgovin prodala celo do 100 parov Pintarjevih copat dnevno in ta podatek nam pove, kako slaba konkurenca je bila takrat na trgu za tovrstne izdelke, nekaj podobnega pa je veljalo tudi za vse druge blagovne skupine.

Obratna sredstva so bila izredno majhna, saj obrtnika nista imela skoraj nobenih zalog v obliki polizdelkov in končnih izdelkov, še največ zalog je bilo v materialu, saj sta jih sproti dopolnjevala. Terjatve do kupcev so bile sorazmerno majhne, saj so bili plačilni roki kratki. Obrt se je financirala najprej iz lastnih sredstev, ki so bila izključno prihranek od Janezovih mesečnih plač, kasneje pa iz ustvarjenega dobička.

Poslovni uspeh je bil izredno dober, saj so bili stroški razdeljeni približno takole:

- › stroški vsega materiala so znašali približno 30 % skupnega prihodka,
- › stroški izdelave so znašali 20 % skupnega prihodka,
- › vsi drugi stroški (stroški prodaje in nabave, energije, dostave in prevozov, administrativni stroški, stroški prehrane delavcev, amortizacija, stroški vzdrževanja in drugi) so znašali 20 % skupnega prihodka,
- › dobiček pred obdavčitvijo pa je znašal kar 30 % skupnega prihodka.

Iskanje možnosti za dodatno širitev proizvodnje in proizvodnega sortimenta v času in okoliščinah, ki so takrat nastajale – leto 1987

Janez in Jasmina sta imela dober občutek za čas, v katerem sta živela in poslovala, zato sta se zavedala prihajajočih sprememb, saj se je neizogibno približeval konec nekega "poltržnega" obdobja, v katerem človeški potencial ni bil dovolj izkoriščen, tržne in poslovne povezave pa so temeljile na takih dogovarjanjih, ki mnogokrat niso imela nobene zveze s pravimi tržnimi zakonitostmi. Rast bruto družbenega proizvoda je začela padati in takratni socialistični sistem ni več mogel prikrivati prihajajoče krize. Mnogi ljudje, ki so delali v do takrat stabilnih službah, so se odločali za zasebno podjetništvo, državna podjetja pa so na različne načine iskala možnosti za racionalizacijo in prihranek in tako je konkurenca postajala vedno večja.

Obrtnika sta se zavedala, da morata pridobiti nove, sodobnejše proizvodne prostore, kjer bi bilo možno proizvajati tudi druge izdelke, si s tem povečati asortiment in si tako odpreti nove prodajne možnosti.

Preselitev v nove, večje prostore

Obrtnika sta se leta 1987 preselila v nove prostore, katerih lastnik je bil Janezov oče. Oče je tako v pravem trenutku prispeval velik delež k temu, da so se delovni pogoji za vse zaposlene bistveno izboljšali, obrtnika pa sta imela s tem tudi izpolnjene pogoje, da sta lahko zaposlila še nekaj delavk v proizvodnji. Zaposleni v delavnici so tako pridobili nekaj nujno potrebnih prostorov: priročno skladišče končnih izdelkov, skladišče polproizvodov in materiala, šivalnico, kuhinjo in jedilnico, sanitarne prostore in garderobo. Vsi zaposleni so dobili nov zagon, saj so bile delovne razmere zelo dobre in tudi plače so bile v primerjavi s tovrstnimi delovnimi mesti v državnih podjetjih neprimerljivo boljše.

Leto 1987 je bilo za obrtnika Janeza in Jasmino poslovni in razvojni vrhunec in mnogim sta bila za zgled kot najboljši primer dobrega poslovanja in splošne urejenosti. Obrtnika sta v svojem okolju delovala sodobno in atraktivno, zato so ju zasipale ponudbe delovne sile od vsepovsod. Ljudi so privlačili plača, delovni pogoji in dober človeški odnos do zaposlenih.

Nastanek krize v poslovanju

V letih 1987 in 1988 sta obrtnika dobro čutila prihajajoče spremembe, ki so se odražale v povečevanju inflacije in v slabšanju plačilne discipline kupcev, pojavljale so se težave pri nabavi primerne materiala, konkurenca na trgu pa se je skokovito povečevala zaradi sproščenega uvoza konkurenčnih izdelkov.

Inflacija je bila za Janeza in Jasmino povsem nova ekonomska kategorija, ki je popolnoma spremenila razmere na tržišču v odnosu kupec – prodajalec. Trgovci, ki so kupovali izdelke od proizvajalcev, so imeli ugoden položaj proti proizvajalcu zaradi dolgih plačilnih rokov. Obratno pa so imeli slab položaj proizvajalci oziroma dobavitelji, saj se je vrednost takratnemu dinarju hitro zmanjševala. Inflacija se je večala iz meseca v mesec, čeprav so mediji, ki so zastopali državo, nenehno zatrjevali, kako država dela vse za umiritev inflacije. Med trgovci in dobavitelji se je vnel pravi boj v zvezi s plačilnimi roki. Kršitve plačilnih rokov so bile tako ekonomsko zanimive za trgovce, da se temu preprosto niso odpovedali. Naša obrtnika sta imela veliko srečo v tem, da sta imela v ceni izdelka zelo majhen delež materiala. Tako sta v primerjavi z nekaterimi drugimi proizvajalci še kar dobro poslovala.

Tudi pri nabavi materiala je nastajala kriza. Krog obrtnikov se je namreč širil, s tem pa tudi konkurenca na trgu. Širitev obrtništva se je najbolj odražala pri nabavi, saj sta Janez in Jasmina naenkrat dobila polno konkurentov, ki so se trudili dobiti poceni in primeren material. Tistemu, ki je bil v glavnem ostanek od redne proizvodnje, je cena hitro poskočila, plačati pa ga je bilo treba takoj.

Vzporedno z ostalimi težavami se je na tržišču pojavljalo vedno več konkurenčnih izdelkov iz uvoza, predvsem iz Kitajske. Ti izdelki sicer niso bili kakovostni, navidezno pa lepi in privlačni, zato so marsikoga od kupcev premamili.

Janez in Jasmina sta tako prvič v poslovanju doživljala krizo, ki je nastajala izključno zaradi zunanjih okoliščin, ki se jim je bilo zelo težko zoperstaviti. Marsikje ekonomska in pogajalska spretnost ni pomagala, saj so bili ostali dejavniki premočni. Poviševanje cen izdelkom ni prineslo pravega učinka. Nekateri novonastali konkurenčni izdelovalci copat se namreč inflacije niso dobro zavedali, zato so prodajali izdelke po ceni, v katero niso vključevali pričakovane inflacije.

Iskanje alternativnih možnosti, ki bi vsaj delno nadomestile izpad dohodka

Obrtnika sta v takratnih razmerah visoke inflacije intenzivno razmišljala, kako preusmeriti proizvodnjo v druge proizvode, kjer ne bi bilo toliko konkurence na področju nabave in prodaje. Imela sta namreč dobre prostorske možnosti in nekaj prihrankov, ne pa tudi ustreznega strokovnega znanja, saj nobeden od njiju ni bil po poklicu tekstilec. Poskušala sta z razširitvijo asortimenta, toda tu sta naletela na nekaj problemov v zvezi s tehnologijo in kadrom. Dobro sta vedela, kako spretno trgovina izkorišča val podražitev, zato sta razmišljala o nakupu primernih poslovnih prostorov za trgovsko dejavnost. Nista razmišljala o opustitvi proizvodnje, saj sta vedela, da se bo enkrat moral zaustaviti inflacijski tok, toda kdaj?

Nakup poslovnih prostorov za opravljanje trgovinske in turistične dejavnosti v času velike inflacije dinarja (leto 1989)

Politične razmere v takratni Jugoslaviji so se v letu 1989 hitro zaostrovale in vedno bolj se je čutil prihajajoči razplet. Razmere so postajale vedno bolj negotove in ljudje so čutili neobvladljivo stanje v državi. Slišati je bilo za afere Elan, Slovin, Safti in druge. Janez je dobro vedel, da se pripravlja nov sistem, v katerem bo družbena lastnina prešla v zasebne roke. Postal je še pozornejši in budno je spremljal dogajanja.

V Begunjah na Gorenjskem je kupil staro župnišče s parkiriščem, ki je bilo v samem centru kraja. To je bila prava lokacija za trgovsko in turistično dejavnost. V Begunjah je bila za širšo okolico le ena živilska trgovina, ki ni zadovoljevala potreb krajanov, turističnih sob pa je zelo primanjkovalo. Nakup župnišča je bila prava poslovna poteza, saj v takratnih razmerah, ki so bile zelo negotove in so celo napovedovale vojno, ni bilo drugih kupcev zanj. Janez je za to zbral dovolj poslovnega poguma.

Duhovščina, ki naj bi bila na svoj način vpletena v afero Elan, je namreč gradila v Begunjah na Gorenjskem novo razkošno župnišče, njihov interes pa naj bi bil, da za kritje pred javnostjo prodajo stare župnijske prostore, čeprav po zelo nizki ceni.

Razdor v družini

Partnerja, ki sta živela skupaj že 12 let, sta začela doživljati krizo v medsebojnih odnosih. Te krize prej nista prav dobro zaznavala, ker sta se relativno hitro razvijala in s tem doživljala poslovne uspehe in ugled. Ko je nastala kriza v poslovanju, so tudi težave med njima postajale vedno bolj očitne. Posledica tega je bil razdor v družini, partnerja sta se razšla in očka Janez je ostal sam s hčerko. Janez in Jasmina sta si razdelila premoženje in vsak na svojem koncu začela znova. Jasmina je kupila hišo na Dolenjskem in tam začela s proizvodno dejavnostjo v manjšem obsegu kot prej. Janez se je moral posvetiti mnogim stvarim, saj je čutil veliko odgovornost do svoje hčere, do zaposlenih delavcev in do novo pridobljene nepremičnine v Begunjah. Rekel si je: »Ne predam se, saj je pred mano nov življenjski izziv in hči me potrebuje.«

Izguba jugoslovanskega trga in problemi v zvezi s tem

Približno tretjino svoje proizvodnje je Janez prodajal na Hrvaškem in delno v Bosni. Kupci s tega tržišča so bili kar dobri, saj so plačevali takoj. Slovenski proizvodi so bili tam cenjeni in Janez je doživljal tam približno tako situacijo s svojimi proizvodi kot pred desetimi leti doma v Sloveniji. Copati, ki jih je izdeloval, so bili zaradi nizke cene in kar dobre kakovosti zelo iskani v večjih mestih po Jugoslaviji. Ker pa se je politična kriza hitro zaostrovala in se je bližal politični razplet, so tudi kupci z juga začutili priložnost. Iskali so pravi trenutek, ko bi dolg do dobaviteljev čim bolj narasel, v trenutku razpada države pa bi oni to izkoristili v svoj prid. Janez se je te situacije dobro zavedal, zato se ni pustil ujeti v številne zanke, ki so mu bile nastavljene. Skrbno je selekcioniral kupce z juga na tiste prave, poštene in tiste, ki niso imeli dobrega namena.

Junijska vojna leta 1991 je prinesla izgubo južnih trgov in nekaj malega dolga s tega tržišča je ostalo neporavnanega. Janez je doživljal zadnje poslovne stike na Hrvaškem zelo zanimivo, kajti ta država je bila že v vojni s preostankom Jugoslavije. Ko je hotel nekako potrošiti zadnje dinarje na Hrvaškem, je v Namini blagovnici v Kumrovcu doživel prav neverjetne stvari. Kupoval je vse tisto, kar je bilo spričo inflacije neverjetno poceni. Kristalne vaze in kozarci, ki so v trgovini ležali leto dni, so bili cenejši od navadnih gostinskih kozarcev, ki so bili nabavljeni pred kratkim. Najboljši usnjeni čevlji, uvoženi iz Italije, so bili cenejši od plastičnih natikačev. Janez je naložil poln kombi kupljenega blaga in trgovke so se od sreče kar klanjale, saj so se znebile starih zalog, Janez pa se je od veselja smejal in jim pomahal v slovo.

Gradnja novih poslovnih prostorov leta 1992

V letu 1992 je Janez pričel z adaptacijo svoje hiše v Begunjah. Objekt ni bil v slabem stanju, toda prostori, ki so služili župnišču, niso bili primerni za trgovsko in turistično dejavnost. Janez, ki je doma v proizvodnji zaposloval pet delavcev in skrbel za svojo 12-letno hčer, se je lotil gradnje velikega

objekta. Stavbo je gradil na način, ki je bil v tistem času najbolj ekonomičen, in sicer tako, da je bil med gradnjo skoraj nenehno prisoten. Zavedal se je novega izziva in v tej hiši videl uspešno naložbo, čeprav je na račun gradnje delno zanemarjal svojo osnovno dejavnost – proizvodnjo copat.

Ker so zasebni lokali pridobivali na pomenu, je urejal pritličje kot trgovski in gostinski prostor, v prvem in drugem nadstropju pa je pripravljaval turistične sobe prve kategorije. Kljub mnogim težavam je gradnja potekala zelo uspešno in stabilno, tako da sta že leta 1992 pričeli v pritličju obratovati trgovina z mešanim blagom in trgovina s tekstilom. Janez je ob tem čutil pravo zmagooslavje, saj je mesečno začel dobivati prve najemnine za oba lokala. Kar ni se mogel navaditi na ugodje, ki je prihajalo v obliki najemnin, saj je bil vedno navajen trdno delati za vsak tolar ali dinar.

Iskanje novih možnosti za proizvodnjo in trženje novih proizvodov

Medtem ko je Janez gradil hišo v Begunjah, se je hotel preizkusiti še v izdelovanju lahke konfekcije za šport in prosti čas. Leta 1993 so se namreč pričela prva odpuščanja odvečnih delavcev v takratnih državnih podjetjih. Ta podjetja so imela mnogo različnih kadrov, toda za ocenjevanje, kdo od teh je dober ali slab, sposoben ali nesposoben, ni bilo primernih kriterijev, zato so poleg slabih kadrov marsikje odpustili tudi nekaj dobrih. Sicer pa se je vsak od delavcev imel za dobrega in šele kasneje se je marsikdaj pokazalo, kdo je dejansko dober in kdo ni. K Janezu so prihajali mnogi ljudje, ki so bili "na čakanju" ali pa tehnološki višek. Mnogi od njih so se izdajali za sposobne in marljive delavce, toda pri veliki večini se je v praksi kmalu izkazalo, da ni tako. Janez je imel zelo dobro izdelana merila in normative, koliko naj bi posamezen delavec opravil del v določenem času in koliko naj bi za to zaslužil. Razlike v kadrih so bile prav neverjetne, saj je ena delavka na enakem šivalnem stroju lahko naredila celo do trikrat več kot druga, pri tem pa so bili proizvodi ali polproizvodi prve delavke celo boljše izdelani. Očitno se je pokazalo, kako v socialističnem gospodarstvu ni bilo pravih kriterijev za ugotavljanje storilnosti niti v proizvodnji, kaj šele v upravi.

Državno podjetje Pletenina v Ljubljani je zaradi lastninjenja moralo v stečaj in Janez je tam vzel v najem nekaj strojev, naprav in opreme ter je začel proizvodnjo lahke konfekcije.

Na tržišču, ki ga je Janez kar dobro poznal, so se pokazale potrebe po novih vrstah copat, zato je raziskoval tudi v smeri, kako izdelovati tudi druge vrste copat, ki bi prinašale boljši zaslužek, obenem pa bi istemu kupcu lahko ponudil več različnih izdelkov hkrati. Začel je s proizvodnjo usnjenih šolskih copat vseh velikosti in v atraktivnih barvnih odtenkih.

Problemi pri proizvodnji novih artiklov zaradi nestrokovnega pristopa in preobremenjenosti

Naš podjetnik je bil v tem času močno preobremenjen. Njegov delovni dan je trajal od 5.30 zjutraj do 21.00 zvečer, zato so se začele pojavljati zdravstvene težave in občasno je moral prenehati z delom. Vse to se je odražalo v tem, da delo na določenih področjih ni bilo kakovostno opravljeno. Največ problemov je imel s kadri, saj so zaposleni hitro ugotovili Janezovo preobremenjenost in s tem težave. V delavnici se je začela pojavljati samovolja, slabo izkoriščanje delovnega časa in celo kraje. Janez je reševal probleme z delavci strpno in umirjeno, ko pa to ni zaleglo, je postavil eno od delavk za odgovorno. Tudi to ni imelo pravega učinka in največja škoda se je pojavljala v obliki slabo izdelanih proizvodov.

Ker Janez ni imel dovolj strokovnega znanja, se je oprl na zunanjo pomoč, tu pa se je izkazalo, da tudi najboljši, nekdanji socialistični kadri, niso pravilno usposobljeni za zasebno podjetništvo. Kljub dobri motivaciji, ki jo je Janez nudil delavcem, in kakovostnim proizvodom, ki so imeli na trgu veliko možnosti za kakovostno trženje, mu ni uspelo urediti proizvodnje tako, da bi vse potekalo tekoče in kar se da brezhibno.

Kljub vsem težavam, ki jih je podjetnik imel, je njegovo podjetje poslovalo pozitivno, čeprav so na mnogih področjih nastajale izgube. Nastajale so predvsem v proizvodnji, ker je bilo mnogo proizvodov slabo izdelanih in s tem neprimernih za prodajo. Težave so nastajale tudi zaradi Janezovega nepoznavanja materialov, saj se je kar nekajkrat zgodilo, da je nabavil material, ki ni bil primerne kakovosti za določen proizvod. Prodaja pa je vendarle potekala normalno in tudi roki plačila so bili solidni, tako da je podjetje uspešno prenašalo vsa bremena.

Janez je opustil proizvodnjo lahke konfekcije za šport in prosti čas. Tu namreč ni videl pravih ekonomskih možnosti, imel pa je tudi dobro alternativo v oddajanju stanovanj in poslovnih prostorov v Begunjah.

Dokončanje izgradnje trgovsko-turističnih zmogljivosti in njihovo oddajanje v najem

Leta 1994 je Janez dokončal svoj trgovsko-turistični objekt v Begunjah. Za ta čas je bilo značilno, da je vladalo veliko povpraševanje po najemu vsakovrstnih poslovnih prostorov, prav tako pa se je povečevalo povpraševanje po stanovanjskih zmogljivostih. Janez je znal temu prisluhniti, zato je z majhnim posegom preuredil turistične sobe v stanovanja in jih začel oddajati. Celoten objekt je začel prinašati dobre poslovne rezultate, temu pa je botrovala tudi davčna zakonodaja, ki je bila v tem času zelo naklonjena tovrstni dejavnosti. Dohodnina od oddaje opremljenih poslovnih prostorov ali stanovanj se je namreč obračunavala samo 40 % od prihodkov, ki so bili ustvarjeni v zvezi z najemnimi pogodbami.

Janez je v tem obdobju posloval vedno bolje in tudi problemi, ki so bili povezani s preobremenjenostjo, so se ublažili. Hči je bila starejša in z vso zagnanostjo je sledila očetovemu zgledu. Vse to je Janeza spodbujalo in mu vlivalo novih moči in upanje v prihodnost. S hčerko sta se veliko pogovarjala in pogosto sta si privoščila tudi prijeten in zanimiv dopust, a tudi dopuste in potovanja sta izkoristila za proučevanje ekonomije, trga in navad potrošnikov, kjer koli sta bila. Spoznavala sta potrošniške navade v Angliji, Nemčiji, Italiji in celo v ZDA. Vse to jima je širilo obzorje in Janez si je vedno bolj želel prodreti na tuje trge, ki pa so se od domačega bistveno razlikovali. Navade potrošnikov in načini prodaje zunaj meja so bili v primerjavi z našimi zelo drugačni predvsem po tem, da se je zunaj čutilo več stabilnosti v primerjavi s stalnimi spremembami pri nas. Spremembe pri nas so namreč zelo oteževale vsakršno stabilno podjetništvo, saj se je podjetnik moral nenehno spopadati z njimi na vseh področjih: tržnem, monetarnem, zakonodajnem in političnem.

Velike spremembe v trgovini pri nas in njihov vpliv na poslovanje

Po letu 1994 je Janezovo podjetje kar uspešno in stabilno poslovalo. Ustvarjala se je akumulacija, toda Janez se je zavedal, da velike spremembe v družbi šele prihajajo. Slovenija se je vedno bolj približevala Evropski skupnosti, na to pa so se začela prilagajati vsa velika in srednja podjetja, ki pa imajo zopet neposreden vpliv na mala podjetja, kakršno je imel Janez. Najbolj aktualno je bilo združevanje podjetij v večja podjetja, predvsem na trgovskem področju.

Podjetje Mercator je postajalo v tem času vedno večje in močnejše. Po levi in desni strani je začelo prehitevati vsa njemu konkurenčna podjetja, pri tem mu je mnogo pomagala tudi država, predvsem s posojili. Trgovska podjetja, ki so bila še do nedavnega samostojna, so čez noč padala v Mercatorjeve roke: Dolenjka Novo mesto, Potrošnik Celje, Loka Škofja Loka, Emona Ljubljana, Resevna Šentjur itn. Vsa ta podjetja so bila dober kupec Janezovih proizvodov in naenkrat je Janez izgubil precejšen del pomembnega trga. Mercator je namreč zaostroval pritisk na znižanje cen tovrstnih izdelkov, bistveno pa je povečeval marže na tako blago. Cene so tako ostajale na isti ravni. Janez se z Mercatorjem ni hotel pogoditi za nižjo ceno, ker mu ekonomski izračun tega ni dovoljeval. Hotel je ostati na dosedanji kakovosti. Konkurenčni proizvajalci copat, ki so prodajali svoje izdelke v Mercator, pa so se prilagajali Mercatorjevim zahtevam in tako bistveno znižali ceno, še bolj pa kakovost izdelka.

Naša podjetja so začela vedno bolj iskati povezave s tujimi partnerji in nekatera so bila pri tem zelo uspešna. Eno takšnih je bil slovenjgraški Prevent SG, d. o. o., ki je v tem času skokovito povečeval svojo proizvodnjo in je danes eden vodilnih proizvajalcev sedežnih prevlek v svetu. Količine porabljenega materiala pri njih so zelo velike, tako da se pojavlja problem predelave in deponiranja odpadkov – kaširanega blaga in umetnega usnja. Velik del teh odpadnih materialov danes porabijo proizvajalci copat, čeprav so copati, proizvedeni iz njih, zelo slabe kakovosti. Ti ostanki od proizvodnje so za proizvajalce copat skoraj zastonj, saj se jih tovarna v Slovenj Gradcu na vsak način hoče znebiti, ker so ekološki problem.

Janezovo podjetje copat iz tega materiala ne proizvaja, čeprav se je večina tovrstnih copat leta 2001 v Sloveniji naredila prav iz teh odpadkov. Trgovska podjetja, ki iščejo najcenejše blago za prodajo, pa nabavljajo predvsem copate, proizvedene iz ostankov slovenjgraškega Preventa.

Oddajanje stanovanj vedno donosnejše

V letu 1997 je Janez začel graditi novo stanovanjsko hišo, obenem pa je temeljito prenovil delavnico, v kateri je izdeloval copate. Družina se mu je naenkrat povečala kar za 4 člane, s tem se je spremenilo tudi življenje na splošno. Sledil je nov zagon in delovna vnema.

V letu 1999 se je povpraševanje po najemu stanovanj izrazito povečalo, saj novogradenj skoraj ni bilo, prav tako pa tudi ni bilo velikega povpraševanja po nakupu novih stanovanj. Življenje je postalo zahtevnejše v smislu povečanja življenjskih stroškov. Naenkrat je postalo skoraj nujno imeti računalnik, internet, mobilni telefon, osebni avto, gradnja hiše ali nakup stanovanja je večini ljudem postal nedosegljiv. Na drugi strani pa je opaziti vedno več razdrtih družin, ki so do včeraj uporabljale eno stanovanje, danes pa sta zaradi ločitve potrebni dve. Takšne družine rešujejo stanovanjske probleme z najemi in tu se kaže nova poslovna možnost. Janez je bil na te razmere s svojimi stanovanji že pripravljen in po letu 1997 je uspešno tržil več stanovanj v dveh zgradbah: v Begunjah in v domačem kraju staro stanovanjsko hišo.

Oddajanje poslovnih prostorov postane manj ekonomično

Mnoga podjetja, ki so do nedavnega poslovala z dobičkom, imajo danes čedalje večje težave, zato se tudi mnogo podjetij zapira oziroma gredo v stečaj. Posledica tega je, da je mnogo poslovnih prostorov izpraznjenih, ker pa je ponudba teh velika, je tudi njihovo oddajanje manj donosno. Poslovno zanimivi so samo tisti poslovni prostori, ki so na zanimivih in lahko dostopnih lokacijah. Cene najemnin za poslovne prostore v zadnjem obdobju padajo, po drugi strani pa zaradi množičnih stečajev in prenehanja delovanj podjetij oddajanje poslovnih prostorov ni več tako donosno in je povezano z mnogo tveganji. Največji problem je neplačevanje ali neredno plačevanje najemnin, s tem v zvezi pa tudi izterjava dolgov prek sodišča.

Sodišča, ki so prenatrana s pravdami, še posebno negativno vplivajo na plačilno disciplino, posredno pa na ekonomičnost poslovanja večine podjetij in fizičnih oseb. Marsikdaj se zgodi, in to se je zgodilo tudi našemu Janezu, da ni mogoče izterjati dolžnika, ker mu po dolgih sodnih postopkih na koncu ni kaj vzeti, stroški s tožbami pa so zelo visoki. Nepošteni partnerji znajo to dodobra izkoristiti in tu smo že pri glavnem krivcu za tako stanje – pri državi.

Janez je skozi večletno poslovanje z ljudmi kar dobro izostril občutek za to, s kom in kako naj sklepa poslovne dogovore, saj se na državo ne more dosti zanašati pri izterjavi ali zlorabi dogovorjenih obveznosti. Marsikaj v zvezi z dobrimi poslovnimi običaji, kar je v svetu že davno ustaljena praksa, je pri nas samo dogovorjeno ali zapisano na papirju, v resnici pa se dogaja ravno obratno, predvsem v škodo tistega, ki se dogovorjenega drži. Na tem področju Janez pričakuje mnogo sprememb šele z vstopom v Evropsko skupnost, saj nam je življenje skupaj z balkanskimi narodi v preteklih desetletjih prineslo mnogo slabih navad, ki so v popolnem nasprotju z zdravim, poslovnim in pošteno logiko. Predvsem porušen odnos do lastnine, ki je v razvitem svetu glavni element za dobro poslovanje, je otežkočal zdrav poslovni odnos med partnerji.

Postopno opuščanje proizvodnje lahke obutve

Po 20 letih proizvodnje copat Janez to dejavnost postopoma opušča in močno zmanjšuje količino izdelanih copat, zato se zmanjšuje tudi število zaposlenih. Tudi nabava materiala je osredotočena samo na tisto najnujnejše, ker poskuša podjetnik kar najbolj ekonomično porabiti ves material in popolnoma opustiti proizvodnjo. Janez se zaveda, da lahko neporabljen material predstavlja veliko stroškov, zato načrtuje popolno opustitev proizvodnje v roku dveh let, to je do konca leta 2002.

V zadnjem obdobju se je količina zalog končnih izdelkov nekoliko povečala, saj Janez v zadnjem času s prodajo, ki se je tudi precej zmanjšala, ne more slediti trenutni proizvodnji. Podjetnik je prepričan, da bi bilo nesmotrno za vsako ceno ohranjati proizvodnjo v velikem obsegu in se za vsako ceno prilagajati tržnim razmeram s takim proizvodom, ki ne ustvarja dovolj dobička. Ker je bilo poslovanje podjetja vseskozi zelo racionalno, je tudi zapiranje skrajno racionalno, in sicer tako, da ne povzroča velikih stroškov.

Raziskava trga in razmišljanja o proizvodnji drugih izdelkov z večjo vsebnostjo znanja in dela ter ob upoštevanju novih razmer, ki bodo nastale z vstopom v EU in z ukinjanjem zahodnih meja

Podjetnik Janez ima danes (leto 2002) 48 let in se svojih let dobro zaveda. Skozi vsa leta obrti in podjetništva si je nabral mnogo izkušenj in znanja. Danes bi se marsikatero nalogo lotil drugače kot pred 20 leti. Bolj upošteva predvsem strokovnost in se bolj preudarno loteva novih življenjskih izzivov. Zaveda se, da je v življenju mnogo ustvaril in si mora pustiti čas za to, da delček tega tudi zaužije. Njegov delovni dan ne traja več 15 ur kot nekoč in tudi izraba delovnega časa ni več tako do skrajnosti racionalna. Marsikaj, za kar je bil nekoč sam, mu danes postorijo žena in otroci, saj so od njega prevzeli mnogo dobrega in koristnega.

Janezove misli o prihodnosti so usmerjene v računalniško podprto proizvodnjo, kjer bi se proizvajali izdelki z veliko vsebnostjo znanja in svežih idej. To naj bi bili izdelki s področja lahke obutve, ki bi bili narejeni iz najboljših, zdravju prijaznih materialov. Ti proizvodi bi našli kupce med takšnimi ljudmi, ki so pripravljene plačati visoko kakovost in prijetno počutje ob njihovi uporabi. Zelo pomemben se mu zdi prihodnji prosti pretok kapitala in blaga prek državnih meja Evrope, saj je naš trg zelo majhen in skromen. Z odprtjem meja se bo predvsem malo podjetništvo pri nas zelo razmahnilo, kajti s

prostim pretokom prek meja evropskih držav bo dana možnost neomejenega in racionalnega trženja mnogih proizvodov in storitev. V Evropi obstaja mnogo tržnih niš, ki dajejo možnosti za kakovosten prodor predvsem srednje velikim in malim podjetjem.

Epilog

Janez z velikim ponosom gleda na svojo preteklost. Prepričan je, da je doslej svoje delo dobro opravil. S svojimi izkušnjami in znanjem bo predvsem pomagal tistemu v družini, ki bo njegovo delo nadaljeval. Danes so razmere neprimerljivo boljše kot takrat, ko sta Janez in Jasmina začela s proizvodnjo preprostih copat in jima je uspelo, še vedno pa je za uspeh potrebno trdo delo in vztrajno stopanje proti cilju, ki si ga zastaviš. Veliko mladih, ambicioznih in uspeha željnih ljudi si danes predstavlja, da je pot do uspeha kratka, enostavna in naključna, toda Janezova zgodba nam nazorno prikazuje, koliko truda, vztrajnosti in prilagajanja je potrebno za uspeh in zadovoljstvo. Janez je danes zadovoljen in srečen mož in oče.

POSLOVNI PRIMER ŠT. 5

Vladimir Polič

Vir: Primer sta napisala Tina Bratkovič Kregar in Boštjan Antončič. Copyright 2007 avtorjev. Objavljeno z dovoljenjem avtorjev. Primer je namenjen kot podlaga za diskusijo in ne kot prikaz dobrega ali slabega obvladovanja poslovne situacije.

650 v Sloveniji, 5000 v Indiji (dodatnih 5000 načrtovanih za leto 2007), 6000 v Veliki Britaniji, 8000 v Avstraliji itd. Se sprašujete, kaj pomenijo ta števila? To je število naprav za merjenje gledanosti televizije v štirih od skupno dvaintridesetih držav po svetu, ki so oskrbovane s telemetričnimi napravami, ki jih je izumil primorski podjetnik Vladimir Polič. Trenutno s svojimi telemetričnimi napravami pokriva približno 80 % globalnega trga. Glede na to, da v nekaterih predelih sveta, med drugim tudi ponekod v Združenih državah Amerike, kot metodo za merjenje gledanosti televizije še vedno uporabljajo zapisovanje v dnevnike, ostaja za Vladimirja Poliča in njegove vrhunske telemetrične naprave še veliko potencialnih trgov. Poslov mu nikakor ne bo zmanjkalo, idej pa tudi ne. Tudi če mu bo konkurenca s Kitajske kdaj prekrizala načrte, bo Vladimir zagotovo našel nov izziv, kot je to storil že mnogokrat na svoji poslovni poti. Preberite naslednjo zgodbo in se o tem prepričajte sami.

Začetki

Vladimir Polič je svojo podjetniško žilico začel razvijati že kot otrok. V šali pove, da ga je že v vrtcu zanimalo vse, kar je bilo povezano s tehnologijo, z ustvarjanjem in izumljanjem. Zelo rad se spominja časov, ko je hodil v Ljubljano obiskovat svojega bratranca, ki je živel v pravi meščanski hiši z ogromnim podstrešjem. Za večino je bila na podstrešju le ropotija, za Vladimirja pa je podstrešje pomenilo svet, ki ga je bilo treba čim prej in čim bolj temeljito preiskati. Vsako stvar je privlekel s podstrešja in pogledal, iz česa je sestavljena in kako deluje. V začetku 50. let so bili televizorji prava redkost, prav tako radijske postaje, in sicer v Kopru je bil le Radio Koper. Želja, da bi poslušali radio, je bila tako velika, da je Vladimir s še nekaj prijatelji pri sedmih letih naredil anteno, dovolj veliko, da so lahko doma poslušali radio. Čez čas mu poslušanje radia s pomočjo slušalk ni več zadoščalo. Želel si je izboljšave. Tako je v četrtem razredu osnovne šole naredil svoj prvi radijski sprejemnik na zvočnike. Za takratne čase to vsekakor ni bilo ne preprosto ne poceni. Radovednost ga je gnala naprej, da je le tri leta kasneje, v sedmem razredu osnovne šole, naredil še radijski oddajnik in se pridružil radioamaterjem. Vse, kar je potreboval, je izdelal sam. Svoj radijski oddajnik in sprejemnik je Vladimir celo prodal in marsikdo ni mogel verjeti, da ga je izdelal 12-letni otrok. Z izkupičkom od prodaje je kupil potreben material, da je lahko naprej ustvarjal. Po končani osnovni šoli se je vpisal na Gimnazijo Koper. Kako da ni šel na srednjo šolo za elektrotehniko? Iz preprostega razloga, ker takrat na Primorskem še ni bilo tovrstne šole. Kljub vsemu je nadaljeval s svojim konjičkom, in sicer je prešel na razvijanje televizijskih sprejemnikov, oddajnikov ter televizijske kamere. Ob vsem tem mu je za šolo zmanjkovalo časa, zlasti za snov, kot je npr. zgodovina, ki ga nikakor ni zanimala. A nezanimanje za učno snov ga je pripeljalo do genialnega podviga. Začel je razmišljati, kako bi tehniko izkoristil sebi v prid. Da bi brez učenja uspešno opravil pisni preizkus znanja, je radijsko postajo po principu oddajnika in sprejemnika uspešno namestil v razred. Oddajnik so imeli njegovi prijatelji, ki so mu na ta način lahko prišepetavali pravilne odgovore. Vladimir je v nadaljevanju "svojo napravo" izpopolnil, tako da je bila uporabna tudi za ustna preverjanja znanja, saj je žice spretno speljal med deske na tleh razreda. Težava se je pojavila, ko je moral pisati na tablo, saj je bil zaradi potrebnega

neprestanega fizičnega stika z oddajnikom precej omejen v gibanju. Tako je prišlo do naslednje faze razvoja, in sicer brezžičnega sistema. To so bili njegovi prvi koraki na poti k velikemu izumitelju, ki so že od vsega začetka izhajali iz potreb vsakdanjega življenja.

Prva priložnost

Po končani srednji šoli se je Vladimir vpisal na Fakulteto za elektrotehniko v Ljubljani, vendar mu na fakulteto ni uspelo priti. Zakaj? Tisto poletje pred pričetkom predavanj je začel delati v tržaškem podjetju Iret s tristo zaposlenimi, ki je proizvajalo sprejemne in oddajne naprave za jugoslovansko vojsko in policijo. Za podjetje je slišal na sejmu za tehniko v Ljubljani in se takoj navdušil nad njihovo dejavnostjo. Do takrat je Vladimir te stvari delal le za svoj hobi, v tem podjetju pa bi to lahko delal tudi poklicno. Vodstvo podjetja je v mladem Vladimirju videlo velik potencial, ki ga je bilo treba izkoristiti, zato so ga po koncu počitnic želeli zadržati. Odločitev med fakulteto in zaposlitvijo v Iretu za Vladimirja ni bila težka, saj je bila to zanj glede na njegovo starost enkratna priložnost. Še danes trdi, da mu nikakor ni žal za tako odločitev, saj mu je delo v Iretu prineslo mnogo znanja in izkušenj. Iz knjig se zagotovo ne bi mogel več naučiti. Ob tem je treba poudariti, da so se razmere v Italiji zelo razlikovale od razmer v takratni Jugoslaviji. Pri zaposlovanju so bile najpomembnejše izkušnje in praktično znanje in ne formalna izobrazba. Tako si je Vladimir lahko privoščil, da je bil že pri dvajsetih letih zaposlen v razvojnem oddelku zelo uspešnega italijanskega podjetja. Pri delu se je zelo izkazal, zato so mu po enem letu dela v podjetju ponudili delovno mesto predstavnika podjetja v Egiptu, kamor so prodali radijske postaje za vojsko in kjer so nato organizirali proizvodnjo. V Egiptu si je Vladimir nabral dodatne izkušnje ter izpopolnil znanje angleškega jezika. Po prihodu domov je bil s svojimi izkušnjami eden od vodilnih na področju razvoja v Iretu. Prav tako si je lahko s triletnim delom v Egiptu, kjer je bila plača petkrat višja od prvotne, zagotovil finančno varnost. V nadaljevanju je do leta 1975 s podjetjem Iret sodeloval pogodbeno, saj mu je delo na domu veliko bolj ustrezalo kot pa vsakodnevna vožnja v Trst. Za Iret je razvijal unikatne sisteme oziroma sisteme, ki so bili popolnoma prilagojeni potrebam naročnikov. Za naročnike iz Libije je moral npr. razviti napravo, ki bi delovala kot pripomoček za servisiranje, za katero pa še daleč naokoli ni nihče slišal. Cena, ki so jo ponudili za proizvod, je bila vsekakor vredna truda. Z razvijanjem je tako moral začeti popolnoma od začetka in kljub temu da se je vsem zdelo nemogoče, mu je uspelo razviti tako napravo, ki je popolnoma zadovoljila pričakovanja Libijcev.

Nekaj let kasneje je podjetje Iskra kupilo večinski delež italijanskega podjetja Iret in prekinilo pogodbeno sodelovanje z Vladimirjem, saj je Iskra popolnoma spremenila način poslovanja. Vladimir je pričel pogodbeno sodelovati s podjetjem Varnost Ljubljana, ki je pokrivalo ves jugoslovanski trg. Za podjetje je razvijal alarmne, protivlomne in protipožarne naprave. Poleg tega je izdeloval elektronske naprave za nadzor varnostnikov, s čimer je bilo mogoče nadzorovati, ali varnostniki opravljajo svoje delo.

Ker mu ustvarjalnosti in idej ni nikoli zmanjkalo, je Vladimir v tem obdobju počel še marsikaj. Nekega dne ga je prijatelj iz Postojne prosil, ali lahko pride v Postojnsko jamo in ugotovi, kako bi se dalo rešiti težavo z zaletavanjem turističnih vlakcev. Vladimir je vlakce na podlagi senzorja vključil v signalni in semaforizirani sistem, ki je uspešno opozarjal na stoječe vlakce in tako preprečeval trke. Po tem sistemu delujejo še danes. V Postojnski jami je uvedel še eno inovacijo, in sicer sistem z večjezičnim predvajanjem besedil.

Sodelovanje s podjetjem Varnost Ljubljana je trajalo deset let, nato je Vladimir začel iskati nove izzive, saj mu je delo v Varnosti postalo monotono in brez večjih izzivov.

Nova priložnost

Naslednje področje, na katerem je Vladimir v zgodnjih 80. letih videl poslovno priložnost, so bili osebni računalniki. »V takratni Jugoslaviji je bil uvoz osebnih računalnikov prepovedan, po drugi strani pa je bil trg lačen,« pravi Vladimir Polič. V tem je videl tržno priložnost. Iskal je način, kako bi mu kljub prepovedi uvoza uspelo priti do osebnih računalnikov. Z nekaj vztrajnosti je postal prvi lastnik osebnega računalnika v takratni Jugoslaviji, ki ga je uvozil po delih in ga doma sam sestavil. Vedel je, da je možno računalnik uvoziti le s posebnim dovoljenjem in še za to je obstajal vrstni red, zato je bila čakalna doba lahko tudi daljša od enega leta. Torej, če bi mu to uspelo, bi ga čakal zelo donosen posel, saj bi bil prvi na trgu. Edina pot, po kateri bi bilo mogoče uvažati računalnike, je bila vzpostavitev kooperacije.

Podjetje, s katerim si je zamislil sodelovati, je bilo podjetje Olivetti iz Torina, saj je bilo edini resni konkurent IBM-u. Olivetti je bilo dobro stoječe podjetje, ki je računalnike izvažalo tudi na ameriški trg. Na vprašanje, kako se je dogovoril z italijanskim podjetjem, odvrne: »Najbolje je povedati čim bolj preprosto.« Razložil jim je bistvo prepovedi in ozadje kooperacije. Kooperacija je bila kot ena od oblik medorganizacijskega sodelovanja izvzeta iz prepovedi uvoza. V primeru kooperacije je namreč veljalo, da lahko podjetje uvozi blago v takšnem znesku, kot ga tudi izvozi. Z italijanskim podjetjem Olivetti, ki je med drugim imelo po jugoslovanskih bankah svoje sisteme, sta prišla do skupne točke, in sicer je Vladimir zanj proizvajal spominske kartice, oni pa so njemu izvažali dele za osebne računalnike. Količinsko to nikakor ni zadostovalo velikemu povpraševanju, ki je prihajalo iz vse Jugoslavije. Tako je postal Vladimir eden od ustanoviteljev Zadruga Galeb, v katero je bilo včlanjenih okoli 1500 obrtnikov. Na podlagi članstva v zadrugi in maloobmejnega sporazuma, ki je dovoljeval uvoz blaga iz cone A v cono B, je lahko Vladimir prodajal večje količine osebnih računalnikov. Prodajal je od 100 do 200 računalnikov na mesec, povpraševanja pa je bilo za 1000 do 2000 računalnikov na mesec. Polovico prometa zadruga je ustvaril Vladimir sam. Za tiste čase so bili to nepredstavljivo veliki posli. Podjetje Olivetti je imelo svojega ekskluzivnega zastopnika v Beogradu (Tehnika Beograd), Vladimir pa je postal njihov glavni dobavitelj. Še prihodnji dve leti je bil Vladimir edini dobavitelj osebnih računalnikov v Jugoslaviji. Sčasoma so njegovo idejo začeli posnemati in pojavili so se prvi konkurenti.

Odločnost

Vladimir pravi, da se človek neprestano srečuje z dilemami in ko pride do določene točke, se je treba odločiti. Poudarja, da je njegova dobra lastnost, da se zna zelo hitro odločiti. Pravi, da se z neodločnostjo le zamudi priložnost. »Nikoli nisi stoodstotno pravilen v svoji odločitvi,« pojasnjuje. Pri tem pa je ključnega pomena, da odločitve ne obžaluješ in da ne popustiš. »Ideji moraš slediti do konca. Nikoli se ne sme popustiti ob prvi oviri,« razlaga Vladimir o vztrajnosti. Po drugi strani pa dodaja: »Z glavo skozi zid pa spet ne moreš. Če vidiš, da je ideja napačna, potem nima smisla nadaljevati. Moraš vedeti, kje je meja.« Danes se s sinovoma Petrom in Denisom, pri čemer vsak obvladuje svoje področje, skupaj odločajo. Sinova sta ga že od nekdaj opazovala, kako dela, in se od njega ogromno naučila. Ena lastnost je zagotovo sposobnost hitrega odločanja, kar jim v številnih odločilnih situacijah v vsakodnevem poslovanju zelo koristi. Vsi trije skupaj so zelo dober tim, v katerem se medsebojno dopolnjujejo, saj ima vsak od njih specifično znanje.

Kanal A

Vladimir ni počival na lovorikah uspeha. Začel je iskati nove izzive. Ne dolgo zatem je našel novo poslovno priložnost, in sicer je leta 1991 postal eden od ustanoviteljev Kanala A, prve komercialne televizijske postaje v takratni Jugoslaviji. Kanal A je bila prva delniška družba v Jugoslaviji, ustanovljena po "Markovičevem zakonu". Potrebna je bila zelo velika vztrajnost, predvsem zaradi obsežne birokracije, ki jo je zahtevala ustanovitev delniške družbe. Pravi, da je bila zanj to zelo velika izkušnja in avantura, saj se je podal v nekaj povsem novega. V Sloveniji je bila do takrat le državna televizija RTV Slovenija, zato je bila komercialna televizija velika novost. Požela je pozitivne reakcije med gledalci, saj je poleg informativnih predvajala tudi razvedrilne oddaje, ki jih do takrat niso bili vajeni. Začetki Kanala A so bili precej težki, saj se je RTV Slovenija zavzeto borila proti novi in edini konkurenci. Vladimir pojasnjuje: »Bilo je zelo naporno. Bilo je ogromno zunanjih faktorjev, ki jih nismo mogli predvideti. Če bi vedel, se morda ne bi podal v to.« Sčasoma so se odnosi zgladili in poslovanje Kanala A je steklo.

Leta 1995 je na slovenski trg prišel še en konkurent – POP TV, v ozadju katerega so bili ameriški lastniki. Kanal A je bil za POP TV trn v peti, saj je lahko zaradi manjšega števila zaposlenih in zato nižjih stroškov dela ponujal nižje cene oglaševalcem v primerjavi s POP TV. Nenehno prerekanje in tožbe na sodiščih med televizijskima postajama niso peljali nikamor, zato so se odločili, da je treba prekiniti s tem. Sprva je Kanal A nameraval kupiti POP TV, vendar se je Vladimir po pogajanjih in zelo dobri ponudbi lastnikov POP TV za nakup Kanala A premislil in Kanal A vendarle prodal. »Če dobiš zelo dobro ponudbo, ki presega tvoja pričakovanja, zakaj ne bi prodal?« pravi Vladimir. Kanal A je prodal natanko deset let po njegovi ustanovitvi leta 1991. S prodajo je zaslužil sorazmerno veliko denarja, saj je bila v tistih časih prodaja deleža podjetja, ki si ga imel več kot tri leta, še neobdavčena. Sočasno s Kanalom A pa se mu je porajala že nova ideja.

Preobrat

Večina ljudi je mislila, da se je s prodajo Kanala A Vladimir umaknil iz javnosti in da je bil to njegov poslovni konec. A resnica je bila daleč od tega. Kljub temu da je bila ustanovitev Kanala A po mnenju primorskega podjetnika morda res napačna odločitev in bi denar lahko drugače investirali, mu je ta izkušnja odprla nova vrata, vrata do izjemne poslovne priložnosti, ki ga je pripeljala do obvladovanja 80 % svetovnega trga.

Naprave za merjenje gledanosti televizije

V času, ko je bil Vladimir še lastnik Kanala A, je z vnemo iskal oglaševalce, vendar se je vsakič, ko se je s kom resno pogovarjal o poslu, znašel pred istim vprašanjem: »Kakšna pa je gledanost Kanala A?« Na vprašanje ni znal odgovoriti, saj do takrat v Sloveniji še nihče ni opravljal telemetrije. Slednje je v njemu vzbudilo zanimanje, zato si je naprave želel podrobneje ogledati, in sicer pri nemškem tržnoraziskovalnem podjetju GFK. Vtisi Vladimirja ob pogledu nanje so bili: »Zdele so se mi velike, okorne, precej primitivne, predvsem zato, ker je bilo treba TV-sprejemnik odpreti in jih vgraditi vanj. Porodila se mi je zamisel, da sami lahko naredimo boljše« (Kalacun po Poliču, 2005).

Izkušnje in ljubezen do elektronike so mu omogočile, da je doma pričel z razvijanjem tehnološko bolj dovršenih telemetričnih naprav in jih ob tem preizkušal na domačem televizorju. Pri tem mu je pomagal Bojan Ivančič. Razvila sta merilnik, ki je bil nekajkrat manjši od takrat poznanih, poleg tega pa zaradi zunanje priključitve na televizijski sprejemnik ni bilo treba odpirati ne televizorja ne videorekorderja. Nadaljnji korak k uresničitvi poslovne priložnosti je bil narejen leta 1998, ko se je na Dunaju udeležil konference svetovnega združenja trženjskih raziskovalcev Esomar, na kateri so

bili predstavljeni najnovejši dosežki telemetrije. Tukaj je prvič pokazal svoj prototip javnosti. Ta ni ostala indiferentna, saj sta se kar dva od treh največjih svetovnih ponudnikov telemetričnih naprav in storitev merjenja, *AGB Group in Nielsen Media Research*, zanimala za slovenske telemetrične naprave (Kalacun, 2002).

Vladimir je takrat, ko je bil primer napisan, menil, da je vedno pametno imeti partnerja, ki je uspešen in globalno že uveljavljen. »Pogajanja s podjetjem *AGB Group* niso bila tipična pogajanja,« razlaga Polič, »kar med kosilom smo se dogovorili, da skupaj ustanovimo podjetje, kjer bo vsak polovični lastnik.« Začelo se je uspešno medsebojno sodelovanje.

AGB Lab, d. o. o.

Leta 1999 sta tako Vladimir Polič in *AGB Group*, ki je bil v lasti angleške korporacije *WPP* z večinskim lastnikom iz Italije, kot polovična solastnika ustanovila podjetje *AGB Lab, d. o. o.*, s sedežem v Portorožu. *AGB Lab* je deloval za *AGB Group* kot razvojno-tehnološki center. Še pred začetkom sodelovanja z Vladimirjem se je potegoval za avstralski trg merjenja gledanosti televizije, vendar mu to do takrat še ni uspelo, saj je trg oskrbovalo podjetje *Nielsen Media Research*, del nizozemsko-ameriške skupine *VNU*. Šele ko se je na razpisu za avstralski trg predstavil s slovenskim izdelkom, jih je dokončno prepričal.

Kljub začetnemu prigovarjanju *AGB Group*, da bi bila proizvodnja telemetričnih naprav locirana v Italiji, je prevladala Vladimirjeva zahteva, da se proizvodnja odvija v Sloveniji. Sprva so proizvodnjo delov za telemetrične naprave prepustili slovenskemu *Iskratel*, vendar so v enem letu naročila tako skokovito narasla, da je bilo treba najti novo rešitev. Spraševali so se, ali najti novega dobavitelja ali ustanoviti svoje proizvodno podjetje.

Glede na vse večje povpraševanje svetovnih trgov po Vladimirjevih telemetričnih napravah se je edina smiselna rešitev zdela ustanovitev lastnega proizvodnega podjetja. Tako je Vladimir leta 2000, le eno leto po ustanovitvi podjetja *AGB Lab*, s sinovoma *Petrom in Denisom* ustanovil podjetje *Pick & Place, d. o. o.*, katerega glavna dejavnost je bila razvoj in proizvodnja naprav za merjenje gledanosti televizije. Vsa proizvodnja je bila locirana v Portorožu. Sočasno je podjetje *AGB Group* prenehalo z razvojno dejavnostjo in s tem celoten razvoj tehnologij za telemetrične naprave prepustilo podjetju *AGB Lab*. Podjetje *Pick & Place* je imelo ogromne zmogljivosti, zato je določene stvari proizvajalo tudi za nekatera druga slovenska podjetja, med drugim tudi za *Iskratel*, ki je na začetku obstoja podjetja *AGB Lab* zanj proizvajal sestavne dele za telemetrične naprave. Dejavnost podjetja *Pick & Place* se je sčasoma razširila tudi na nepremičnine, zato se je zdelo smiselno ustanoviti še eno proizvodno podjetje – *SMT, d. o. o.* Tako se je prvotno proizvodno podjetje *Pick & Place*, katerega direktor je sin Peter, začelo ukvarjati z dejavnostjo upravljanja nepremičnin, opreme in novih naložb. Podjetje *SMT*, ustanovljeno januarja 2004, ki ga vodi sin Denis, pa se je v celoti ukvarjalo s proizvodnjo. *AGB Lab* je še naprej ostalo razvojno podjetje. Konec leta 2005 je bilo v podjetju *AGB Lab* zaposlenih 18 oseb (glej prilogo 1). Skupno je bilo v vseh treh podjetjih zaposlenih 41 oseb.

Vladimir se strinja, da imajo dobri medsebojni odnosi med zaposlenimi zelo velike zasluge za uspešnost podjetja. Sam pravi, da med zaposlenimi v svojem podjetju vlada dobro razpoloženje: »Vsi so doma od Kopra do Pirana. Nekateri smo spremljali že med študijem ali pa jih iz Ljubljane, kjer so delali, potegnili nazaj na Obalo. Hitro ocenim, če ima nekdo v sebi tisto, kar potrebujemo, in ga kar povabim v podjetje« (Kalacun po Poliču, 2005).

Osvajalski pohod

Zaradi številnih prednosti Vladimirjevih telemetričnih naprav v primerjavi s konkurenčnimi (tehnološka dovršenost, majhnost, praktičnost pri priključitvi na televizor) je AGB Group zmagal na avstralskem natečaju in tudi v Veliki Britaniji, kjer je do takrat vedno zmagovalo domače podjetje *Taylor Nelson Sofres*.

Poleg Avstralije in Velike Britanije so gledanost televizijskih programov merili s slovenskimi telemetričnimi napravami v Mehiki, Grčiji, Italiji, Madžarski, Turčiji, Romuniji, Moldaviji, Poljski, na Cipru, v Libanonu, Hrvaški, Srbiji in Črni gori, na Filipinih, v Dominikanski republiki, Venezueli in ne nazadnje tudi v Sloveniji. Združitvijo dveh največjih svetovnih tekmecev s področja telemetrije, in sicer AGB Group in Nielsen Media Research, avgusta 2004 so se podjetju AGB Lab dodatno odprli še trgi v Aziji, ZDA in Kanadi.

Leta 2001 sta podjetji AGB Group in AGB Lab skupaj ustvarili približno 10,5 milijona evrov prihodkov. Tega leta so v razvoj proizvodnje vložili približno 3,4 milijona evrov. Podatki kažejo, da je AGB Lab postal največji svetovni proizvajalec telemetričnih naprav, ki danes obvladuje približno 80 % svetovnega trga in vso proizvodnjo izvozi. Leta 2003 so svoje kapacitete potrojili. Tega leta so poslovni prihodki podjetja AGB Lab znašali približno 2,5 milijona evrov (glej prilogo 3).

Proizvodni prostori v Portorožu so zaradi rastočega posla postajali pretesni. Leta 2002 so se odločili za gradnjo novih poslovno-proizvodnih prostorov v industrijski coni Lucija, čemur so namenili okoli 2,1 milijona evrov. Pred tem so Poličevi kupili ves kompleks nekdanje Droge Portorož v Seči (tovarna Začimba), za kar pravi Vladimir, da je bila to »ena izmed naših zelo pametnih naložb«. Lokacija je tik ob Sečoveljskih solinah, kar ji daje velik strateški pomen. Leta 2002 so se za čas gradnje novih prostorov v Luciji preselili v te prostore v Seči.

TMV 4 in TMV 5

Ko je leta 1999 Vladimir Polič skupaj z Bojanom Ivančičem razvil četrto generacijo aparatov za merjenje gledanosti televizije (TMV 4), so bili ti prava revolucionarna novost na trgu telemetrije. Zaradi tehnoloških rešitev, ki so bile uporabljene pri samem razvoju aparata, so se svetovni proizvajalci telemetričnih naprav potegovali zanj. Ena od glavnih prednosti aparata je bila nedvomno preprosta uporaba, saj za priključitev aparata ni bilo treba razstaviti televizije. Priključitev je bila mogoča od zunaj.

Vladimir se je zavedal, da bo treba z nadaljnjim uvajanjem novih tehnologij na področje televizije (npr. digitalna satelitska televizija) razviti novo generacijo aparatov, ki bo ustrezala novim tehnologijam. Podjetje AGB Lab je tako začelo z razvijanjem pete generacije aparatov za merjenje gledanosti televizije (TMV 5). Razvoja se je lotilo 15 razvojnih inženirjev podjetja AGB Lab in trajalo je približno dve leti, da so lahko leta 2004 na trgu predstavili novo generacijo. Ker so pričakovali, da bo razvoj TMV 5 končan v krajšem času, so se pri napovedovanju časovnega vstopa izdelka na trg ušтели za eno leto. Kupci izdelka niso prejeli v predvidenem času, zato so bili prihodki v letu 2004 manjši za približno 2,1 milijona evrov. Za leto 2005, ko bi prodaja popolnoma stekla, so napovedali najmanj 4,2 milijona evrov prihodkov. Konec leta 2005 se je izkazalo, da so realizirali kar 6,2 milijona evrov prihodkov (glej prilogo 3).

V razvoj TMV 5 je AGB Lab vložil približno 670.000 evrov. Uspelo jim je razviti novo generacijo aparatov za merjenje gledanosti televizije, ki pokrivajo vse do takrat znane tehnologije za gledanje televizije. Vladimirjev opis pete generacije merilnikov se glasi: »Naprava je tudi bolj inteligentna

in prijazna do uporabnika, saj ga denimo, če med brisanjem prahu izklopi kabel, sintetiziran glas na to opozori in pove, kako naj ga znova namesti. Poleg tega naprave nenehno prilagajamo glede na posebnosti trgov, kamor izvažamo« (Kalacun po Poliču, 2005).

Za vrhunske tehnološke rešitve pri razvoju tega izdelka je AGB Lab leta 2004 prejelo nagrado, ki mu jo je v Beogradu dodelila strokovna žirija 48. mednarodnega sejma tehnike in tehničnih dosežkov. Poleg tega je bil Vladimir na natečaju *Najpodjetniška ideja 2004/05*, ki ga že več let zapored skupaj organizirata časnik Finance in podjetniški inkubator Univerze v Mariboru Tovarna podjetij, nagrajen za izjemne sposobnosti podjetnika. Leta 2005 je bil Vladimir Polič tudi razglašen za najpodjetnika Primorske.

Združitev podjetij AGB Group in Nielsen Media Research

Avgusta 2004 sta dva največja tekmeča s področja telemetričnih naprav, AGB Group in Nielsen Media Research, sklenila dogovor o združitvi. S tem je nastalo novo podjetje *AGB Nielsen Media Research*.

Nielsen Media Research je namreč po vstopu podjetja AGB Lab na trg telemetrije začel izgubljati na javnih razpisih. Vodstvo družbe Nielsen Media Research se je začelo spraševati, ali ne bi bilo bolje, da kupi tehnologijo od podjetja AGB Lab oziroma da se z njimi celo združi. Zaradi večjih koristi, ki bi jih bili deležni z združitvijo obeh družb, so se odločili za slednje. Vladimir opisuje povod združitve z naslednjo izjavo: »Glavni razlog, da se je Nielsen Media Research, do zdaj največji konkurent podjetja AGB Group, odločil za združitev, je ravno slovenska tehnologija, saj naši aparati pokrivajo celoten spekter do zdaj znanih tehnologij za gledanje televizije in zaradi tehnološke dovršenosti, enostavne namestitve ter uporabe povsem prekašajo konkurenco« (Kalacun, 2004).

Podjetju AGB Lab kot glavnemu nosilcu razvoja in izdelave telemetričnih aparatov za AGB Group so se z združitvijo dveh ponudnikov telemetričnih aparatov odprla vrata do novih trgov, saj je novonastalo podjetje AGB Nielsen Media Research skupno pokrivalo kar 32 držav. Novi trgi za podjetje AGB Lab so bili tako Kitajska, Indonezija, Malezija, Singapur, Južna Koreja, Tajski, Tajvan, Nova Zelandija, Finska, Irski, Švedski in Južnoafriški republiki.

Zasluge uspeha

Pravijo, da se uspeh podjetnika ne meri glede na število padcev, temveč glede na to, kako se pobere po padcu. Vladimir je za to odličen primer, saj se je po prodaji Kanala A, ko je končal eno od pomembnih obdobij na svoji poslovni poti, ponovno pojavil na trgu z vrhunsko izdelanim proizvodom. Predhodna izkušnja mu je služila kot odskočna deska za novo poslovno priložnost, ki ga je ponesla na sam vrh uspeha. Vladimir Polič trdi, da je njegov ključ do uspeha »*imeti voljo in ne obupati ob najmanjši oviri*«. Pri tem zagovarja, da je najpametnejša tista naložba, na katero lahko sam stoo odstotno vpliva in za katero je v celoti sam odgovoren. Pri vodenju svojega premoženja se drži pravila treh tretjin, in sicer da je premoženje enakomerno porazdeljeno med *nepremičninami, delnicami in gotovino*. Kljub temu da ima veliko kapitala vloženega v telemetrijo, se zaveda, da je treba naložbe razpršiti in da nobena stvar ni večna. Ne izključuje možnosti, da bodo nekega dne prišli Kitajci in s svojo tehnologijo prevzeli posle s telemetrijo. Ob upoštevanju te možnosti se podaja novim izzivom naproti. Vladimir meni, da je v nepremičnine vedno pametno vlagati denar, saj je dobra nepremičnina na dobri lokaciji za korektno ceno vedno dobra investicija (Cerar, 2006).

Nakup privlačnih nepremičnin

Ena od Vladimirjevih potez je bil nakup celotnega kompleksa nekdanje Droge Portorož v Seči. Parcela se razprostira ob Sečoveljskih solinah, zato ima velik strateški pomen. V prihodnjih letih načrtujejo Poličevi parcelo nameniti turistični dejavnosti. Vladimir si je že zamislil nekakšen "resort center", ki bi obiskovalce pritegnil s svojim pogledom na soline. Zgradili bi center dobrega počutja, kjer bi se poleg zdravilnega solinskega blata uporabljale še mnoge druge sprostitevne tehnike. Vse kaže, da namerava v prihodnje vlagati v turizem.

Investicija – nakup ladje

Nadaljnja poslovna poteza Vladimirja Poliča je bila nakup ladje, ki s svojimi 36 metri velja za največjo ladjo v slovenskem pomorskem registru. Njena vrednost je ocenjena nad 5 milijonov evrov. Ladja je bila kupljena s poslovnim namenom, saj jo je mogoče za 50.000 evrov na teden najeti. Z nakupom tovrstne ladje (opomba: za nakup ladje je podjetju posodil svoj osebni denar) je Vladimir želel priti v tržno nišo, saj so na Jadranu trenutno edini ponudniki tovrstnega najema. Agencija, prek katere dajejo svoje storitve v najem, jim je zagotovila, da je glede na analize trga na Jadranskem morju veliko povpraševanje, kar pa se v resnici sprva ni potrdilo. Sčasoma se je stanje izboljšalo, tako da se zdaj povpraševanje po najemu ladje iz sezone v sezono veča. Med gosti so predvsem Angleži, Rusi in Španci.

Novim izzivom naproti

Za Vladimirja je vedno izziv *delati in odkrivati nekaj novega*. Na začetku svoje kariere je izdeloval elektronske naprave, nato je v osemdesetih videl poslovno priložnost v osebnih računalnikih. Nekaj let kasneje je priložnost zaznal v komercialni televiziji in z do takrat prisluženim denarjem ustanovil prvo slovensko komercialno televizijsko postajo Kanal A. Po desetih letih je Kanal A prodal in se lotil nečesa čisto novega – telemetričnih naprav. Slednje ga je pripeljalo na sam svetovni vrh, saj razvija in proizvaja telemetrične naprave za največjega svetovnega ponudnika telemetrije AGB Nielsen Media Research. Je Vladimir s tem dosegel tisto, kar si je želel, in bo v tem poslu ostal še naprej? Ali je to ponovno le ena od odskočnih desk za novo poslovno priložnost? Ima v mislih morda že kaj novega?

Načrti za prihodnost

Idej za prihodnost mu vsekakor ne bo zmanjkalo.

Se bo Vladimir Polič, eden najuspešnejših slovenskih podjetnikov, podal v popolnoma novo dejavnost? Ali bo ostal pri merjenju gledanosti televizijskih programov in razvijal nove generacije telemetričnih naprav?

Vidi svojo prihodnost in prihodnost svojih sinov morda v luksuznem turizmu? Jim bo uspelo spremeniti lokacijski načrt in zgraditi "resort center" tik ob Sečoveljskih solinah?

Leta 2006 so v Ljubljani ustanovili podružnico podjetja AGB Lab, kjer so zaposlili dodatne inženirje. Zavedajo se, da veliko študentov, ki gredo študirat v Ljubljano na Fakulteto za elektrotehniko, ostane v Ljubljani, saj se tam zaposlijo. S tem ko so svojo podružnico locirali v Ljubljani, imajo večje možnosti, da pridejo v stik s sposobnimi inženirji, ki so zanje ključni kader. Ali je bila to dobra poteza?

Ena od možnih usmeritev je, kot pravi Vladimir, tudi navtika in pomorstvo. Ne izključuje niti možnosti za vstop v letalstvo.

Ne glede na to, za katero pot se bo odločil in v katero smer ga bo vodil občutek, bo najpomembnejše, kot pravi Vladimir Polič, »imeti voljo in ne obupati ob najmanjši oviri«.

Literatura in viri

Cerar, Gregor (2006). *Takšnih davkov ni nikjer na svetu*. [URL: http://www.mladina.si/tehdnik/200617/clanek/nar--priloga-gregor_cerar/g], 6. 4. 2006.

iBON. [URL: <http://www1.ibon.com/>], 10. 1. 2007.

Kalacun, Stanislava (2006). *7. kandidat izbora najpodjetniška ideja 2004/05: Od Kanala A do vodilnega ponudnika naprav za telemetrijo*. [URL: <http://www.finance-on.net/?MOD=show&id=111091>], 31. 1. 2006.

Kalacun, Stanislava (2004). *Vladimir Polič združil globalna tekmeča v telemetriji*. [URL: <http://www.finance-on.net/?MOD=show&id=95440>], 4. 8. 2004.

Kalacun, Stanislava (2003). *Vladimir Polič: Za uspeh so krivi pritiski oglaševalcev*. [URL: <http://www.finance-on.net/?MOD=show&id=19036>], 26. 2. 2003.

Pogovor z g. Vladimirjem Poličem, 4. 12. 2006.

Zaključni računi podjetja AGB Lab, d. o. o., za obdobje 2003–2005.

Priloge

Priloga 1: FINANČNI PODATKI

Tabela 30: Reprezentativni podatki za leto 2005 (zneski v 1 EUR)

Povpr. zaposlenih:	18	Mesecev posl.:	12
Skupni prihodki:	6.284.768	Poslovni prihodki:	6.237.714
Kosmatí dobiček:	407.667	Čisti dobiček:	398.442
Sredstva:	2.605.996	Osnovna sredstva:	623.356
Kapital:	1.414.677	Osnovni kapital:	83.481
Dodana vrednost:	953.273	Denarni tok:	-102.055

Vir: iBON.

Tabela 31: Reprezentativni podatki za leto 2004 (zneski v 1 EUR)

Povpr. zaposlenih:	18	Mesecev posl.:	12
Skupni prihodki:	2.588.363	Poslovni prihodki:	2.487.881
Kosmatí dobiček:	172.172	Čisti dobiček:	164.251
Sredstva:	2.994.769	Osnovna sredstva:	501.879
Kapital:	1.015.525	Osnovni kapital:	83.423
Dodana vrednost:	538.844	Denarni tok:	-129.288

Vir: iBON.

Tabela 32: Reprezentativni podatki za leto 2003 (zneski v 1 EUR)

Povpr. zaposlenih:	17	Mesecev posl.:	12
Skupni prihodki:	2.572.805	Poslovni prihodki:	2.520.564
Kosmati dobiček:	129.532	Čisti dobiček:	115.472
Sredstva:	3.886.763	Osnovna sredstva:	464.438
Kapital:	862.253	Osnovni kapital:	84.499
Dodana vrednost:	552.532	Denarni tok:	-222.117

Vir: iBON.

Priloga 2: BILANCA STANJA

Tabela 33: Bilanca stanja (zneski v 1 EUR)

	2005	2004	2003
A. SREDSTVA	2.605.996	2.994.769	3.886.763
I. STALNA SREDSTVA	623.356	501.879	464.438
1. Neopredmetena dolgoročna sredstva	463.975	381.742	357.028
2. Opredmetena dolgoročna sredstva	159.382	120.137	107.410
3. Dolgoročne finančne naložbe	0	0	0
II. GIBLJIVA SREDSTAV	1.982.639	2.492.890	3.422.324
a. Obratna sredstva (brez AČR)	1.205.123	2.154.048	3.374.718
1. Zaloge	293.052	740.626	155.127
2. Dolgoročne poslovne terjatve	0	0	0
3. Kratkoročne poslovne terjatve	653.760	957.680	3.194.018
4. Dobroimetja pri bankah, čeki in gotovina	258.311	455.742	25.574
b. Kratkoročne finančne naložbe	434.873	333.232	42.393
c. Aktivne časovne razmejitev (AČR)	342.643	5.610	5.214
B. OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	2.605.996	2.994.769	3.886.763
I. DOLGOROČNI VIRI	2.499.290	2.391.361	2.636.073
a. Kapital	1.414.677	1.015.525	862.253
Osnovni kapital	83.481	83.423	84.499
b. Dolgoročne obveznosti	1.084.614	1.375.836	1.773.820
1. Dolgoročne rezervacije	1.084.614	1.375.836	1.773.820
2. Dolgoročne finančne in poslovne obv.	0	0	0
II. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	106.705	603.409	1.250.689
1. Kratkoročne finančne in poslovne obv.	106.705	603.409	1.250.689
2. Pasivne časovne razmejitev (PČR)	0	0	0

Vir: Zaključni računi podjetja AGB Lab, d. o. o., in www1.ibon.com.

Priloga 3: IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA

Tabela 34: Izkaz poslovnega izida (zneski v 1 EUR)

	2005	2004	2003
A. SKUPNI PRIHODKI	6.284.768	2.588.363	2.572.805
I. POSLOVNI PRIHODKI	6.237.714	2.487.881	2.520.564
Čisti prihodki od prodaje proizvodov, storitev, blaga in materiala	6.396.820	1.529.475	2.218.731
II. FINANČNI PRIHODKI	47.054	100.483	52.241
Finančni prihodki iz deležev	0	0	0
III. IZREDNI PRIHODKI	0	0	0
B. SKUPNI ODHODKI	5.877.101	2.416.192	2.443.273
I. POSLOVNI ODHODKI	5.847.478	2.367.502	2.277.132
1. Stroški blaga in materiala	4.771.437	1.678.418	1.763.080
2. Stroški storitev	511.959	269.368	202.484
3. Stroški dela	434.322	336.143	261.227
Plače	312.920	255.282	198.677
4. Amortizacija in odpisi osnovnih sredstev	128.715	82.321	47.873
5. Odpisi obratnih sredstev	0	0	0
6. Drugi poslovni odhodki	1.044	1.251	2.467
II. FINANČNI ODHODKI	29.623	48.690	166.141
1. Finančni odhodki za obresti in iz drugih Obveznosti	29.623	48.690	166.141
2. Prevrednotevalni finančni odhodki	0	0	0
III. IZREDNI ODHODKI	0	0	0
C. DOBIČEK OZ. IZGUBA PRED DAVKI (EBT)	407.667	172.172	129.532
D. DAVKI IZ DOBIČKA	9.225	7.921	14.061
Efektivna stopnja obdavčitve	2,3 %	4,6 %	10,9 %
E. ČISTI DOBIČEK OZ. IZGUBA	398.442	164.251	115.472

Vir: Zaključni računi podjetja AGB Lab, d. o. o., in www1.ibon.com.

POSLOVNI PRIMER ŠT. 6

Davor Jakulin

Vir: Primer sta napisala Tina Bratkovič Kregar in Boštjan Antončič. Copyright 2007 avtorjev. Objavljeno z dovoljenjem avtorjev. Primer je namenjen kot podlaga za diskusijo, in ne kot prikaz dobre ali slabega obvladovanja poslovne situacije.

Počutil se je kot prerojen. Bil je poln energije, novih idej, načrtov in novega zagona. Razmišljal je o novih poslovnih priložnostih in projektih, ki se mu bodo odprli po jutrišnjem dnevu. Ob tem so se mu porajala številna vprašanja. Se je pravilno odločil? Je izbral pravega partnerja? Mu bo uspelo uresničiti zastavljene cilje? Prepričan je bil, da ga tudi tokrat njegova intuicija ne bo pustila na cedilu. Naslednji dan ga je namreč čakal zelo pomemben posel, ki bo zaznamoval prihodnja leta poslovanja. Z ameriškim zasebnim investicijskim skladom iEurope Fund naj bi podpisal pogodbo o dokapitalizaciji podjetja v vrednosti 600.000 evrov, s katero bi tuji investicijski sklad postal 29-odstotni lastnik njegovega podjetja.

Atech elektronika, d. o. o.

Zgodba slovenskega podjetnika Davorja Jakulina je prežeta z zagnanostjo, vztrajnostjo in predanostjo poslu ter predvsem z neverjetno željo po uspehu. Podjetje se je od leta 1990, ko je bilo ustanovljeno, uveljavilo v razvoju in proizvodnji namenskih elektronskih sklopov, predvsem motorskih kontrol za gospodinjske aparate. S svojimi inovativnimi rešitvami je prodrlo tudi na področje elektronike za razsvetljavo. Zadnja leta pa se z motorskimi kontrolami in informacijskimi sistemi za vozila in javni transport s prikazovalnimi enotami vse bolj uveljavlja tudi v avtomobilski industriji. Podjetje ATech iz Bača pri Materiji dosega letno približno 30-odstotno rast prihodkov, dobička in števila zaposlenih. V časnikih pogosto zasledimo trditev, da je Davor Jakulin eden redkih slovenskih podjetnikov, ki ni obremenjen z vlogo ustanovitelja in lastnika podjetja, temveč se opredeljuje kot manager, ki deluje skladno z zastavljeno vizijo in strategijo podjetja ter interesi lastnikov.

Elektronika – ljubezen že v otroških letih

Davor Jakulin se je za elektroniko začel zanimati že v osnovni šoli, čemur je sledila odločitev za srednjo šolo za elektrotehniko, kjer se je v elektroniki lahko tudi udejstvoval. Večina njegovih misli je bila usmerjena k ustvarjanju nečesa novega. V srednji šoli je sodeloval v mikroračunalniškem klubu, kar mu je omogočilo sodelovanje pri razvoju prvega jugoslovanskega hišnega računalnika HS 84. Kasneje je ta računalnik odkupila Iskra Gospodinjski aparati. Članstvo v mikroračunalniškem klubu mu je ponudilo še eno priložnost, in sicer študijsko izmenjavo v Jordaniji. Davor Jakulin pravi, da bi bila to izjemna priložnost, ko bi se lahko marsičesa naučil, vendar ga je splet okoliščin popeljal v drugo smer. Kot sam pravi, »je življenje splet naključij in želja«.

Prva zaposlitev Davorja Jakulina je bila na Slovenskih železnicah, kjer so ga tudi štipendirali. Ob delu je Davor namreč študiral elektroniko na Tehniški fakulteti Maribor. Čeprav so se v službi vsi branili nočnih dežurstev, si jih je Davor želel, saj je bilo delo na teleinformacijskem sistemu in iskanje rešitev, zakaj vlaki stojijo, zanj izziv. Sčasoma je spoznal, da je to rigiden sistem, ki ni naklonjen spremembam. Na veliko presenečenje vseh se je odločil, da zapusti službo. Dobro je vedel, da to ni tisto, kar bi ga motiviralo.

Pred njim je bilo novo obdobje, obdobje natrpanega urnika, neprespanih noči, neprestanih voženj in številnih interesov. Njegov slogan je bil: »Več konj kot jahaš, dlje prideš.« Nič ni bilo nemogoče. Pred svojim 20. letom je kot *samostojni podjetnik* imel svojo obrt. Študiju je tako namenjal vse manj časa, saj je večino svojega časa posvečal snovanju inovacij in zadovoljevanju potreb svojih naročnikov. Načrtoval je elektroniko tako za domača kot tudi tuja podjetja.

Nova priložnost

Želja po odhodu v tujino kljub vsemu ni zamrla. Leta 1989 se mu je ponudila enkratna priložnost, da se zaposli kot proizvodni delavec v švicarskem podjetju v Badnu, ki se je ukvarjalo z dodelavnimi posli za ABB. Ker je bil zvest svojim ciljem že iz otroških let, je po dodelitvi delovne vize odšel na delo v Švico. Njegova poslovna pot se je v švicarskem podjetju začela naglo vzpenjati. Začel je kot proizvodni delavec, a je že po nekaj mesecih napredoval v strokovnjaka. Davor je dokazal izjemno sposobnost za inoviranje, izboljševanje obstoječih procesov in uvajanje boljših rešitev. Za razliko od prejšnje zaposlitve je tukajšnje vodstvo znalo ceniti njegov prispevek podjetju in v njem videlo potencial.

Davor opisuje takratno situacijo v podjetju tako: »Nadrejeni so znali ceniti trud, ki sem ga vložil v uvajanje novih postopkov in preizkušanje naprav, zato mi je direktor ponudil, da skupaj z njim in še dvema partnerjema v takratni Jugoslaviji ustanovimo podjetje ATech. Na moje presenečenje so me pri 24 letih imenovali za direktorja« (Dernovšek po Jakulinu, 2005) .

Direktor švicarskega podjetja je leta 1990 predlagal, da skupaj ustanovijo podjetje v takratni Jugoslaviji. Eden od razlogov za ustanovitev podjetja v bivši Jugoslaviji je bila nedvomno cenejša delovna sila. Vsi štirje ustanovitelji, vsi zagnani in prepričani o uspehu, so bili takoj za. Glede na to, da je bil Davor najmlajši med štirimi soustanovitelji, so mu prepustili izbiro imena za podjetje. Med različnimi idejami se mu je nazadnje porodilo izvrstno ime za podjetje – ATech kot Advanced Technologies. Po drugi strani pa ravno zato, ker je bil najmlajši, ni pričakoval, da bodo za direktorja imenovali ravno njega.

Obdobja ustanavljanja podjetja se Davor spominja kot prave borbo z birokracijo. Papirjev, pridobivanja dovoljenj in dogovarjanj s carino je bilo ogromno. Lahko bi rekli, da je bila to največja ovira pri ustanavljanju podjetja. Zakonodaja takratne Jugoslavije se je zelo razlikovala od današnje slovenske zakonodaje. Bila je veliko bolj konservativna in rigidna, saj ni prosto dopuščala vstopa tujega kapitala v državo. Za "joint venture" (skupno naložbo) je bilo treba pridobiti dovoljenje. Davor je moral poslati v Beograd poslovni načrt, na podlagi katerega so jim odobrili ustanovitev podjetja. Le slabo leto za tem, po osamosvojitvi Slovenije, bi bil marsikateri postopek olajšan, če ne celo nepotreben, ampak tudi to je bilo treba izkusiti, kar jih je še bolj utrdilo in povežalo.

Podjetje ATech je prvotno sestavljalo elektronske naprave za švicarsko podjetje. Davor je že na podlagi svojega prvega poslovnega načrta ugotovil, da dodelavni posli niso najbolj donosni. Sledilo je obdobje po osamosvojitvi, obdobje gospodarske nestabilnosti in inflacije. Podjetje se je sčasoma poleg dodelavnih poslov usmerjalo tudi v razvoj. Vse to je vodilo do razhajanja mnenj oziroma vizij solastnikov. Davor Jakulin zelo rad poudari, da so se s švicarskimi solastniki *razšli prijateljsko* in da imajo še danes stike. Leta 1996 je Davor Jakulin odkupil deleže ostalih treh solastnikov in s tem postal *edini lastnik* podjetja ATech, ki je takrat imelo prostore v garaži v Markovščini. Zaposlenih je bilo pet ljudi. Leta 2006 je bilo v ATechu zaposlenih že 74 oseb, dodatnih 22 oseb pa najetih prek drugega podjetja.

Novi viri financiranja

Davor je po odkupu deležev solastnikov ATecha zaradi pospešene rasti podjetja in obenem pomanjkanja lastnih sredstev začel iskati dodatne vire financiranja. Obrnil se je na različne potencialne vlagatelje in se na koncu odločil za Slovensko razvojno družbo (SRD). SRD jih je leta 1998 dokapitalizirala z vložkom 91.805 evrov pod pogojem, da postane 52-odstotna lastnica. Ta odločitev vsekakor ni bila lahka. Davor k temu v šali doda, da je za Slovence še posebno znano, da se držimo reka: »Svojega ne dam, tujega nočem.« Vendar, kot razlaga Davor, pride do točke, ko se moraš v podjetju odločiti, ali greš naprej ali boš stagniral. Tudi tokrat mu je intuicija pomagala, saj je v pogodbo o dokapitalizaciji dodal člen, ki mu je zagotavljal predkupno pravico, kar mu je kasneje omogočilo, da je leta 2001 izplačal SRD in tako odkupil nazaj 52-odstotni delež. Obdobje po dokapitalizaciji SRD je bilo za vse zelo uspešno. Podjetje je hitro raslo, se razvijalo in povečevalo obseg prodaje. Davor se je pričel zavedati, da z obstoječim stanjem določenih projektov ne bo mogoče realizirati, zato se je vzporedno z odkupom deleža SRD že začel ozirati za novim potencialnim vlagateljem.

V tistem obdobju so se preselili tudi v nove poslovno-proizvodne prostore, in sicer iz garaže v Markovščini v 2000 m² velike prostore v Bač pri Materiji v bližini Kozine. Za nakup prostorov, s katerimi so lahko proizvodnjo povečali za petkrat, se je podjetje precej zadolžilo s posojili. »To nam je nekoliko porušilo strukturo financiranja podjetja, zato smo se začeli ozirati za novim sovlagateljem,« pravi Davor. Razmerje med kapitalom in obveznostmi je bilo po novem 1 : 1,89. Neustreznost virov financiranja je zavirala rast podjetja. Pretehtali so različne potencialne vlagatelje, med katerimi so bili tudi slovenski, vendar je najboljše pogoje dokapitalizacije ponudil ameriški zasebni investicijski sklad iEurope Fund. Maja 2003 so tako podpisali pogodbo, s katero je ameriški investicijski sklad z vložkom 600.000 evrov postal 29-odstotni lastnik ATecha. Odgovor na vprašanje, kaj je ameriške investitorje prepričalo, da so vložili denar v slovensko podjetje, je zagotovo ambiciozen poslovni načrt, ki ga je investicijskemu skladu Davor predstavil maja 2002, preglednost poslovanja ter inovativnost pri zadovoljevanju potreb kupcev. Poleg tega so bili podobnega mišljenja in imeli so skupno vizijo. Prednost tujega investitorja, pravi Davor, je vsekakor mednarodna komponenta, ki jo je podjetje pridobilo, ter dragocene izkušnje s področja "corporate governance", saj so dolžni tujim solastnikom mesečno poročati o izkazih uspeha, maržah po prodajnih programih, o denarnem toku, naložbah, napovedih naročil in tržnih dejavnostih. Skupaj izdelujejo poslovne načrte za več let vnaprej in načrtujejo investicije v raziskave in razvoj. Odnos z novim solastnikom opisuje z naslednjimi besedami: »Z vlagateljem imamo redne formalne stike, o določenih temah pa se sproti pogovorimo osebno, kar po mobitelu. Treba je delati odkrito« (Weiss po Jakulin, 2004).

Eden od razlogov, da se je Davor odločil za sklad iEurope Fund, so tudi njihove izkušnje pri upravljanju primerljivih hitrorastočih podjetij, visoka profesionalnost in socialna kompetentnost. Davor pravi: »So tudi dejavni lastniki, saj pomagajo pri navezovanju poslovnih stikov.«

Dokapitalizacija je ATechu omogočila, da so se lotili novih projektov ter ohranili status strateškega partnerja pri ključnih kupcih ter tako preprečili stagnacijo. Z namestitvijo nove spajkalne linije so povečali zmogljivost montaže komponent za več kot petkrat. Podjetje se je v tem letu prelevilo iz obrtnega podjetja v visokotehnološko industrijsko organizacijo.

Primorsko-notranjska gazela 2003

Revija Gospodarski vestnik je leta 2003 razglasila podjetje ATech za najboljše hitrorastoče podjetje in mu dodelilo naziv primorsko-notranjske gazele 2003. V zadnjih štirih letih je podjetje doseglo povečanje prodaje za 330 %. Med drugim ima zasluge za tako hitro rast podjetja razvoj mikrokontrolskih regulacij za elektromotorje leta 1999. V tem obdobju so odprli kar 28 novih delovnih mest (Kačič, 2003).

Leta 2005 je bil Davor razglašen za zmagovalca natečaja *Najpodjetniška ideja 2004/05*, ki ga organizirata časnik Finance in podjetniški inkubator Univerze v Mariboru Tovarna podjetmov. Čemu vse lahko pripišemo tak uspeh?

Pomen dobrih odnosov

Na spletni strani primorskega podjetja ATech, www.atech.si, lahko preberete naslednji zapis: »Majhna stavba sredi samotnih, z burjo preprihanih kraških gričev skriva za svojimi belimi zidovi vrhunsko strokovno znanje, prepleteno s toplino medčloveških odnosov.« Podjetje ATech je predstavljeno kot skupina izkušenih in prizadevnih ljudi, ki zna prisluhniti potrebam svojih strank ter razviti in izdelati zanje kakovostno in učinkovito rešitev.

Njihove poglobitve vrednote, ki jih radi poudarjajo in niso le na papirju, so *ljudje, okolje in družba*. Zavedajo se, da je njihov rezultat delo mnogih in da vsak zaposleni prispeva k uspehu podjetja. Začutita se kolektivni duh in timsko delo, ki je posledica učinkovitega medsebojnega sodelovanja. Zaposlene nenehno spodbujajo k dajanju inovativnih, koristnih predlogov izboljšav v poslovnem procesu ter k podjetnosti. Davor pravi, da v podjetju gradijo na vzdušju medsebojnega spoštovanja, in dodaja: »Če želimo, da bodo zaposleni čutili pripadnost podjetju, potem moramo zaposlene ustrezno motivirati« (Dernovšek po Jakulinu, 2005).

Davor je mnenja, da mora prihajati zgled že z vrha, zato se trudi biti svojim zaposlenim čim boljši zgled. Za svoje zaposlene trdi: »Smo izjemna ekipa sodelavcev in to nas vodi k uspehu.« Poudarja, da se je treba odkrito pogovoriti o vsem, kar jih teži, in ne opravljati za hrbtnom, saj so posledično odnosi zelo krhki in neiskreni.

Da bi dosegli vse večjo pripadnost podjetju, zaposlene nenehno obveščajo o dogajanjih znotraj podjetja. Poleg tega imajo svoj uredniški odbor, ki skrbi za mesečno izdajanje internega glasila ŠkrATech, članke, obvestila in novice pa prispevajo zaposleni sami. Prav tako imajo svoje športno društvo, ki organizira številne izlete in aktivnosti, ob katerih se zaposleni bolje spoznajo in delijo mnenja. Vsekakor pa je Davor mnenja, da plača motivira zaposlene, zato morajo biti z njo zadovoljni. V podjetju se redno spremlja zadovoljstvo zaposlenih po metodologiji raziskave organizacijske klime v Sloveniji.

Zaposlene, ki vložijo največ truda v podjetje, želi še dodatno motivirati z opsijskim nagrajevanjem. »Tako je direktor trženja že 1,5-odstotni lastnik ATecha, solastništvo zaposlenih pa bo tudi v prihodnje pomemben del poslovne strategije. Vprašanje je le, kako se bomo tega lotili glede na našo davčno zakonodajo, ki zavira podjetne in ustvarjalne,« pravi Davor (Kalacun po Jakulinu, 2005). V družbeniški pogodbi je že dogovorjeno, da bodo opsijskemu nagrajevanju zaposlenih solastniki namenili sklad, ki naj bi obsegal 10 % kapitala podjetja.

Glede na to, da se v podjetju zelo zavedajo pomena človeškega kapitala, veliko kapitala investirajo v izobraževanje in izpopolnjevanje zaposlenih. V prvi polovici leta 2004 je bilo izvedenih 20 ur internega izobraževanja na zaposlenega, v letu 2003 pa je bilo v izobraževanje zaposlenih investiranega 15 % dobička. Konec leta 2004 je bilo v podjetju zaposlenih 58 ljudi (glej prilogo 1), od tega je bilo v razvojnem oddelku zaposlenih približno 10 %. Leto kasneje je podjetje zaposlovalo že 64 oseb, od tega je bilo 12 oseb zaposlenih v razvojnem oddelku.

Organizacija podjetja

V podjetju težijo k čim bolj ploski organizacijski strukturi s čim manj hierarhičnimi ravnmi. S tem želijo zagotavljati čim bolj tekočo in učinkovito komunikacijo. Prava informacija mora biti na pravem mestu ob pravem času. Davor se kot direktor podjetja posveča strateškim funkcijam, operativne funkcije je prepustil skrbnikom procesov, ki delo naprej delegirajo proizvodnim delavcem. Sam se posveča predvsem prodaji ter analiziranju finančnih kazalnikov. Pri tem je tako v vlogi managerja kot tudi v vlogi lastnika. Ločevanje obeh funkcij mu ne dela težav. Zaveda se, da lastniki postavljajo okvire poslovanja, vloga managerja pa je čim boljše delovanje znotraj teh okvirov in s tem zadovoljevanje pričakovanj lastnikov. Temu logično sledi, da zahtevajo lastniki od managementa redno poročanje in obveščanje o poslovanju. Glede na to, da je tudi sam lastnik ATecha, dela tudi za svoje interese.

Kdo so kupci proizvodov ATecha?

Podjetje ATech se je zavezalo k poslanstvu, da na področju elektronike zagotavlja celovite rešitve in s prevzemom odgovornosti za ta del verige vrednosti pomaga svojim strankam. Z doseganjem in preseganjem pričakovanj svojih poslovnih partnerjev želi graditi dolgoročne partnerske odnose.

Kupci proizvodov podjetja ATech so podjetja, ki uporabljajo elektroniko v svojih izdelkih, razvoja in proizvodnje pa ne organizirajo sami. Svojim kupcem ponujajo celovite rešitve od zasnove izdelka, razvoja, proizvodnje do poprodajne podpore. S tem omogočijo svojim poslovnim partnerjem ogromne prihranke, saj jim dajo na voljo najsodobnejšo tehnologijo in znanja, ne da bi za to morali imeti posebej organiziran razvojni oddelek ali temu primerne proizvodne zmogljivosti. Davor pravi: »Kupce podpiramo v vseh fazah razvoja – od zamisli in načrtovanja prototipa skupaj z razvojem programske opreme, načrtovanjem tiskanega vezja in mehanskih komponent do vseh potrebnih testiranj. Podobnih podjetij je sicer po svetu veliko, menim pa, da se močno razlikujemo po pozitivnem razpoloženju vseh zaposlenih in iskreni skrbi za kupce.« Ker njihovo poslovanje temelji na dolgoročnih partnerskih odnosih, so pripravljene investirati v izboljšanje produkta in uvajanja novih tehnologij. V podjetju si vedno prizadevajo doseči pričakovanja svojih kupcev, še raje pa preseči. Pogosto se zgodi, da se zadovoljni kupci odločijo tudi, da prepustijo ATechu proizvodnjo novorazvitega izdelka. Strateški partnerji ATecha v Sloveniji so Danfoss Trata, Hidrio Perles, Mehano, Iskra Mehanizmi in BSH Hišni aparati (Kalacun, 2005).

Trajno in stabilno rast ter zaupanje kupcev dosežajo s prilagodljivostjo trgu in kupcem, tehnološko naprednostjo, s celostnim pristopom k potrebam naročnikov in z učinkovito storitveno podporo.

Tuji trgi

Njihova prodajna mreža je razvejana po večini držav Evropske unije (EU). Glavnino prodaje za zdaj ustvarijo še vedno v Sloveniji, to je 75 % v letu 2006, vendar ta upada na račun izjemnega porasta prodaje na tujih trgih. Leta 2000 je izvoz predstavljal odstotek ustvarjenih prihodkov, že leta 2004 je delež znašal 3 %. Leta 2005 je izvoz na tujih trgih predstavljal kar 15 % celotne prodaje. Podatki za leto 2006 pa kažejo, da bo delež prodaje na tujih trgih celo 25 %. Prodaja na tujih trgih se povečuje povprečno od 100 do 200 % na leto, kar kaže na njihovo gazelsko rast. Trenutno so najpomembnejše države uvoznice elektronike ATecha Švica, Nemčija, Italija in Irska.

Davor razlaga, da so za irskega partnerja razvili poseben modul za nadzor in napajanje zasilne razsvetljave, s katerim je dobil pomembno naročilo britanske vladne ustanove (Kalacun, 2005).

Raziskave in razvoj

Podjetje kot ATech, ki temelji na visokotehnoloških procesih, mora za svoj obstoj in nadaljnji razvoj veliko investirati v posodabljanje procesov in razvijanje novih proizvodov. V letu 2005 so znašale investicije v razvoj novih izdelkov približno 220.000 evrov, dobiček v tem letu pa je znašal 178.866 evrov (glej prilogo 3). Za leto 2006 znašajo načrtovane investicije v raziskave in razvoj približno 400.000 evrov.

Celovita prenova poslovnega informacijskega sistema ERP

Leta 2003 so se v ATechu odločili za celovito prenavo poslovnega informacijskega sistema ERP (Enterprise Resource Planning), s čimer so omogočili učinkovitejše in zanesljivejše poslovanje. »Pri snovanju sistema ERP smo sledili načelu, da je kakovostno in neposredno zajemanje podatkov ključno za delovanje celotnega informacijskega sistema. Podjetja se vse prevečkrat odločajo za izjemno drage poslovne informacijske sisteme, pozabljajo pa na pomen zanesljivega in učinkovitega vnosa podatkov,« pravi Davor o prenovi informacijskega sistema v ATechu. Zajemanje podatkov je bilo zato ključno pri načrtovanju sistema. Pri tem so dali prednost neposrednemu zajemanju podatkov, pri katerem se možnost za napake zmanjša na minimalno raven. S tem so zmanjšali tudi zamudno papirno vodenje skladiščenja ter z informatizacijo sistema omogočili sledenje materialu skozi ves proizvodni tok. Sledenje materialu oziroma proizvodom pa postaja zaradi globalne komponente poslovanja vse pomembnejše in ključno za učinkovito in varno poslovanje. Poleg tega postaja to tudi zahteva marsikaterega globalnega poslovnega partnerja. Glede na to, da ima Davorjevo podjetje razširjeno prodajno mrežo tako po Sloveniji kot tudi po drugih članicah EU, v prihodnje pa načrtuje vstop na ameriški in kitajski trg, je logična odločitev, da poslovanje ATecha prilagaja svetovnim trendom (Špica International, d. o. o., 2006).

Novi trgi

V prihodnjih treh letih (od takrat, ko je bil primer napisan) se nameravajo osredotočiti predvsem na trge EU, saj imajo tam še velik potencial za rast. Obstaja pa že zdaj precej povpraševanja iz Združenih držav Amerike (ZDA), ki so za EU drugi največji trg za ATechove izdelke. Zanimivo, da je večina ameriških podjetij, ki danes povprašujejo po ATechovih izdelkih, zanje izvedela iz specializiranih strokovnih revij, v katerih večkrat omenjajo inovativno elektroniko slovenskega podjetja. Zaradi velikega zanimanja ameriških podjetij nameravajo v daljšem obdobju svoje poslovanje usmeriti tudi na navedene trge. Leta 2006 so namreč že začeli s sodelovanjem na skupnih projektih z nekaterimi ameriški multinacionalkami. Kot eno od oblik vstopa na ameriški trg vidijo licenciranje "know-howa", saj bi bila zaradi učinkovitega pravnega sistema glede tega v ZDA to varna možnost, poleg tega pa bi jim omogočila tudi hitro rast (Basle, 2006).

Želja po uspehu in vztrajnost

Davor je mnenja, da so vsi podjetniki nekoliko raziskovalci. Glavni zagon je želja po odkrivanju, raziskovanju in ustvarjanju nečesa novega. »Motivira te občutek, da si nekaj prispeval in da si naredil nekaj dobrega,« razlaga Davor. K temu dodaja: »Motivirajo te tudi dobra ekipa, pripadnost in želja po skupnemu uspehu.« Denar v tem primeru ni motivator, temveč je kvečjemu merilo za uspeh.

Svoj uspeh doma in na drugih evropskih trgih lahko pripisuje nagnjenosti k izvirnemu reševanju potreb kupcev, skrbi za zaposlene in njihovem spodbujanju k inovativnosti ter odprtosti do sovlagateljev (Kalacun, 2005).

V dosedANJI poslovni karieri se je Davor srečaval s številnimi ovirami. Ena večjih prelomnic je bilo nedvomno leto 1996, ko so se s poslovnimi partnerji razšli in je postal edini lastnik ATecha. Davor pravi: »V podjetništvu ni nič podarjeno, zato je treba biti vztrajen.« Kljub oviram, ki so prisotne tudi v vsakodnevnem poslovanju, je treba vztrajati, saj je ravno vztrajnost tista človeška vrlina, ki naredi razliko med uspešnim in manj uspešnim podjetnikom. Največ mu pomeni podpora družine, za katero pravi, da je temelj vsega.

Inteligentni gospodinjski aparati

Po Davorjevem mnenju bodo projekti prihodnosti inteligentni gospodinjski aparati. V ATechu so pričeli z razvijanjem motorskih kontrol za evropskega proizvajalca pralnih strojev, ki namerava z vgradnjo teh motorskih kontrol v pralne stroje srednjega cenovnega razreda omogočiti aparatom daljšo življenjsko dobo, tišje delovanje ter še dodatne funkcije, kot npr. tehtanje perila in odmerjanje praška (Kalacun, 2005).

S svojim v prihodnost usmerjenim razmišljanjem, neprestanim iskanjem inovativnih rešitev pri zadovoljevanju potreb kupcev in pri uporabi napredne tehnologije se pogosto srečajo tudi z negativnim odzivom naročnikov. Davor je tovrstno situacijo na slovenskem trgu opisal z naslednjim primerom: »Za neko slovensko podjetje smo razvili novo krmilje in jim ga poskušali prodati. Odgovorili so nam, da na trgu za to ni zanimanja. Potem smo zadevo ponudili nekemu nemškemu podjetju in z njimi sklenili ekskluzivno pogodbo. In kaj se je zgodilo? Z našo rešitvijo so pred kratkim v Nemčiji dobili ugledno priznanje za inovativnost« (Dernovšek po Jakulinu, 2005). Zakaj imajo nekatera slovenska podjetja še vedno odklonilen odnos do inovacij? Davor trdi, da so inovacije za ATech, ki se srečuje s konkurenco z Daljnega vzhoda, pogoj za preživetje in edino zagotovilo dolgoročne uspešnosti podjetja.

Prihodnji izzivi

Trend multinacionalk, da selijo svojo proizvodnjo na Vzhod, kjer je delovna sila cenejša, narekuje ATechu ustanovitev podjetja na Kitajskem, ki bi podobno kot ATech proizvajalo namenske elektronske sklope, predvsem pa motorske kontrole za gospodinjske aparate. Njihova ciljna skupina bi bile multinacionalke, ki proizvajajo belo tehniko na Kitajskem in imajo težave pri iskanju zanesljivih in kakovostnih dobaviteljev sklopov.

Eden od prihodnjih ciljev je prav gotovo tudi vstop na ameriški trg, kjer že sedaj obstaja veliko povpraševanje po njihovi elektroniki. Katera bi bila najprimernejša oblika vstopa na ameriški trg? Je to licenciranje "know-howa" ali ustanovitev podružnice?

Potem ko jih je leta 2003 dokapitaliziral ameriški investicijski sklad iEuroe Fund, so postali ena od možnih alternativ prihodnjih strategij tudi prevzemi. Kam se bodo usmerili, na evropska, ameriška ali morda kitajska podjetja?

Načrtovali so, da naj bi sklad iEurope Fund s svojim 30-odstotnim lastniškim deležem izstopil iz lastniške strukture ATecha po letu 2005. Za zdaj nič ne kaže, da bi želeli izstopiti, saj kot pravi Davor: »Sklad vложи denar v podjetje, da ga plemeniti. Če gre podjetju dobro, ni razloga, da bi ga vzel ven.«

Na vprašanje, kaj nameravajo po izstopu sovlagatelja, Davor odgovori: »Najraje bi šli na borzo (IPO), kar je običajna praksa v tujini. Pri nas bi bili verjetno med prvimi, celotna ekipa podjetja pa bi si to štela kot poslovni uspeh« (Weiss po Jakulinu, 2004).

Davor se torej ne omejuje pri usmeritvah v prihodnosti. Nedvomno se bodo glede na okoliščine odločili za optimalno rešitev. Zagotovo pa nameravajo še naprej vlagati v razvoj podjetja, delati na dosedanjih in številnih novih projektih ter še naprej povečevati krog zadovoljnih naročnikov.

Literatura in viri

ATech elektronika, d. o. o. [URL: www.atech.si], 15. 9. 2006.

Basle, Andreja (2006). *Anketa: Ambicije slovenskih tehnoloških podjetij v ZDA*. [URL: <http://www.finance-on.net/?MOD=show&id=161822>], 4. 9. 2006.

Dernovšek, Igor (2005). *Seveda obstaja nacionalni interes*. [URL: <http://www.gazela.com/news.cp2?uid=3C209A88-7F2C-7728-AB4A-957BF5CD5492&linkid=4>], 14. 4. 2005.

iBON. [URL: <http://www1.ibon.com/>], 18. 12. 2006.

Kačič, Matej (2003). *ATech je najboljša primorsko-notranjska gazela 2003*. [URL: <http://www.finance-on.net/?MOD=show&id=57271>], 23. 9. 2003.

Kalacun, Stanislava (2005). *5. kandidat izbora najpodjetniška ideja 2004/05*. [URL: <http://www.finance-on.net/?MOD=show&id=109135>], 10. 1. 2005.

Pogovor z g. Davorjem Jakulinom, 15. 11. 2006.

Špica International, d. o. o.: *ATech – Od zajema podatkov do učinkovitosti delovnega okolja*. [URL: http://www.spica.si/caseStudies/caseStudies_ATech.aspx], 15. 9. 2006.

Zaključni računi podjetja ATech, d. o. o., za obdobje 2004–2005.

Weiss, Monika (2005). *ATech elektronika: ob izstopu iEurope Funda LCC najraje na borzo*. [URL: <http://www.finance-on.net/?MOD=show&id=94296>], 23. 9. 2005.

Priloge

Priloga 1: FINANČNI PODATKI

Tabela 35: Reprezentativni podatki za leto 2005 (zneski v 1 EUR)

Povpr. zaposlenih:	64	Mesecev posl.:	12
Skupni prihodki:	4.673.423	Poslovni prihodki:	4.621.059
Kosmati dobiček:	178.866	Čisti dobiček:	178.866
Sredstva:	3.069.979	Osnovna sredstva:	1.515.751
Kapital:	1.519.166	Osnovni kapital:	219.718
Dodana vrednost:	1.523.168	Denarni tok:	404.319

Vir: iBON.

Tabela 36: Reprezentativni podatki za leto 2004 (zneski v 1 EUR)

Povpr. zaposlenih:	58	Mesecev posl.:	12
Skupni prihodki:	3.898.116	Poslovni prihodki:	3.880.359
Kosmati dobiček:	191.593	Čisti dobiček:	181.382
Sredstva:	2.680.783	Osnovna sredstva:	1.389.559
Kapital:	1.339.363	Osnovni kapital:	219.564
Dodana vrednost:	1.351.547	Denarni tok:	386.885

Vir: iBON.

Priloga 2: BILANCA STANJA

Tabela 37: Bilanca stanja (zneski v 1 EUR)

	2005	2004
A. SREDSTVA	3.069.979	2.680.783
I. STALNA SREDSTVA	1.515.751	1.389.559
1. Neopredmetena dolgoročna sredstva	25.875	26.987
2. Opredmetena dolgoročna sredstva	1.489.876	1.362.572
3. Dolgoročne finančne naložbe	0	0
II. GIBLJIVA SREDSTAV	1.554.228	1.291.224
a. Obratna sredstva (brez AČR)	1.539.372	1.284.142
1. Zaloge	733.576	683.720
2. Dolgoročne poslovne terjatve	0	0
3. Kratkoročne poslovne terjatve	791.967	598.754
4. Dobroimetja pri bankah, čeki in gotovina	13.829	1.668
b. Kratkoročne finančne naložbe	0	0
c. Aktivne časovne razmejitve (AČR)	14.855	7.083
B. OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	3.069.979	2.680.783
I. DOLGOROČNI VIRI	1.826.062	1.762.542
a. Kapital	1.519.166	1.339.363
Osnovni kapital	219.718	219.546
b. Dolgoročne obveznosti	306.897	423.178
1. Dolgoročne rezervacije	0	0
2. Dolgoročne finančne in poslovne obv.	306.897	423.178
II. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	1.243.916	918.242
1. Kratkoročne finančne in poslovne obv.	1.243.916	918.242
2. Pasivne časovne razmejitve (PČR)	0	0

Vir: Zaključni računi podjetja ATech, d. o. o., in www1.ibon.com.

Priloga 3: IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA

Tabela 38: Izkaz poslovnega izida (zneski v 1 EUR)

	2005	2004
A. SKUPNI PRIHODKI	4.673.423	3.898.116
I. POSLOVNI PRIHODKI	4.621.059	3.880.359
Čisti prihodki od prodaje proizvodov, storitev, blaga in materiala	4.501.535	3.883.350
II. FINANČNI PRIHODKI	17.164	15.483
Finančni prihodki iz deležev	0	0
III. IZREDNI PRIHODKI	35.200	2.273
B. SKUPNI ODHODKI	4.494.556	3.706.523
I. POSLOVNI ODHODKI	4.446.050	3.622.375
1. Stroški blaga in materiala	2.708.043	2.144.463
2. Stroški storitev	389.560	384.170
3. Stroški dela	1.107.458	913.816
plače	772.925	633.629
4. Amortizacija in odpisi osnovnih sredstev	233.221	177.102
5. Odpisi obratnih sredstev	7.480	2.644
6. Drugi poslovni odhodki	288	179
II. FINANČNI ODHODKI	37.220	76.182
1. Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	34.365	52.202
2. Prevrednotevalni finančni odhodki	2.855	23.980
III. IZREDNI ODHODKI	11.287	7.967
C. DOBIČEK OZ. IZGUBA PRED		
DAVKI (EBT)	178.866	191.593
D. DAVKI IZ DOBIČKA	0	10.211
Efektivna stopnja obdavčitve	0,0 %	5,3%
E. ČISTI DOBIČEK OZ. IZGUBA	178.866	181.382

Vir: Zaključni računi podjetja ATech, d. o. o., in www1.ibon.com.

POSLOVNI PRIMER ŠT. 7

Družinsko podjetje Avto Močnik, d. o. o.

Vir: Primer so napisali Ana Močnik, Ana Hribernik, Maja Hribar, Nina Valant, Tina Oreškovič in Gašper Benedičič. Copyright 2013 avtorjev. Objavljeno z dovoljenjem avtorjev. Primer je namenjen kot podlaga za diskusijo in ne kot prikaz dobrega ali slabega obvladovanja poslovne situacije.

Podjetniška zgodba se začne z izdelavo kočij

Družinsko podjetništvo Močnik se je začelo, ko je Ivan Močnik leta 1922 v Mengšu začel izdelovati kočije.

Ivan je imel 11 otrok (9 sinov in 2 hčerki). Ker se je podal v podjetniške vode, je nekako računal, da bodo vsi otroci ostali v tem poslu in bo s tem podjetje Močnik postalo nekakšna proizvodnja kočij. Ivan si je želel, da bi bili otroci lahko zaposleni doma pri izdelavi kočij. Nikoli jih ni silil v posel.

Trije sinovi (Marijan, Peter, Mirko) so se doma izučili za vozno ličarstvo in tapetništvo, drugi pa so bili veterinar (Janko), šofer (Brane), mehanik (Srečko) in avtoklepar (Stane), dva sta padla v vojni, hčerki pa sta se izučili za šivilji. Žena je opravljala tapetniška in šiviljska dela.

Marijan Močnik je začel v podjetju pomagati očetu Ivanu leta 1942. Vsi domači so delali brez plačila. Marijan st. pove, da jih to ni motilo, saj so vsako leto dobili nova oblačila, kar je bilo za tiste čase izredna redkost. Bili so hvaležni, da so kaj dobili in da so imeli dovolj hrane. Kot obrtniki so v primerjavi z drugimi v tistem obdobju dobro živeli. Imeli so zaposlene vajence in pomočnike, ki pa so za razliko od domačih dobivali redna plačila.

Ivan je izdeloval kočije (izdelane za gospodo, premožne kmete, graščake; bile so bolj oblazinjene s streho) in zapravljivčke (revnejše kočije, ne tako okrašene, običajno brez strehe; namenjene so bile kmetom za prevažanje tovora) vse do smrti leta 1977. Hodili so na sejme v Zagreb, Ljubljano, Žalec, Kranj, kjer so bili vselej pohvaljeni in dobili različna priznanja. Dober glas se je hitro širil, naročila so dobivali od vsepovsod. Kočije so izdelovali za Lipico, Brione. Največje naročilo (30 kočij) so naredili za veterinarje v Bosni.

Močnikovi so sprejemali naročila za izdelavo in jih izpeljali do konca. Imeli so podizvajalce, tesarje, dobavitelje usnja, blaga, lakov, kovinskih delov. Ko so imeli vse zbrano, so kočijo sestavili, polakirali, tapecirali in prodali končnemu kupcu.

V tistem času se je začel kazati trend hitrega razvoja avtomobilov in sinovi so videli nove podjetniške priložnosti v novonastalih panogah.

- › Peter Močnik je odšel v Nemčijo in odprl avtoličarsko in avtokleparsko delavnico.
- › Stane in Marijan Močnik sta skupaj odprla avtoličarsko in avtokleparsko delavnico v Kranju, kasneje se je Stane pridružil bratu Petru v Nemčiji.
- › Srečko Močnik je bil zaposlen na servisu Volkswagna v Ljubljani kot vodja avtoservisa.
- › Mirko Močnik se je odpravil v Kanado, kjer se je kot avtoličar zaposlil v tovarni Chrysler.

Ivan je bil ponosen na svoje sinove in na njihovo zagnanost za delo, toda vseeno je upal, da bo posel s kočijami prevzel najmlajši sin Peter. Ker je čakal na Petra, niti ni pomislil, da bi posel predal komu drugemu oziroma ga prilagodil tistemu času. Kljub temu da se je Peter odselil v Nemčijo in tam odprl svojo delavnico, ga je Ivan čakal vse do svoje upokojitve. Vrnitve sina v posel s kočijami ni doživel in tako se je z Ivanovo upokojitvijo (okoli leta 1956) izdelava kočij pri družini Močnik zaključila.

Druga generacija

Lahko rečemo, da se je en del 2. generacije podjetniške družine ohranil v Auggenu v Nemčiji, kjer Peter in njegov sin še vedno vztrajata z začetnim poslom ličarskih in kleparskih popravil.

Drugi del 2. generacije podjetniške družine Močnik pa se je ohranil v Kranju. Po Ivanovi upokojitvi sta se leta 1956 Marijan Močnik in njegova žena Marija preselila v Britof pri Kranju. Začela sta graditi hišo in delavnico, med gradnjo sta živela pri sosedih. Kljub temu da hiša še ni bila zgrajena (imeli so narejenih nekaj bivalnih prostorov in garažo), se je že začela graditi velika delavnica za ličarska in kleparska popravila. Med gradnjo sta Marijan in njegov brat Stane že začela z ličarskimi in s kleparskimi popravili v sveže narejeni garaži.

Stane je opravljal kleparska, Marijan pa ličarska popravila. Ličala/popravljala sta razne stvari, od pokrovov za motorje do koles in avtomobilov (v tistem času bili večinoma "fičoti"). Pomagala je tudi Marijanova žena Marija, ki je npr. pred začetkom del zaščitila avtomobile, jih zbrusila, spolirala in pospravljala delavnico. Marijan in Stane sta redno hodila na obiske k svojemu bratu Petru v Nemčijo, kjer jima je razkazoval svoj posel, nove materiale in ju naučil novih tehnik avtoličarstva in avtokleparstva. To je bil eden od razlogov, da si je Marijan lahko hitro ustvaril dobro ime, saj je bil eden redkih, ki so imeli najnovejše znanje in sodobno opremo za ta posel. Med prvimi na Gorenjskem so tako imeli peč za lakiranje, mešalnico barv in znali so lakirati z metalnimi barvami. V tistem času ni bilo veliko dobrih ličarjev in še manj tako sodobno opremljenih. To je bila velika prednost, za katero se Marijan lahko zahvali svojemu bratu Petru, ki mu je pri tem pomagal. Prav zato se še dandanes veliko starejših ljudi na Gorenjskem spominja ličarskega mojstra Marijana Močnika in njegovega truda za ljudi in posel. V svojem podjetju je imel zaposlene vajence in pomočnike. Brata Staneta je kmalu zvalil razvitejši nemški trg in odselil se je k Petru. Ker v Jugoslaviji ni bilo najnovejših materialov, so po ves material, lake, orodje in opremo za lakiranje hodili v Avstrijo in plačevali visoke carine.

Zanimivo pa je, da je Marijan kljub svojemu zdravstvenemu stanju zelo dobro opravljal svoj posel, bil je namreč zelo občutljiv za lake. Kožo na rokah je imel polno ekcemov in krast. Ker ni šlo drugače (družina je bila odvisna od njegovega posla), si je vsako jutro, kar trideset let, povijal roke, vsak prst posebej, da je zaščitil kožo pred stikom z barvo. Pravi, da ga to ni motilo, naučil se je živeti s tem. To 100-odstotno predanost delu so začutili vsi: družina, prijatelji, sorodniki. Najpomembnejši dejavnik za uspeh podjetja je še ta, da so se stranke z veseljem vračale in širile dober glas.

Marijan in Marija imata 4 otroke. Po rojstvu prvih dveh otrok (hčerk Marije in Helene) si je Marijan zaželel še enega otroka s tihim upanjem, da bo sin. Ker takrat še ni bilo ultrazvočnih pregledov, je Marija šele v zadnjem tednu nosečnosti izvedela, da nosi dvojčka. Najprej se jima je rodila deklica in deset minut kasneje resnično težko pričakovani sin. Marjeta je bila močna, zdrava, velika deklica, Marijan ml. pa zdrav, a šibek in majhen fantek. Tako je bil že na začetku svojega življenja od svojih staršev deležen občutno večje skrbi za svoje zdravje. Kot edini sin in tako pričakovani up za nadaljevanje družinskega posla je bil Marijan ml. vedno deležen drugačne vzgoje kot njegove sestre.

Tretja generacija

Marijan ml. je od malih nog pomagal očetu v delavnici, tudi prijatelje je imel iz obrtniških družin (sosedo so imeli podjetja, npr. mizarstvo Šenk, gostišče Johanca, mesarija Arvaj). Marijan ni nikoli občutil prisile glede posla, saj so vsi njegovi prijatelji tako kot on po šoli pomagali staršem, zato se jim je to zdelo nekaj normalnega in se ni nihče pritoževal oziroma občutil prisile po nadaljevanju družinskih poslov.

Marijan st. se je upokojil leta 1989 in takrat je podjetje uradno prevzel Marijan ml. Težav s sestrami glede prepisa poslov in delavnice na Marijana ml. ni bilo, saj so se zavedale, da je že od otroštva dalje redno pomagal očetu in si je to tudi prislužil. Zanimivo je, da tudi Marijan st. ni plačeval svojemu sinu za delo, svojim pomočnikom pa redno. Menimo, da je bila to stvar navade, ker tudi sam ni dobil od očeta rednih plačil, dobil pa materialne dobrine (obleke, hrano, zemljišče v Kranju) in žepnino, če jo je potreboval. Tako se mu je zdelo edino prav, da tudi svojemu sinu v zameno za dolgoletno neplačevanje prepiše delavnico. V pogovoru z Marijanom Močnikom ml. smo izvedeli, da se je že od malega zavedal, da oče od njega pričakuje nadaljevanje posla. Ker je taka usoda čakala tudi njegove najbližje prijatelje, niso nikoli pomislili, da bi delali kaj drugega. Tu lahko omenimo tudi njegovo izbiro srednje šole, ki je bila srednja poklicna šola, smer avtoličar, v Ljubljani. Nikoli se ni počutil prikrajšanega zaradi te pričakovane poklicne usmeritve.

Ko je Marijan ml. leta 1989 začel samostojno pot, mu je oče dokaj hitro dal proste roke. Za razliko od prijateljev, ki jim še danes pri glavnih odločitvah svetujejo očetje (in jim bodo, dokler bodo to zmožni opravljati), se je Marijan iz delavnice umaknil in sinu ponujal pomoč le pri administrativnih, računovodskih delih, sprejemu strank in mu dajal nasvete, če ga je sin zanje zaprosil. Kakšen je bil razlog za ta neznačilno hiter, neproblematični umik prejšnje generacije iz podjetja? Najverjetnejša razlaga so bile ravno zdravstvene težave Marijana st., ki so dokaj hitro po umiku iz delavnice začele izginjati. Po tridesetih letih neprestanih težav zaradi agresivnih barv verjamemo, da je imel Marijan st. tega dovolj. Edina težava je bila, da je zaslužek iz podjetja pogosto vzel Marijan st., čeprav uradno ni bil več lastnik in ni imel več te pravice. To pa se je kmalu spremenilo.

Poroka in njen vpliv na poslovanje

Marijan ml. se je leta 1990 poročil s svojo izbranko Urško. Zaposlena v Savi kot kemijska inženirka je opazala, da njen mož iz svojega podjetja, v katerem je delal cele dneve in noči, ne dobi nič denarja. Tako sta prvi dve leti živela večinoma samo od njene plače in "dobrote" Marijanovega očeta. Ker se Marijan ni zavedal, da ta denar pripada njemu in ne več očetu, ni ničesar ukrenil. Če je potreboval denar, ga je šel iskat k očetu.

Z ženo sta začela razmišljati o širitvi podjetja in iskati možnosti za razširitev obstoječe dejavnosti, za to pa sta potrebovala denar. Urška je predlagala možu, naj se o tem pogovori z očetom. Marijan se je opogumil in odšel z idejo o širitvi k očetu. Po pogovoru sta se oba strinjala, da se Marijan st. odmakne iz financ podjetja in jih popolnoma prepusti sinu. Še danes sta mu hvaležna za tako spodbudo, kot sta jo dobila takrat. Večina Marijanovih prijateljev je namreč še dolga leta morala odplačevati deleže svojim očetom. Tako je posel v celoti prevzel sin. Kmalu zatem, leta 1994, je Urška pustila službo v Savi in se zaposlila v moževem podjetju.

Posel je cvetel, še vedno so imeli dobro ime, Marijan ml. je bil še boljši strokovnjak kot njegov oče (razvoj avtoličarstva je spremljal od svojega rojstva) in tudi oče se je dokončno umaknil iz poslovanja podjetja (v podjetje je bil vpleten le še z nabavo materialov – ni še bilo dostav, logistike, kot jo imamo

danes, po vse materiale so morali k dobaviteljem). Tudi Marijan ml. je hodil k stricu Petru v njegovo podjetje v Nemčijo, kjer se je dodatno izobraževal in prinašal novitete v domače podjetje. Ob vsem tem ni nihče pomislil o kakršnikoli širitvi ali menjavi panoge.

Vse se zgodi z razlogom

Po osamosvojitvi Slovenije je bilo za obrtnike in slovensko gospodarstvo veliko sprememb.

Ključna sprememba v prvih letih po osamosvojitvi, ki je močno vplivala na poslovanje podjetja Marijan Močnik avtoličarstvo in kleparstvo, s. p., je prišla z novim sistemom, ki so ga uvedle zavarovalnice.

Zavarovalnice so začele sklepati pogodbe z nekaterimi avtoličarji in kleparji (ker so se te pogodbe uvajale na novo in še niso imeli določenih kriterijev za vzpostavitev pogodbenih razmerij, so do njih prišli najprej tisti, ki so imeli poznanstva na zavarovalnicah, šele nato drugi). Pogodba z zavarovalnico je pomenila, da so zavarovalnice svoje zavarovance pošiljale k tistim avtoličarjem in kleparjem, s katerimi so imele sklenjeno pogodbo. Kdor ni imel pogodbe z zavarovalnico, je začel hitro izgubljati svoje stranke, med njimi je bilo tudi podjetje Močnik. Ko sta Marijan in Urška opazila, kako hitro izgubljajo stranke, sta se odločila, da bosta sklenila pogodbo z zavarovalnico. Tu pa je nastala težava. Zavarovalnice so trdile, da ne potrebujejo še enega pogodbenika, saj jih imajo v Kranju že dovolj. Edine pogodbe, ki jih še sklepajo, so pogodbe s serviserji, ki imajo tudi uradna zastopstva za prodajo vozil.

Tako sta se Marijan in Urška Močnik zavedla, da lahko podjetje ob nadaljnjem izgubljanju strank (prihajale so le še redne stranke, druge so zavarovalnice napotile k svojim pogodbenikom) zabrede v težave. Ker sta želela nadaljevati podjetniško pot in ohraniti podjetje Močnik, jima ni preostalo drugega, kot da zgrabita poslovno priložnost, ki se je pojavila zaradi spremembe poslovanj zavarovalnic. Edina rešitev za ohranitev poslovanja podjetja je bila razširitev dejavnosti na servisiranje in zastopstvo vozil.

Ker o tej panogi nista vedela ničesar, sta se odpravila na teren. Veliko sta obiskovala avtomobilske salone in delavnice ter se predstavljala kot bodoča prodajalca novih vozil. Nekateri so ju toplo sprejeli in jima dali koristne nasvete, spet drugi so jima dovolili le ogled salona. Pri obisku prijatelja iz Novega mesta, ki je bil prodajalec vozil Opel, sta dobila nenavaden namig. Marijan je imel doma samo ličarsko delavnico in se je vedno predstavljal kot avtoličar, ki si želi biti serviser in prodajalec. Prijatelj mu je povedal, da ga bodo v tej panogi resno jemali šele, ko se bo predstavil kot serviser, ki ima svoj salon in išče primerne avtomobilске znamke. Svetoval jima je, naj kar začneta graditi avtosalon, da bosta ob pravi priložnosti lahko takoj pokazala, kako resno mislita. Po premisleku sta se strinjala, da ima prijatelj prav, in začela razmišljati o gradnji. Prav tako pa sta dala izdelati vizitke, na katerih sta se predstavljala kot podjetje s servisnimi, ličarskimi in kleparskimi popravili. Glede gradnje salona sta veliko izvedela pri izkušenih avstrijskih prodajalcih avtomobilov. Ti so opazili, da so bili dotedanji slovenski avtosaloni preveč razkošni. Predlagali so jima, naj zgradita čim bolj preprost, kupcu prijazen salon, v katerem bo izstopal avtomobil in ne marmor.

Vse je bilo novo, vendar sta željna novega znanja in izzivov pozabila na strah pred neuspehom. Najprej sta opravila telefonske pogovore z večino uvoznikov avtomobilskih znamk in se pozanimala, kam poslati prošnje oziroma pri kateri znamki iščejo nove zastopnike. Preden sta se povsem podala v te vode, sta pridobila podatke o potrebah po vozilih na trgu v Sloveniji. Takrat so bili to izjemno težko dostopni podatki. Podatki o številu registriranih vozilih po znamkah so bili zaupni in jih je bilo skoraj nemogoče dobiti. Dandanes so te evidence dostopne vsakemu. Po številnih neuspešnih telefonskih klicih, osebnih obiskih na občinah, v službah za registracije vozil, se je pojavila edina možnost, da bi prišla do teh podatkov. Urška jih je morala iskati na notranjem ministrstvu v Ljubljani in zanje

plačati 1000 nemških mark. Pridobljeni podatki pa so bili le velika zmešnjava statističnih izpisov o registracijah vozil, dolgih nekaj sto strani. Urška se je kljub svojemu neznanju ekonomije (po izobrazbi dipl. kemijska inženirka) podala v prevajanje izpisanih podatkov v koristne informacije.

Po zbranih podatkih sta začela pošiljati prošnje za zastopstvo avtomobilske znamke tistim uvoznikom avtomobilskih znamk, za katere sta menila, da imajo v Sloveniji potencial.

Edini povabili, ki sta ju dobila, sta bili od uvoznikov znamk Kia in Chrysler, ki pa sta ju glede na zbrane podatke o dotedanjih registracijah vozil teh dveh znamk odklonila. Drugi (BMW, Peugeot, Fiat, Opel, Citroen) so odgovorili, da ne potrebujejo prodajalcev v Kranju, saj z avtosaloni, ki jih imajo v Ljubljani, pokrivajo celotno gorenjsko območje. Nekaj pa jih ni odgovorilo. Kazalo je že zelo slabo, toda nista obupala in sta še naprej spremljala trg in vsako spremembo na njem. Kmalu se je izkazalo, da se znamke, ki so zavrnilo ponudbo, češ da Ljubljana pokriva celo območje, želijo širiti na območje Kranja, vendar le s svojimi že obstoječimi avtocentri in ne z novimi zastopniki.

Ob pravem času na pravem mestu

Marijan in Urška se lahko zahvalita takratnemu županu Kranja Vitomirju Grosu, ki je bil izredno nenaklonjen obrtnikom in tujim podjetjem, ki so želela delovati na območju Kranja. Želel je podpreti obstoječe tovarne in večja podjetja tako, da je preprečil vstop novih. To je naredil tako, da ni dovolil, da kmetijska zemljišča postanejo zazidljiva. Vse večje avtomobilske znamke so imele načrte za širitev ljubljanskih centrov z avtomobili na območje Kranja, vendar zaradi odločitev, ki jih je sprejemal Gros, tega niso mogle izpeljati. Kar je bilo slabo za gospodarstvo Kranja, pa ni bilo za zakonca Močnik, ki sta tako pridobila dragocen čas.

Med čakanjem na nove odgovore na poslane prošnje pa se je zgodilo nekaj nepričakovanega. Uspešen trgovec vozil Nissan, ki je posloval v okolici Kranja, se je odločil zamenjati znamko vozil, ki jih je prodajal. Odločil se je, da bo raje prodajal volkswagne. Tako se je v okolici Kranja nepričakovano sprostilo mesto za prodajo in servisiranje vozil Nissan. Ker Marijan in Urška med čakanjem na odgovore nista počivala in sta pridno spremljala spremembe na trgu, sta hitro opazila, da se je na Gorenjskem sprostilo mesto za novega zastopnika vozil Nissan.

Hitro sta poslala prošnjo uvozniku vozil Nissan in skoraj takoj so ju poklicali na sestanek. Prejšnji prodajalec je bil izredno dober, prodal je veliko Nissanovih vozil, ustvaril potrebo po teh vozilih na območju Kranja, zato so potrebovali hitro zamenjavo, saj je trg že obstajal. Ker sami niso mogli priti v Kranj, so potrebovali nekoga iz Kranja, ki je že imel vso infrastrukturo.

Leta 1994 sta tako izredno hitro po poslani prošnji že imela pogodbo za prodajo vozil Nissan. Ker se je Nissan zahvaljujoč prejšnjemu prodajalcu izredno dobro prodajal, so lastniki vozil Nissan na Gorenjskem že bili in so tako dobesedno čakali na novega uradnega serviserja/prodajalca. Takoj po uradni otvoritvi salona in servisne delavnice Avto Močnik, d. o. o., je podjetje že imelo delo.

Takrat pa se je zgodilo še nekaj nepričakovanega. Marijanovi sestri Helena (računovodkinja) in Marjeta (prodajalka) sta postali brezposelni, Marijan in Urška sta ju zaposlila in že so imeli skoraj popolno zgodbo o uspehu.

Podjetje se je hitro vključilo v nove posle, vsi so se bili pripravljene učiti o novem področju, ki so ga dobili, kljub temu da uvoznik ni želel dosti pomagati pri njihovem spoznavanju s sistemom prodaje vozil. Prodaja ter servis sta dosegala zastavljene cilje, toda Nissan ni bila znamka množične prodaje,

kot je npr. Renault ali Peugeot. Imela je majhen tržni delež, s katerim se ni dalo dosti zaslužiti. Ker Nissan ni omogočal pogojev za rast podjetja in njegovo širjenje, sta Marijan in Urška začela lta 1998 razmišljati o zastopstvu še ene znamke vozil.

Novim izzivom naproti

Nekega dne je Urška med branjem časopisa zasledila, da v reklami za vozila Mazda ni več naveden zastopnik, ki je bil prisoten v Kranju. Po nekaj opravljenih klicih je izvedela, da mu je bilo zastopstvo odvzeto, ker je zabredel v finančne težave, za katere pa ni bila kriva znamka. Mazda je bila v Kranju dobro sprejeta in prodajana znamka. Ponovno sta poslala prošnjo za zastopstvo in čez nekaj dni so ju obiskali uvozniki znamke Mazda v Sloveniji. Predstavniki Mazda Slovenija so videli potencial v hitro učečem se, profesionalnem timu, ki se ni bal novih izzivov, in ponudili so jim pogodbo za dve leti.

Takrat ni bilo zaželeno, da bi imeli zastopniki na eni lokaciji več znamk. Tako sta Marijan in Urška ob podpisu pogodbe obljubila, da bosta začela iskati novo lokacijo, kjer bi se za znamko Mazda zgradil nov servisno-prodajni center, medtem pa bosta Mazdo poskusila ločiti drugače. Tako so imeli na začetku dve začasni lokaciji v trgovskem centru Globus v Kranju in kasneje v nekem manjšem objektu v Radovljici. Še vedno je bilo težko pridobiti zazidljiva zemljišča. Marijan in Urška sta se, naveličana selitve prodaje po manjših lokacijah in iskanja primerne zemljišča za gradnjo prodajno-servisnega centra, samozavestno podala na občino in odločno zaprosila za zazidljivo zemljišče. Ponujali so jima stare, propadle tovarne, v katerih naj si uredita stalno lokacijo za prodajo/servis. Ker sta že imela ustvarjeno ime, sta se lažje uprla in zahtevala zazidljivo zemljišče. Pravita, da je na nadaljnjo odločitev vplivalo ravno že ustvarjeno ime v Kranju. Ponudili so jima zemljišče, ki je bilo dvesto metrov oddaljeno od takratne lokacije (Nissan). Takoj sta se strinjala in ga kupila.

Med zbiranjem dovoljenj in risanja prvih načrtov za novo lokacijo prodaje in servisiranja vozil Mazda sta se Marijan in Urška odpravila na sestanek na predstavništvo Mazde Slovenija. Tam pa je prišlo do preobrata. Ob gledanju prvih risb (glede videza novega salona) so ju vprašali, zakaj ne načrtujeta večjega salona, v katerem bi lahko združila obe znamki. Sledil je presenetljiv odziv, saj sta novo lokacijo iskala ravno zaradi ločitve znamk. Po razgovoru, da se je ta miselnost spremenila in da opažajo, da slovenski trg dobro sprejema avtosalone z različnimi znamkami na enem mestu, sta se odpravila nazaj v Kranj in začela razmišljati o večjem projektu.

Tako sta začela graditi večji avtosalon, v katerem bo na enem mestu prodaja vozil Mazda in na drugem prodaja znamke Nissan ter servisna delavnica za ti dve znamki.

Ko se je gradnja bližala koncu, pa so se pritožili predstavniki Mazde Evropa. Problem ni bil v prodaji dveh znamk na enem mestu, ampak prodaja dveh japonskih znamk na enem mestu. Tako je cel projekt obstal, Marijan in Urška pa sta čutila veliko razočaranje in strah, kako bosta financirala tako velik (že zgrajen) objekt, če bodo v njem le vozila znamke Mazda.

Čez nekaj dni sta prejela telefonski klic. Na Mazdi Slovenija so se čutili odgovorne za nastalo situacijo, saj so prav oni predlagali, naj zgradita večji objekt. Ker so poznali vse ostale predstavnike drugih znamk vozil, so jih kar oni povprašali, če katera znamka potrebuje novega zastopnika vozil v Kranju. In tako se je odzval Fiat Slovenija, ki je bil pripravljen podeliti zastopstvo vozil Fiat na novi lokaciji podjetja Avto Močnik. Tako se je podjetje Avto Močnik, d. o. o., enako kot za prejšnji dve znamki na hitro odločilo in sprejelo ponudbo za še eno zastopstvo. Leta 2006 je sledila uradna otvoritev novega prodajno-servisnega centra z zastopstvom vozil Mazda in Fiat, na stari lokaciji (ki je bila prav tako prenovljena leta 2011) pa je ostalo zastopstvo za prodajo vozil Nissan.

Danes (čas zapisa primera)

Podjetje Avto Močnik, d. o. o., ima danes (čas zapisa tega primera) v dveh prodajno-servisnih enotah zaposlenih šestnajst strokovno usposobljenih sodelavcev, ki se po svojih najboljših močeh trudijo opravljati storitve od prodaje novih in rabljenih vozil, rednega servisiranja, ličarsko-kleparskih storitev do najzahtevnejših popravil.

Podjetje občuti posledice gospodarske krize šele v letošnjem letu, kljub temu pa poslujejo normalno zaradi premišljenih odločitev, ki sta jih sprejemala Marijan in Urška od ustanovitve skupnega podjetja do danes. Ves dobiček iz poslovanja sta vsa leta pridno vlagala v razvoj podjetja in tako za izgradnjo vseh objektov nista jemala kreditov. To pa je velika prednost ravno v času krize, ko podjetja propadajo prav zaradi nezmožnosti plačevanja kreditov. Razlog, da nista hotela jemati kreditov, je bil Urškin strah pred njimi. Tudi njena družina je imela podjetje, ki pa je propadlo ravno zaradi jemanja kreditov in nezmožnosti odplačevanja.

Zaposleni v družinskem podjetju

Odnos do zaposlenih v podjetju je profesionalen. Zaposleni se ne počutijo manjvredne ob zavedanju, da bo podjetje najverjetneje prevzel eden od Marijanovih in Urškinih potomcev, in se strinjajo, da bo izbira družinskega člana za nadaljnje vodenje najboljša rešitev. Razlog, da do konfliktov na tem področju ne prihaja in jih ne pričakujejo, je odnos do dela, ki ga opravljajo ostali zaposleni družinski člani. Vsi so obravnavani enako in vsi občutijo posledice ob napakah, ki se pojavljajo. Družinski člani (sestri Helena in Marjeta) niso deležni privilegijev. Tudi Marijanovi in Urškini otroci so začeli v podjetju (tako kot vsi drugi pred njimi) s čiščenjem prostorov in tako počasi, skozi učenje procesov napredujejo na višja mesta. Posla jih učijo tako starši kot zaposleni. Tako se že ustvarja neko spoštovanje med novo generacijo in obstoječimi zaposlenimi, saj se zavedajo, da si bodo svoje mesto prislužili s pridnim delom in učenjem in ne samo kot potomci lastnikov podjetja.

Četrta generacija?

Marijan in Urška pravita, da sta za svojo uspešno kariero naredila čisto vse, kar je bilo v njuni moči, in sta z doseženim zadovoljna, razmišljanje o nadaljnjem širjenju in razvoju podjetja pa bi rada prepustila svojim potomcem (hčerki Ani in sinovoma Andreju ter Mihu). Ana in Andrej sta bila rojena v času, ko se je podjetje Avto Močnik ustanovljalo, tako da sta vpeta v podjetje od samega začetka, Miha pa se je rodil v času, ko je prišlo do prve širitve s sprejetim zastopstvom za vozila Mazda. Ker je med Mihom in Ano ter Andrejem večja starostna razlika, ta tudi vpliva na samo vpetost v podjetje. Ana in Andrej sta izbrala študij na podlagi potrebnih znanj, ki jih potrebujeta za prevzem podjetja (ekonomija ter strojništvo), in se učita ter ponujata pomoč na vseh področjih v podjetju (od čiščenja, administracije, prodaje, servisiranja, računovodstva, sprejema strank do vodenja projektov). Miha v letošnjem letu zaključuje osnovno šolo in z izbiro srednje šole s programom mehatronike tudi kaže interes za prihodnjo vpetost v podjetje. Marijan in Urška pravita, da se za zdaj še ne pogovarjajo o nasledstvu, saj mislita delati kot vodji še nekaj let, dokler otroci ne zaključijo šolanja. Se pa veliko pogovarjajo o tem, kakšna so pričakovanja posameznikov od podjetja. Poskušata jih vpeti v večje odločitve, poslušata njihova mnenja in jih z argumenti, ki temeljijo na izkušnjah iz preteklosti, učita sprejemati prave odločitve, ki so njihju pripeljale do cilja, ki sta si ga zadala pred dvajsetimi leti (nadaljevati in ohraniti ime družine Močnik v podjetniškem svetu).

Tako kot Ivan Močnik ni mogel vedeti, da bo razvoj avtomobilov popeljal njegove sinove iz panoge izdelave kočij, in njegov sin Marijan st. ni pomislil, da se bo podjetje širilo z ličarskih in kleparskih popravil na prodajo vozil, tudi Marijan ml. in Urška ne vesta, kaj se bo zgodilo z razvojem podjetništva

v družini Močnik. Marijan v šali pove: »Ne vem, kaj se bo zgodilo v prihodnosti, mogoče bomo avtomobile zamenjali za letéča prevozna sredstva.« Zavedata se, da razvoj panoge prevoznih sredstev in tehnologije na splošno ne bo ostal pri tem, kar je danes, toda odločitve o menjavi sedanje panoge za drugo, sodobnejšo, prepuščata otrokom.

Svojih otrok ne silita v posel in jim večkrat povesta, naj v življenju izberejo tisto področje dela, ki jih veseli in v katerem se vidijo. Ana in Andrej sta že odločena, da bosta v podjetju ostala kot 4. generacija družinskega podjetja. Kmalu bosta zaključila s študijem in na iskanje druge službe (predvsem v času krize) niti ne pomislita, medtem ko Miha še ne ve, kakšna bo njegova odločitev čez približno deset let, ko bo stal na mestu, ko bo treba najti redno zaposlitev. O tem, kdo bo naslednji vodja, še ne razpravljajo. V podjetje poskušata vpeti vsakega od otrok toliko, kot je za svoja leta sposoben. Odločitev, na katerem področju v domačem podjetju bodo ostali, pa v veliki meri prepuščata njim.

Na splošno je načrtovanje prihodnosti ena glavnih nalog ustanovitelja oziroma vodilnega v podjetju, da se v prihodnje izogreje sporom in konfliktom v družinskem podjetju.

Sledi preučevanje težav v tipičnem družinskem podjetju, ki se pojavi na prehodu med generacijama, gre za načrt prehoda in krizni načrt, ki ga v družini Močnik nimajo.

Kljub temu da doslej med ustanoviteljema in njunimi bodočimi nasledniki ni prišlo do večjih sporov, ne gre izključiti možnosti, da jim mogoče ustanovitelja ne bosta popolnoma zaupala in jim ne bosta prepustila proste poti pri vodenju poslov, saj sta skozi celotno delovanje podjetja vanj vložila veliko truda in energije. Tudi nasledniki mogoče ne bodo tako zagnani za delo in razvoj podjetja, kot bi od njih pričakovali.

V primeru podjetja Avto Močnik, d. o. o., smo tako zaznali težavo, s katero se sooča večina družinskih podjetij v procesu prehoda v naslednjo generacijo. Treba je izdelati načrt prehoda in krizni načrt, oba sta ključnega pomena, če pride do nepričakovanega dogodka, bodisi smrti ustanovitelja bodisi hude bolezni. Če načrta nista narejena, lahko to v teh nepredvidenih okoliščinah podjetje kaj kmalu pripelje do insolventnosti ali pa nastane nepotrebna škoda zaradi dolgotrajnih zastojev poslovanja.

Da bi se vsemu temu izognili, je treba pripraviti načrt prehoda. Gre za načrt tranzicije med vodilnim in njegovim naslednikom v pisni obliki, ki olajša prenos odgovornosti za podjetje. S tem bi bil naslednik boljše pripravljen na prevzem podjetja, saj bi ga načrt vodil skozi različne funkcije, ki jih je treba izvajati pri poslovanju. Delovni procesi tako niso izpostavljeni prekinitvam in potekajo nemoteno naprej.

Načrt prehoda naj bi zavzemal naslednja področja: pridobivanje kupcev in dobaviteljev, pogajanje z njimi, pripravljane ponudb, urejanje delovnih procesov, strateško načrtovanje rasti podjetja in odločanje o investicijah, kadrovanje, pridobivanje finančnih sredstev in sodelovanje z bankami.

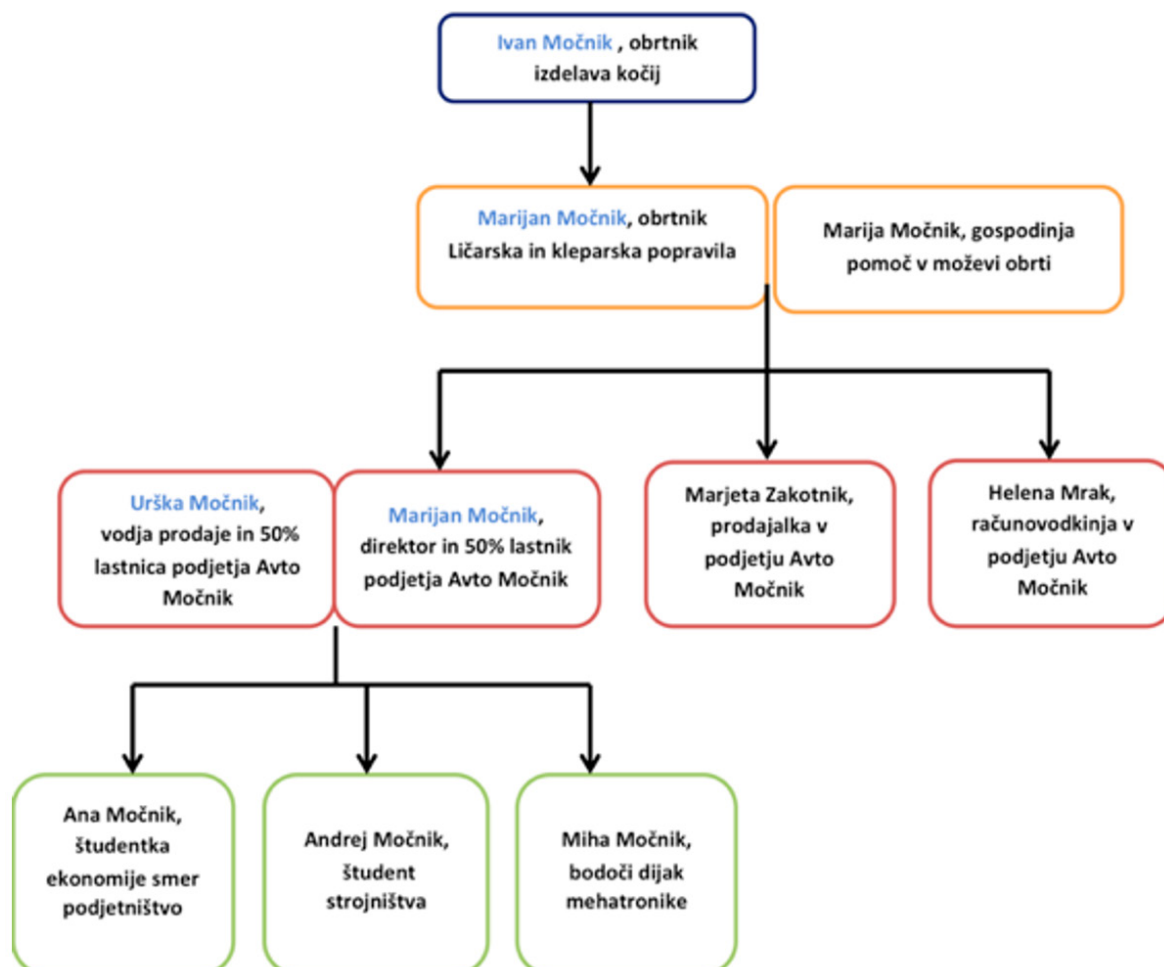
Krizni načrt se uporabi v primeru smrti vodje in vse udeležence pripravi na njegov nenaden izstop. Če pride do tega, so vsi člani podjetja pretreseni, hkrati pa so še pod pritiskom, kako nadaljevati z delom podjetja. Načrt sestavljata dva dela, in sicer načrt za osebne zadeve, ki zajema razne podatke o stanju podjetja, in načrt za profesionalne zadeve, ki zajema razne pogodbe, dogovore, sponzorstva, pomembne dokumente itd.

Ko sta načrta izdelana, ju je treba predstaviti družinskim članom in vsem, ki so povezani s tem družinskim podjetjem, da ne bi kasneje prišlo do velikih presenečenj ali kakršnih koli nepotrebnih konfliktov. Glede na to, da se razmere na trgu dinamično spreminjajo, lahko to vpliva na okolje podjetja in v povezavi s tem je treba tudi načrt prehoda temu prilagajati.

Nasledstvo naj bi bil načrtovan in postopen proces, kako uspešna pa je tranzicija, je v veliki meri odvisno od ustanovitelja.

Predlagamo, da Marijan in Urška pisno pripravita načrt o prehodu upravljanja podjetja in krizni načrt. Naslednik mora prevzeti vse naloge, odgovornosti predhodnika. Šele takrat lahko preide celotna vodilna in strateška moč na naslednjo generacijo. Ne izključujemo pa dejstva, da je pred tem potrebna poskusna doba vodenja celotnega podjetja bodočega naslednika pod mentorstvom tedanjega vodilnega v podjetju.

Slika 86: Družinsko podjetništvo Močnik



Viri in literatura

Intervju z lastnikoma podjetja Avto Močnik, d. o. o., Marijanom ml. in Urško Močnik.

Intervju s prejšnjim lastnikom podjetja Močnik Marijanom Močnikom.

Vadnjal, J. *Družinsko podjetništvo*. Oktober 2008. Najdeno dne 9. 3. 2012 na spletnem naslovu: http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/194012/Druzinsko_podjetnistvo_Skripta.pdf

POSLOVNI PRIMER ŠT. 8

Intervela, d. o. o., Koper – Victory Sailmakers

Vir: Primer je napisal Boštjan Antončič. Copyright 2001 avtorja .Objavljeno z dovoljenjem avtorja. Primer je namenjen kot podlaga za diskusijo in ne kot prikaz dobrega ali slabega obvladovanja poslovne situacije.

Zvonko in Željko sta stopila skozi zastekljena vrata iz jadrarne, s katero sta začela pred desetletjem. Postala sta na modro pobarvanih železnih stopnicah. Pogled jima je uhajal na morje, ki se je bleščalo v večernem siju. Ladje v Koprskem zalivu so bile postavljene v smeri juga. Jadrnice v marini so mirno ležale na privezih, kot da potrpežljivo čakajo na krmarje in posadke, da jih končno odvežejo in razpno jadra. Z jugozahoda so se vlekli sivi oblaki, a niso zmotili njunih misli, ki so bile namenjene času po večerji in jutrišnjemu dnevu, ko bo treba ponovno loviti roke. To vsakdanje razmišljanje so zmotili načrti za prihodnost. Za njima je bilo najuspešnejše poslovno leto, a se je že pojavljala vrsta novih alternativ.

Jadranje

Zvonko Bezić in Željko Perović, sovrstnika, rojena leta 1962, sta se spoznala že v zgodnjih 70. letih, ko sta začela jadrati v jadrlnem klubu Galeb na Reki. Ko sta bila študenta, sta skupaj jadrala v razredu leteči holandec. Že takrat sta svoja tekmovalna jadra, predvsem tuje izdelave, predelovala oziroma prilagajala svoji teži in načinu vožnje. Študij sta končala v poznih 80. letih (Zvonko Bezić kot diplomirani pedagog, Željko Perović pa kot inženir pomorskega prometa).

Leta 1988 sta bila zaposlena, in sicer Zvonko Bezić kot novinar in urednik za območje Reke pri sindikalnem časopisu Radničke novine, Željko Perović (z jadralskim vzdevkom Huck) pa kot trener za jadranje v Galebu. Željko Perović je poleg tega občasno delal pri g. Gregu, ki je izdeloval jadra. Tu se je g. Perović naučil, kako se izdelujejo jadra za velike jadrnice oziroma koliko loka potrebuje vsak horizontalni pas in kako se jadro dokončno skroji. Poleg tega je prebiral angleško strokovno literaturo s tega področja, ker ga je to izjemno zanimalo. Leta 1988 sta Zvonko Bezić in Željko Perović začela tudi sama izdelovati jadra, in sicer najprej za najmanjše jadrnice razreda optimist. Kroj za ta jadra sta naredila tako, da sta razstavila jadro izdelovalca (Green), ki je bil takrat najbolj priznan med jadranci in trenerji, ki so se ukvarjali s tem razredom, predvsem pa je bilo uporabno za relativno težje jadrance. Prvi komplet jader za šolo jadranja na Reki je bil tako neposredni posnetek takega jadra.

Prijateljska ustanovitev podjetja

Zvonka Bežića je v tistem času prijatelj z Reke, sam že uveljavljen in izkušen obrtnik, nagovarjal, naj gre na svoje oziroma naj ustanovi svoje podjetje. Predlagal mu je celo dejavnost (kemična industrija) in partnerja, vendar se tega posla niso lotili. Z Željkom Perovićem sta se namreč odločila, da bosta odprla jadrarno oziroma ustanovila svoje podjetje. Omenjeni prijatelj jima je ponudil posojilo ali darilo v višini 2000 CHF. Pogoji posojila so bili taki: če njuno podjetje preživi dve leti, jima ni treba vrniti posojila (to se je tudi zgodilo), če pa bi propadlo, bi to pomenilo, da nista bila uspešna in bi morala vrniti posojilo s pripadajočimi obrestmi. Ponudbo sta sprejela. Prijatelj jima je tudi brezplačno natisnil vizitke in propagandni material.

Leta 1989 sta začela izdelovati regatna jadra za mladinski razred optimist. Osnovni kroj oziroma krivulje pasov, ki sta jih dobila na podlagi razstavljenega jadra znamke Green, sta prilagodila za lažje jadrance. Željko Perović je rekel, da »sta se začela igrati z obliko jader«. Vzporedno sta začela izdelovati tudi jadra za večje, potovalne jadrnice. Ta jadra sta krojila v šolski telovadnici, najeti za

soboto in nedeljo, med tednom pa sta jadra šivala doma pri babici Željka Perovića: »... zasedla sva del hiše oziroma najprej majhno sobo, nato pa celo nadstropje in garažo«. Pri izdelavi jader za večje jadrnice sta si v začetku pomagala z znanjem in podatki, pridobljenimi pri g. Gregu.

Leta 1990 sta se dokončno odločila, da se bosta ukvarjala z izdelovanjem jader. Prebiralta sta strokovno literaturo (knjige in časopise) in dobila veliko podatkov o materialih, ki se uporabljajo za izdelavo jader, o izdelavi in o njeni zgodovini ter smereh razvoja ter o izdelovalcih jader. Tako sta izvedela za računalniško krojenje jader. Priložnostno sta začela dobivati informacije tudi neposredno od izdelovalcev jader, predvsem tistih iz Slovenije in severne Italije. Npr. v takrat relativno veliki tovarni za serijsko izdelovanje jader v Forliju v Italiji, kjer sta ponudila, da bi prodajala njihova jadra v nekdanji Jugoslaviji, sta izvedela, kakšna je organizacija izdelovanja jader in kakšno opremo uporabljajo. »Tam so imeli zaposlenega strokovnjaka iz Nove Zelandije in so uporabljali računalniški program. V Forliju sva poskušala izvedeti predvsem, kaj delajo in kako, « pravi Željko Perović. Podobno sta se učila tudi ob obisku na novo odprte jadrarne največjega svetovnega izdelovalca North v Tržiču v Italiji, kamor sta prišla z Dušanom Puhom, ko je ta naročil jadra za "Elan Team", katerega član je bil tudi Zvonko Bežič, oziroma Elanovo jadrnico s takratnim imenom "Packa". Dobila sta koristne informacije o opremi, ki jo uporabljajo, in o tem, kje se lahko naroči. Željko Perović se je po naključju znašel v jadrarni, ki izdeluje jadra znamke Fois, na Sardiniji, ko je iskal jadrarno, kjer bi lahko popravil raztrgana jadra. Tam je videl, kako preprosto izdelujejo nekatere podrobnosti na jadrju (npr. robove in ojačitve) in kako imajo v ta namen predelane stroje.

Odločila sta se, da bosta kupila računalniški program za krojenje jader. Pol leta sta zbirala podatke o tem, kateri program kupiti, oziroma preizkušala pet demonstracijskih programov. Ob koncu leta 1990 sta kupila osebni računalnik. Kupila sta program Sailmaker Software (SMSW) podjetja Autometrix iz ZDA. Pri uveljavljenih izdelovalcih jader sta videla, da uporabljajo poleg računalnika tudi risalnike in rezalnike, vendar nista imela denarja za to opremo. Imela sta tudi težave s sprotnim financiranjem proizvodnje in s kritjem fiksnih stroškov, kajti na Reki sta najela prostor, kjer sta izdelovala jadra.

Zastoj in nov štart

Da bi zbrala denar, sta leta 1991 sprejela delo kot najeta jadrarca v Italiji. Poleg tega se je tega leta trg jader na Hrvaškem in Sloveniji izredno skrčil, tako da sta začasno nehala izdelovati jadra, ukvarjala sta se le s preprodajo. Ker trga na Hrvaškem skorajda ni bilo več, sta iskala novo lokacijo za jadrarno bliže Italiji. Sicer sta se odločala med Portorožem in Ravenno, vendar jima je med tekmovanjem v jadrlnih dvobojih (Match Race) v Kopru g. J. Kosmina ponudil priložnost za popraviljanje jader med tem tekmovanjem. Odločila sta se, da ostaneta v Kopru, in dobila v najem prostor v koprski marini. Tu sta spet začela izdelovati jadra. Konec leta 1991 oziroma v začetku 1992 sta s prihranki kupila rabljen risalnik od podjetja Autometrix. »Tako sva med prvimi na lokalnem trgu (Slovenija, Hrvaška in severna Italija, opomba avtorja) začela uporabljati računalniško tehnologijo v izdelavi jader; v celi Italiji je imel računalniško tehnologijo le vodilni – North, « pravi Željko Perović.

Leta 1992 sta izdelovala jadra v Kopru in začela z dodatno dejavnostjo – z izdelovanjem reklamnih napisov. Ko sta začela risati črke z risalnikom, sta se neposredno učila od izdelovalcev napisov: kakšne programe uporabljajo, kako berejo osnutke in jih prenašajo na risalnik (glede velikosti, oblik). To znanje sta uporabila tudi pri risanju ojačitev z računalnikom. Podjetje se je že nekoliko uveljavilo na lokalnem trgu in je že veliko lažje vzpostavljalo stike, namenjene izmenjavi informacij, z drugimi lokalnimi izdelovalci jader. Konec leta 1992 se je podjetje preselilo v večje prostore v marini in posodobilo proizvodnjo oziroma kupilo dodatne, nove šivalne stroje.

Načrtovanje trženja

Leta 1993 se je prodaja podjetja povečala, predvsem je podjetje pridobivalo kupce iz Italije, Nemčije in Avstrije. Glavni lokalni konkurenti podjetja Intervela so bili Olympic Trieste (prodaja okrog 1,5 mio DEM (1 DEM je bila približno 0,5 EUR) v letu 1993), Ulmer Kolius Lignano (1 mio DEM), North Monfalcone (300.000 DEM), Seaway Portorož (300.000 DEM) in Zadro Trieste (150.000 DEM). Konec leta je za podjetje Intervela, ki se je do takrat le priložnostno ukvarjalo z načrtovanjem trženja, ob sodelovanju obeh lastnikov pripravil načrt marketinga koprski jadralec in takrat mladi raziskovalec na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Na podlagi analize trenutnega stanja povpraševanja in konkurence so si za glavni cilj zadali povečanje prodaje v naslednjih treh letih (1994-1996), skupno za 58 %. Pri tem so želeli povečevati tržni delež, seznanjati poglavitne kupce o podjetju in izdelkih ter povečati notranjo učinkovitost podjetja in kakovost izdelkov. Pri ključnem proizvodu – jadrnih so bile ugotovljene prednosti (cena, kakovost – zaključevanje jader in dveletna garancija), slabosti (tržno komuniciranje, standardizacija, dizajn), priložnosti (prodaja večje serije podjetju, proizvodnja za večjo jadrnico) in nevarnosti (upadanje trga, slaba reklama z jadri, bistvena sprememba tehnologije).

Kot glavna poslovna usmeritev je bil izbran razvoj in prodor na trg. V skladu s tem so bile postavljene marketinške strategije po elementih trženjskega spleta: proizvod (standardizacija, izboljšanje dizajna, prenos izboljšav z regatnih jader na druga jadra, sledenje trendom, izboljšanje in uvedba poprodajnih storitev – tj. uravnavanje jader in razlaga pri kupcu, ter eksperimentiranje – tj. predvsem uporaba novih materialov), cena (konkurenčne cene, diskriminacija cen glede na posameznega kupca), distribucija (širitev mreže distributerjev), komuniciranje (promocija s prvorazredno jadrnico Gaia Cube na tekmovanjih, osebni stiki na tekmovanjih, pošiljanje in razdeljevanje propagandnega materiala lastnikom jadrnic, oglaševanje v reviji Val). V središče pozornosti je bila postavljena promocija blagovne znamke jader Victory.

V proizvodnji večjih jader sta v letu 1993 še pred vodilnimi podjetji uvedla novost: dvojne žepe za letvice, in sicer najprej z elastiko, pozneje pa z uporabo trakov (strap). To se je že prej uporabljalo pri manjših olimpijskih jadrnicah in je bilo omenjeno v strokovnih revijah, nato so ju posnemali tudi nekateri lokalni tekmeči.

Leta 1994 je podjetje kljub pešanju italijanskega trga vztrajno povečevalo prodajo. Veliko je k temu prispevala kakovost njegovih jader in promocija ob zmagah jadrnice z imenom Gaia Cube. Tega leta jih je obiskal tekmeč iz Trsta, g. Vencato, njegova jadrarna je izdelovala jadra blagovne znamke Ullman, s ponudbo za sodelovanje, a tudi z namenom izvedeti, kateri računalniški program in risalnik uporabljajo in kako. Kmalu zatem je g. Vencato kupil enak program in risalnik, še dodatno dodelan tako, da je bil hkrati lahko tudi rezalnik. Ta risalnik-rezalnik sta si šla v Trst ogledat tudi Zvonko Bezić in Željko Perović, da bi ugotovila, ali bi lahko sama dodelala svoj risalnik v rezalnik, vendar sta ob primerjavi stroškov svoje in tovarniške dodelave to misel opustila.

Odločitev o rezalniku in stanje v letu 1995

Leta 1995 sta se po še uspešnejšem letu (vnovično povečanje prodaje (na 184.000 DEM) – glej prilogo 1), ob novih naložbah in kljub popolnem zlomu italijanskega trga (kupcev iz Italije je bilo po vrednosti prodaje le še okrog 5 %, medtem ko je bilo slovenskih okrog 45 %, hrvaških okrog 25 % ter nemških in avstrijskih skupaj okrog 25 %) lastnika in managerja Intervele odločila, da bosta ob koncu leta tudi sama kupila oziroma dala v tovarniško dodelavo svoj risalnik tako, da bo uporaben tudi za rezanje jadrovine. Bila sta tudi na obisku pri g. DeMartisu oziroma v jadrarni Olympic v Trstu, ki je tega leta kupila nov risalnik-rezalnik. Ogled jima je priporočil prodajalec teh naprav. Obiskov tekmecev v Interveli pa je bilo v tem letu še več kot prejšnje leto.

Intervela, d. o. o., Koper je bilo takrat manjše podjetje, katerega lastnika sta bila Zvonko Bezić in Željko Perović. Podjetje se je v letu 1995 ukvarjalo predvsem s proizvodnjo jader za tekmovalne in potovalne jadrnice s fiksno kobilico. Jadrnice s fiksno kobilico (angl. keelboat) so predvsem jadrnice srednje in večje velikosti, ki prevladujejo v marinah po vsem svetu. Te je treba razlikovati od manjših jadrnic s pomično kobilico (angl. dinghy), ki so večinoma monotipske športne jadrnice, narejene po strogo določenih mednarodnih pravilih, da se znotraj razreda čim manj razlikujejo (npr. razredi 470, finn, laser, europa, optimist itd.). Prodaja jader pod blagovno znamko Victory je leta 1995 predstavljala 90 % celotne prodaje (od tega je 65 % regatnih jader), preostalih 10 % prodaje pa so bila popravila jader, izdelava reklamnih napisov, cerad za jadrnice, torb in trapezov. Lastnika sta bila hkrati managerja tega malega podjetja, ki je imelo v letu 1994 140.000 DEM realizacije in šest redno zaposlenih (skupaj z lastnikoma), v letu 1995 pa 184.000 DEM realizacije ob petih redno zaposlenih. Vse managerske naloge so bile v rokah lastnikov, pri tem je Zvonko Bezić skrbel predvsem za trženje, Željko Perović pa za proizvodnjo.

Nakup rezalnika

Leta 1995 sta kupila rezalnik za rezanje jadrovine. Kasneje sta dokupila še dva programa za načrtovanje oblik in risanje jader, tako da sta imela v uporabi tri programe: SMSW, ProSail in Crain. Ameriški ProSail je po besedah enega od lastnikov jadrarne kar enostaven, saj je možno hitro narediti dizajne predvsem za preprostejša jadra, t. i. cruising jadra (jadra za potovalne jadrnice). Ameriški SMSW in francoski Crain sta bolj kompleksna in zahtevata več časa pri oblikovanju jader. Primerna sta za zahtevnejša jadra, ki se uporabljajo predvsem v tekmovalne namene. SMSW sta začela uporabljati v prvi polovici 90. let, medtem ko sta v drugi polovici 90. let začela slediti razvoju programa Crain. Ta program sta si izbrala kot rezervo, kajti ljudje, ki skrbijo za razvoj tega orodja, so začeli z raziskavami materialov in razvojem funkcije prilagajanja dizajna kakovosti in značilnostim materiala, iz katerega se izdelujejo jadra.

Nakup delavnice jadrarne Kutin

Zaradi hitre rasti povpraševanja po jadrih Victory sta v letu 1996 začela iskati dodaten prostor in ljudi. Priložnost se je ponudila ob propadu jadrarne Kutin na Reki. To delavnico sta kupila in kasneje svoj stari risalnik (ploter) preselila na Reko. Z delom na tej dodatni lokaciji na Hrvaškem so začeli maja leta 2000.

Elan

Kutin je pred propadom delal jadra za največjega slovenskega proizvajalca jadrnic Elan. Odkar je Kutin začel delati jadra za Elan, je zelo okrepil svoj položaj. Prodaja je zrasla in svoje proizvodne zmogljivosti je moderniziral z nakupom ploterja in novih strojev, vendar je prišlo v sodelovanju med Kutinom in Elanom do težav. Kakovost jader se je slabšala in kupci so se začeli pritoževati. Po besedah enega od lastnikov Intervela je imel Elan v enem obdobju okrog 60 % reklamacij na jadra, ki jih je izdeloval Kutin, zato je začel iskati novega dobavitelja in se odpovedal Kutinu.

Elan si je želel domačega dobavitelja. Z Ivanom Štravsom so poslovali še pred Kutinom. Elan je poskusil sodelovati z Radom Pelajičem pri jadrih za majhne jadrnice razreda zeta, vendar se to sodelovanje ni obdržalo in razvilo, zato je stopil v stik z Intervelo. Zvonko in Željko sta se odločila, da prevzmeta ta posel. Pripravila sta ponudbo za Elan. Zaradi višje kakovosti jader Victory od jader, ki jih je izdeloval Kutin, sta v ponudbi navedla višjo ceno od tiste, po kateri je Elanu dobavljal Kutin. Pri pogajanjih sta jo nato nekoliko spustila, s čimer se je Elan strinjal in posel je bil sklenjen.

Lastnika Intervele pravita, da si »s tem poslom pokrivajo luknje – zapolnijo čas, praznino čez zimo«. Gre za serijsko, preprostejšo proizvodnjo, stalen kupec pa jim tudi »zagotavlja določeno varnost«. V poslovanju z večjim kupcem, kot je bil Elan, pa je prihajalo do težav s plačili, saj so kljub 60-dnevnemu plačilnemu roku plačila dospela v 120 dneh ali kasneje. Leta 1998 so za kompenzacijo za neplačane račune dobili jadrnico Elan 36, ki jo je leta 2000 v neurju na hrvaški obali potopil Franci Stres. Druga kompenzacija je bila leta 1999, ko so od Elana dobili jadrnico Elan 333. Elan je tega leta zašel v velike težave in konec leta "propadel".

Elan je poslal Interveli predlog za odpis terjatev, vendar se lastnika s tem nista strinjala. Pogajanja o razdelitvi stečajne mase so se zavlekla in bila v sredini leta 2001 še v teku. »Ker smo bili med pomembnejšimi dobavitelji, so nas obdržali kot dobavitelje in naših terjatev do njih niso odpisali,« pravi Zvonko Bezić. V letu 2001 je Intervela poslovala z Elanom, vendar z vnaprejšnjim plačilom jader. Naročila Elana so naraščala. Od 60 jadrnic na leto se je prodaja Elanovih jadrnic (in s tem jader Victory) povečala na okrog 110 jadrnic v letu 2000 in načrtovanih 150 jadrnic v letu 2001. Leta 2000 je tako prodaja Elanu predstavljala okrog četrtino (okrog 300.000 DEM) celotne prodaje Intervele (okrog 1.200.000 DEM).

Obdavčenje ločenih podjetij

Podjetja v Sloveniji in v tujini, katerih lastnika sta Zvonko Bezić in Željko Perović, so v njuni osebni lasti. Ker sta lastnika kot fizični osebi, je vsako podjetje tudi posebej obdavčeno. Kljub temu načrtujeta odprtje še enega podjetja v Sloveniji.

Projekt Gaia Cube

Za konzorcij Gaia Cube (kasneje Gaia Legend) sta naredila jadra leta 1995. V letih 1995–1997 sta bila tudi člana posadke na tej jadrnici, ki je zmagovala na sloviti tržaški jadralski manifestaciji Barcolani. Kasneje, leta 1998, se je družina Kosmina, ki je imela poglavitno vlogo v konzorciju, odločila za jadra tržaškega Olimpica. »Olimpic je kot najmočnejše lokalno podjetje takrat ponudil nekakšno dumpinško ceno. Olympic je imel velike zasluge od prodaje jader za manjše jadrnice in je bilo zanj pomembno, da pride v tak projekt ne glede na ceno,« pravita lastnika Intervele. Zvonko in Željko za jadranje na Gaii nista bila plačana, čeprav v svetu dobre jadralske nagrajujejo. V skladu z načelom, da »jadrata tam, kjer so njuna jadra«, sta se odločila, da ne bosta več sodelovala v posadki Gaie.

Prodor na svetovni trg z jadri za razred finn

S koncem leta 1997 oziroma z začetkom leta 1998 so začeli s proizvodnjo jader za olimpijski enosed finn. Znan hrvaški jadrlec v tem razredu Karlo Kuret se je oglašil pri njiju z željo, da bi zanj naredili jadro, saj je imel z jadri v svojem olimpijskem programu zelo visoke stroške. Predlagal je, da bi naredili nekakšno kopijo jadra Sobstadt, vendar sta bila Zvonko in Željko mnjenja, da bi ga lahko razvili popolnoma na novo. To so tudi storili in novo jadro je postalo velik mednarodni uspeh. Kuret je zmagal z jadrom Victory na olimpijskem tednu v Atenah februarja 1998.

Olimpijski prvak Poljak Mateusz Kusnierewicz si je zaželel, da bi preizkusil novo jadro na predolimpijski regati v Medembliku na Nizozemskem. Čez noč so v Interveli sešili jadro. Ob petih zjutraj se je Zvonko usedel v avto in naslednji dan je Kusnierewicz že jadrал z njihovim jadrom. Na naslednji predolimpijski regati, na kateri je Kusnierewicz zmagal, v Kielu v Nemčiji, je dobil kar sedem od devetih preizkušenj. V letih 1999–2001 je bil z jadrom Victory prvi jadrlec na svetu – na svetovnih in evropskih prvenstvih je bil njegov najslabši rezultat drugo mesto (svetovni prvak leta 1999 v Grčiji in 2000 v Angliji), medtem ko je bil na olimpijskih igrah v Sydneyju četrti.

Šved Loof je z jadrom Victory osvojil bronasto medaljo na olimpijskih igrah leta 2000. Pred tem je uporabljal švedski Sobstadt, ki je obvladoval skoraj celotni trg jader za finn, vendar je Loof kasneje prešel na Victory. Pred vstopom Intervele na trg jader za finn se je kot material uporabljal dakron, jadra Intervele Victory in jadra novozelandskega Northa pa so bila narejena iz drugačnega materiala. Ti dve podjetji sta vstopili na trg z novimi materiali, tj. laminati, kot so npr. kevlar, poliester in cuben fiber. Od takrat naprej so začeli kot material prevladovati laminati.

Ob začetku izdelave jader za razred finn so začeli sodelovati z Univerzo v Zagrebu, kjer so začeli z analizo materialov za jadra. Primerjava materialov je potekala na podlagi analize 26 parametrov. To jim je bilo od takrat v pomoč pri določanju kakovosti materialov in odločanju o primernosti materiala za njihove izdelke.

Poleg razvoja novega izdelka, pridobitve vrhunskih jadralcev iz razreda finn ter dobrih rezultatov in uporabe novega materiala so po mnenju Zvonka in Željka za prodor na trg jader za razred finn zelo pomembni še trije dejavniki.

Razvoj jader. Vrhunski jadralci prihajajo v Koper in testirajo jadra, predstavniki Victory hodijo na regate in spremljajo tekmovanja in zbirajo informacije in pripombe, Intervela je sestavila tim vrhunskih jadralcev (štirje od teh so bili med prvo deseterico na svetovni lestvici tako v letu 2000 kot tudi v sredini leta 2001), katerim nudi posebne pogoje, npr. popolnoma so odprti do teh jadralcev in jadra prilagajajo njihovim potrebam, dokler niso skoraj popolna.

Novost v tehnologiji dizajna jader. Začeli so uporabljati računalniški program pri oblikovanju in izdelavi jader za "one-design" tip jadrnice, kot je finn, kar prej ni bila ustaljena praksa med jadralci.

Analiza kakovosti jader. Med testiranjem izdelanih jader postavijo na jadro senzorje, na vrh jambora pa kamero, ki snema jadro med jadranjem, tj. pri dinamični obremenitvi v dejanskih razmerah. To potem analizirajo in jadra izpopolnjujejo.

»Z metodo one-design so se cilji bistveno zvišali – nismo več lokalno usmerjeni, ampak smo postali svetovno znana firma z blagovno znamko Victory,« pravi Zvonko Bezić. Na olimpijskih igrah v Sydneyju je 18 od 25 jadralcev v razredu finn uporabljalo jadra Victory. Jadra se prodajajo po vsem svetu (Zvonko Bezić je naštel države: Kanada, ZDA, Brazilija, Avstralija, Nova Zelandija, Južnoafriška republika, Kitajska, Japonska, Švedska, Danska, Poljska, Rusija, Belorusija, Ukrajina, Litva, Nemčija, Velika Britanija, Belgija, Francija, Španija, Italija, Irska, Avstrija, Hrvaška, Slovenija, Madžarska, Grčija, Turčija).

Razred europa

Prodrli so tudi v enosedu europa, ki je olimpijski razred za ženske in v katerem na različnih tekmovanjih nastopajo tudi moški. V letu 1999 so nadzorovali slovenski, hrvaški in italijanski trg in nekaj prodali še na Poljsko in v Belorusijo. Na olimpijskih igrah leta 2000 so z jadri Victory tekmovale predstavnice ZDA, Italije, Belorusije in Poljske (Slovenija in Hrvaška nista imeli predstavnic).

Razred optimist

V letu 2001 so začeli razvijati jadro za mladinski enosed optimist. V februarju in marcu 2001 so pripravili novo jadro. Zaposlili so Karla Kureta, vrhunškega jadralca in avtoriteto za hrvaške jadralce, ki je tudi pomagal pri razvoju jadra.

Takrat so pridobili tudi hrvaško reprezentanco. S Šimetom Fantello, svetovnim prvakom iz leta 2000, in njegovim očetom, ki je tudi njegov trener, se jim je uspelo dogovoriti, da je testiral njihovo jadro v fazi priprav (od februarja do aprila 2001), kljub temu da je do takrat nastopal z jadri tržaškega Olimpica. Dogovor je bil, da se bodo v primeru, če bosta Šime in njegov oče zadovoljna z jadrom, zmenili za nadaljnje sodelovanje. Uspelo jim ju je prepričati in Šime, ki so mu sledili tudi drugi hrvaški reprezentanti, je začel uporabljati jadro Victory na tekmovanjih. Aprila 2001 je Fantella zmagal na prvenstvu Južne Amerike, kjer je nastopilo šest tekmovalcev iz prve deseterice s prejšnjega svetovnega prvenstva. Drugi hrvaški tekmovalac je zasedel tretje mesto, Hrvačica je zmagala v konkurenci žensk, hrvaška ekipa pa je slavila v ekipnem tekmovanju.

Po tej uveljavitvi z jadri za optimiste so si v Interveli zadali nov cilj: v dveh letih kontrolirati 50 % hrvaškega trga, kljub temu da je imel sredi leta 2001 Olympic okrog 50-odstotni tržni delež, drugi po velikosti je bil North Danska, tretji pa Toni Tio iz Španije.

Že pred tem so poskusili s proizvodnjo jader za razred optimist, vendar so naleteli na težave. Kot pravi eden od lastnikov Intervela, Italijanu so naredili jadro, ta je bil zelo uspešen na regati, vendar je kasneje k njemu prišel predstavnik Olimpica in mu jadro podaril; to se je zgodilo v več primerih. Podobno je bilo, ko so poskušali sodelovati z Milanom Morganom, ki izdeluje jadrnice optimist v Portorožu. Dali so mu nekaj promocijskih jader, vendar je to Morgan uporabil predvsem kot podlago za pogajanja z Olympicom. Zaradi takih nevednosti so se odločili, da bodo delali drugače, da se bodo osredotočili na en trg in ga osvojili. »Prvi cilj nam je hrvaški trg – od tega ne odstopamo; ta cilj se bo izpolnil do septembra (2001). Če ne kontroliraš domačega trga, ne moreš niti tujih,« je menil Zvonko Bezić. Sredi leta 2001 je bilo za Hrvaško že preveč morebitnih zastopnikov, poleg tega pa je Zvonko povedal, da prejema klice zastopnikov iz Peruja, Brazilije, Švedske, Anglije, ZDA itd.

Razred 470

Tudi v olimpijskem razredu 470 so si postavili za cilj preboj v svetovni vrh. Jadra so začeli razvijati s trenerjem Rusinij (v poznih 90. letih beloruskih reprezentantk). V Sloveniji so začeli sodelovati z olimpijko Vesno Dekleva, na Hrvaškem pa z Bulajo, ki je bil s svojim flokistom na olimpijskih igrah v Sydneyju. »Zanimanje se veča, naprej si bomo pa še kaj zmislili,« pravi Zvonko Bezić.

Jadra za potovalno-tekmovalne jadrnice (Cruising & Racing)

Poleg proizvodnje jader za manjše tipske jadrnice (one-design), kot so finn, europa, optimist in 470, ki je obsegala okrog 30 % prodaje podjetja Intervela v sredini leta 2001 in proizvodnje za Elan, izdelujejo že od samega začetka jadra za potovalno-tekmovalne jadrnice (okrog 30 % prodaje v sredini leta 2001). Medtem ko sta lastnika in managerja v začetku obstoja podjetja predvsem gledala, kaj počnejo in kako jadra izdelujejo tekmeči, je s koncem 20. stoletja spremljanje konkurence še vedno ostalo, a je v ospredje prišlo bolj samostojno razvijanje jader z računalnikom. Glavna trga za ta jadra sta bila od vsega začetka Slovenija in Hrvaška, nekaj pa tudi Italija, čeprav se tam še niso lotili resnega marketinga. Nekaj posameznih kupcev so imeli tudi iz Avstrije in Madžarske, čeprav za ti dve državi še ni bilo organiziranih prodajnih naporov.

Promocija in trženje v letih 2000 in 2001

Medtem ko je podjetje Intervela na začetku svojega obstoja uporabljalo predvsem oglaševanje "od ust do ust" (zadovoljni lastniki so povedali o svojih izkušnjah z jadri drugim jadralcem), so v letih 2000 in 2001 v Interveli začeli vse bolj uporabljati formalizirane oblike promocije. Udeleževali so se navtičnih sejmov po Sloveniji, na Hrvaškem in drugod. Oglaševali so v specializiranih navtičnih revijah, kot so

Val in Navtika v Sloveniji ter More na Hrvaškem, ter specializiranih revijah mednarodnih jadralskih razredov (npr. reviji Finnfare in Optimist Dinghy). Uporabljali so tudi avtorske tekste v časopisih, ki so jih napisali sami (predvsem Zvonko Bezić) ali pa so jih sestavili novinarji. Članki o pripravah jadralscev, sodelovanju z Intervelo, o uspehih jader Victory in podjetja Intervela so se pojavljali predvsem v slovenskih časopisih Primorske novice in Slovenske novice, v hrvaškem Novem listu in italijanskih revijah Fare Vela in Giornale della vela.

Leta 1998 so razvili spletno stran podjetja. Obiskanost strani so povečevali s poročili z regat in z objavljanjem rezultatov "on-line" in "on-time". Takrat so klubi, organizatorji tekmovanj in jadralske zveze začeli vse več uporabljati splet in poročanje o rezultatih tekmovanj v realnem času, tako da je kasneje Intervela tako poročanje opustila in tudi urejanje spletne strani je zastalo.

Poenotili so pregrinjala za jadra in embalažo (predvsem vreče za jadra). Povečali so napis Victory in se odločili za rdeče-belo kombinacijo imena blagovne znamke in ozadja, ker rdeča hitro pade v oči.

Razpoznavnost blagovne znamke Victory so se trudili povečati tudi z uporabo posebnega materiala. Z eno tovarno, ki izdeluje material, iz katerega se izdelujejo jadra, so se dogovorili, da naredi poseben material izključno za potrebe jadra Victory. V materialu kevlar je podjetje zamenjalo črno nitko z rdečo. S tem so dosegli večjo razpoznavnost na trgih, kjer so uporabljali ta material, brez bistvenega povečanja stroškov. V razredu finn, kjer so se pojavili s to novostjo, so mnogi jadralski mislili, da gre za nov model jadra in ne le za nov material.

Začeli so organizirati vedno več predavanj in predstavitev v jadralskih klubih in na jadralskih tekmovanjih. V jadralskih klubih so govorili predvsem o tem, kako funkcionirajo jadra in kako se uravnavajo (trimajo). Po vrnitvi z obiska ZDA jeseni 2000 so na regati za razred evropa po dnevni tekmi v klubu organizatorju tekmovanja predstavili gradivo, ki so ga posneli tisti dan. Posnetek so predvajali z diaprojektorjem in se osredotočili predvsem na predstavitev jader in tehnične nasvete glede jambora. Odkar se je začelo sodelovanje s Karlom Kuretom, sta se lastnika in managerja Intervela odločila, da bodo začeli z organizacijo kampov za trening, na katere se povabi najboljšega trenerja v razredu in nekaj najboljših jadralscev ter druge zainteresirane jadralske.

Obisk ZDA jeseni 2000

Jeseni leta 2000 sta se lastnika Intervela Zvonko Bezić in Željko Perović odpravila na obisk najpomembnejših tovarn, ki proizvajajo materiale za jadra in so locirane na severovzhodnem obalnem delu ZDA. Za obisk sta se odločila, ker »se najboljši materiali proizvajajo v ZDA« in ker pred mednarodno uveljavitvijo podjetja taki obiski niso bili izvedljivi. »Ko smo začeli, se nismo mogli niti pogovarjati s tovarnami niti z zastopniki za materiale ... Danes pa prihajajo zastopniki k nam najmanj kvartalno,« je razložil Zvonko Bezić.

Ko sta prispela do največje tovarne na svetu Bainbridge International, ju je tam pričakal direktor in si vzela dan časa, da se jima je posvetil. Direktor je naredil odlično vtis nanju, saj je poleg tega, da si je vzela čas zanj, pripravil tudi profesionalno predstavitev v programu Power Point, ki je vsebovala delo o sodelovanju med podjetjema Bainbridge International in Intervelo, pri čemer je "slide" prikazoval tudi loga obeh blagovnih znamk, povezava med njima pa je prikazovala prihodnji sodelovalni odnos med podjetjema. Pri podjetju Bainbridge International sta bila gosta tri dni in tam sta dobila zamisel, da bi tudi sama začela uporabljati prezentacije za trženje svojih jader.

Glavne spremembe na trgu

V desetletju svojega obstoja je podjetje Intervela zraslo in postalo pomemben dejavnik na trgu jader. Raslo je hitreje od tekmecev in mnoge dohitelo in prehitelo, saj je večina tekmecev ostala na podobni ravni kot prej. V letu 2001 je bil navtični trg še vedno v porastu. »Ni recesije, veliko ljudi kupuje barke, jadra ... Trg raste ... Intervela pa raste hitreje,« je poudaril Zvonko Bezić.

Zaposleni, "outsourcing" in reorganizacija

Sredi leta 2001 je imelo podjetje Intervela redno in pogodbeno zaposlenih okrog 15 ljudi v Sloveniji in 5 na Hrvaškem. Ker so imeli premalo prostora, so začeli nekatere dele, tj. vreče in ojačitve, izdelovati zunaj podjetja. Dobavitelje za to so našli v Kopru. Enemu dobavitelju so dali v uporabo dva stroja, ki ju je začel uporabljati za šivanje za podjetje Intervela v svoji garaži.

Da bi bolj smotrno izkoristili svoje zmogljivosti, so uvedli posebno delovno mesto "plotista". Ta se ukvarja samo z računalniškim in drugim upravljanjem ploterja, kajti »rezalnik dela osem ur na dan,« je dejal Zvonko Bezić. »Neprestano iščemo nove ljudi. Tudi prek zavoda za zaposlovanje, vendar zaposlimo še najmanj tistih, do katerih smo prišli prek zavoda,« je še dodal.

Prijatelj, ki je Zvonku Beziću in Željku Peroviću pomagal pri zagonu podjetja, se je po propadu svojega večjega podjetja na Hrvaškem odločil, da jima bo brezplačno pomagal pri izdelavi normativov in pri izboljšavi organizacije delavnice. Ta oseba je začela analizirati, kaj in koliko lahko posamezen delavec naredi v dveh urah, koliko časa se porabi za posamezen element proizvodnega procesa (npr. v kolikšnem času se lahko naredi ojačitev), kakšne so sposobnosti delavcev itd. Zvonko Bezić je dejal: »... izkušen podjetnik je prišel v našo delavnico in našel sto napak ... Mi smo obremenjeni s kompliciranimi zadevami ... Pri enostavnejših, npr. pri zlaganju materiala, pa se najdejo izboljšave za podrobnosti, ki na koncu prinesejo ogromno.«

Mednarodna proizvodnja

S prevzemom delavnice na Hrvaškem (Reka) so začeli s proizvodnjo tudi tam. Z njo pokrivajo hrvaški trg ter izdelujejo jadra za razred optimist. Načrtujejo tudi proizvodnjo v Italiji. Pri tem sta v ospredju njihovih razmišljanj dve možnosti.

- › Najprej so razmišljali o lokaciji v Gorici – v Business International Center (inkubator v Trstu s filialo v Gorici); ta inkubator nudi asistenco (npr. komercialist s 50-odstotnim popustom pri plačilu njegovega dela, internetne storitve po minimalni ceni, asistenca za kredite in drugo financiranje, nižja najemnina poslovnih prostorov) in sprejema samo inovativna podjetja; v začetku leta 2001 je imel inkubator proste prostore v Gorici, konec leta pa začel z gradnjo prostorov v Trstu.
- › Leta 2001 so začeli razmišljati o nakupu podjetja, saj so našli lokalnega italijanskega jadrarca, ki je imel stroje in delavce, vendar mu je šlo vse slabše in ni imel večjih ambicij za nadaljnje delo.

Za širitev v Italijo so začeli šolati enega človeka iz Italije in ga izpopolnjevati v jadrarni v Kopru, da bi lahko kasneje vodil delavnico v Italiji. V Interveli so razmišljali, da bi morali v primeru ustanovitve podjetja na novo čisto iz nič zastaviti novo firmo, pri čemer bi porabili veliko časa in treba bi bilo kupiti stroje in opremo, medtem ko je bil jadrarec, ki bi ga lahko prevzeli, že v marini in je že imel delavce in stroje.

Drugi načrti za prihodnost in alternative

V Interveli so v sredini leta 2001 začeli z načrtovanjem povečanja kapacitet takratnih 450 m² prostora na Hrvaškem. »Predvsem za Cruising jadra ... Čarter raste: 120 % več je turistov, 300 % več kot leta 1999 ... Tudi mi bomo morali investirati,« je razmišljal Zvonko Bezić. Iskanje nove lokacije in prostora v obsegu okrog 1.000 m² se je že začelo.

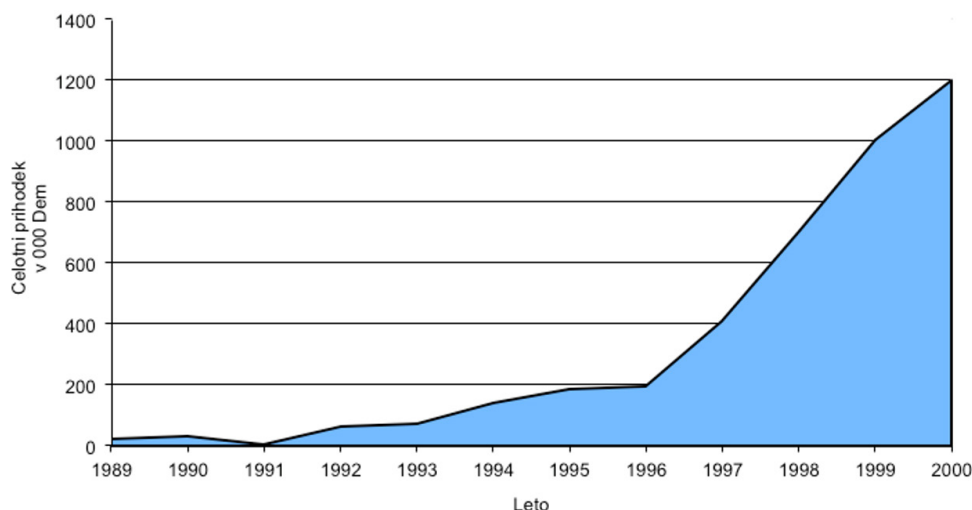
Že leta 1999 sta lastnika in managerja razmišljala o uporabi blagovne znamke Victory za oblačila (jakne, majice itd.). To bi služilo po eni strani za promocijo blagovne znamke, po drugi pa bi prinašalo dodatni zaslužek. Zamisel je bila, da bi poiskali dobavitelja, ki bi proizvajal oblačila, Intervela pa bi jih tržila. Podjetje je začelo z iskanjem partnerjev, ki bi bili sposobni izpeljati ta projekt. Leta 1999 so potekali pogovori z morebitnim partnerjem, vendar do dogovora ni prišlo, saj je partner od tega odstopil. V sredini leta 2001 sta bila lastnika Intervele še vedno odločena, da ne bosta silila v projekte za vsako ceno, ampak bosta pozorna pri izbiri partnerja; če bo partner zainteresiran, se bodo dogovorili, sicer pa ne.

V tem času so bili v teku tudi pogovori z večjimi jadrarnami, s tistimi, ki imajo centrale predvsem v ZDA. Pogovori so se začeli glede združitve podjetij v skupino ali o priključitvi podjetja Intervela že znani skupini. Kot glavna pogoja sta imela lastnika Intervele v mislih denar in manj operativnega dela. Zvonko Bezić in Željko Perović sta bila v dilemi glede treh alternativ:

- › vzeti tujo blagovno znamko in delati kot del skupine;
- › združiti se s tujimi podjetji, o čemer so tekla pogajanja;
- › prodati podjetje – poiskati potencialnega partnerja z denarjem, da bi odkupil del podjetja ali celo podjetje.

Priloga

Slika 87: Rast podjetja Intervela



Vir: Podatki iz podjetja in iz zaključnih računov podjetja Intervela, d. o. o.

POSLOVNI PRIMER ŠT. 9

Vivo catering, d. o. o., Jerneja Kamnikar

Vir: Primer so napisali Nika Bajt, Mateja Čemažar, Mateja Gruden in Ana Humar. Copyright 2010 avtorjev. Objavljeno z dovoljenjem avtorjev. Primer je namenjen kot podlaga za diskusijo in ne kot prikaz dobrega ali slabega obvladovanja poslovne situacije.

»Vzgojena sem bila, da sem vredna kot oseba in kot ženska. In to je največ, kar lahko daš v življenju ženski in ženi. Nimam občutka, da mi nekaj ne pripada, ampak da se mi z odprtim srcem in lepimi mislimi ne more zgoditi nič slabega. Vsi, partner, hči, zaposleni, starši, od mene dobijo tisto, kar je v tistem trenutku dobro, občutka slabe vesti in žrtve ne poznam. Ja, sem srečen človek, to, da sem srečna ženska, je pa dodaten poklon!« (Jerneja Kamnikar)

Kaj je catering?

Catering je dejavnost, za katero še nimamo slovenskega izraza, je pa na dogodku nekakšna pika na i. Dogodku da posebno noto, ki poskrbi za dobro počutje gostov. Sicer pa, preprosto povedano, s tem izrazom označujemo preskrbo s hrano in pijačo zunaj matične hiše podjetja za vnaprej znanega naročnika, ki je lahko posameznik ali skupina. V Sloveniji se s cateringom ukvarjajo po večini podjetja, ki imajo lastne kuhinje, skladišča in logistiko. Catering izvaja tudi veliko hotelov, restavracij in gostiln, vendar gre pri njih za manj zahtevne storitve in za manjše število oseb. Specializirana podjetja, ki organizirajo in izvajajo storitve cateringa od zelo obsežnih do manj zahtevnih naročil, po večini zaposlijo managerje ekonomskih ali turističnih smeri. Gre za dobre poznavalce priprave in postrežbe jedi in pijače. Seveda so v teh podjetjih nepogrešljivi še organizator cateringa, vodja projektov, kuharsko in strežno osebje, asistenti cateringa, nabavni referenti in pomožno osebje. Prav tako so zelo pomembni tudi občasni sodelavci za pomoč pri organizaciji dogodka, glasbeni ansambli, tehnični mojstri, izvajalci prvotnih storitev in cvetličarji. A sprejemi, pogostitve, zabave in praznovanja so vendarle dogodki, na katerih ima središčno ali vsaj zelo pomembno vlogo hrana. Za dobro počutje želodcev pa lahko poskrbi specializirana dejavnost – catering.

Poznamo različne vrste catering, med drugim "event catering" oziroma pogostitve na prireditvah, "fast food catering" ali dostavo hitro pripravljene hrane in ambulantni catering, to je dostava hrane v porcijskih boksih. Pri organizaciji pogostitve na prireditvi lahko podjetje za catering poskrbi samo za hrano in pijačo, lahko pa pripravi in organizira celotno prireditev oziroma vtisne dogodku nepozaben pečat z izjemnim kulinarичnim ambientom. Catering ni preprosta zadeva. Zahteva skrbno organizacijo, načrtovanje, dobro usklajenost z naročnikom in njegovimi željami ter odličen občutek za dobro pogostitev. Nekateri naročniki pridejo z že izdelano podobo o dogodku in v cateringu vidijo nekakšno podporo pri organizaciji, drugi pa želijo ali potrebujejo celostno pomoč pri organizaciji. Od dobrega ponudnika cateringa upravičeno pričakujejo, da se bo z njimi najprej pogovoril o ključnih vprašanjih, torej o tem, kaj je cilj pogostitve in kakšen je predviden proračun zanjo. Sicer pa se kakovost storitve v cateringu meri z uspešnostjo izpeljane pogostitve, z zadovoljstvom gostov, naročnika in sodelavcev podjetja za catering.

Catering se je v zadnjih letih v Sloveniji močno razmahnil tako na področju povpraševanja kot ponudbe. Ponudnikov je danes ogromno, od tega jih je nekaj, ki jim je catering osnovna dejavnost (off premise catering). Ti ponudniki obvladujejo predvsem velike projekte (za 100 do 10.000 ljudi), organizirajo pa tudi pogostitve na manjših dogodkih. Predvsem se ukvarjajo s cateringom za podjetja, za poslovna srečanja, konference, državne proslave ... (corporate catering), nekaj pa tudi s cateringom za zasebne zabave, poroke, praznovanja.

Eno od vodilnih podjetij na področju cateringa v Sloveniji je ljubljansko podjetje Vivo, d. o. o. (Vivo catering), specializirano za prireditveni catering, ki ga je pred slabima dvema desetletjema ustanovila Jerneja Kamnikar, danes tudi direktorica podjetja.

Jerneja Kamnikar

Jerneja Kamnikar je bila rojena 2. novembra 1968 v Novem mestu. Otroštvo je preživljala v Črnomlju v profesorski družini (oče je bil profesor geografije, mama pa biologije), a s tradicijo delovanja v gostinstvu in turizmu. Z družino so se v 80. letih preselili v Ljubljano, kjer živi in dela še danes. Srednješolsko izobraževanje je končala na Srednji šoli za farmacijo in zdravstvo v Ljubljani. »Imela sem zelo dober uspeh in moji domači so menili, da je to zelo dobra in varna šola za deklice, z zagotovljeno lepo službo,« pripoveduje. Toda ... »Če si po značaju človek, ki uživa v produktih, projektih, rezultatih, si verjetno želiš nečesa drugega. Če bi bila raziskovalka, bi se verjetno v laboratoriju odlično počutila!« nam je povedala Jerneja Kamnikar.

Mama je bila ravnateljica na ljubljanski srednji šoli za gostinstvo in turizem, s tem področjem pa je bilo povezanih tudi kar nekaj njihovih družinskih prijateljev. Denimo Olga Novak Markovič, »gospa, ki je žal ni več med nami, bila pa je legenda jugoslovanskega protokola. Osemnajst let je bila vodja Titovega protokola. Z njim je potovala po vsem svetu. Že kot dekletu se mi je zdelo izjemno nenavadno, da se gospa vozi na poziv iz Ljubljane v Beograd. Kako to, da ne morejo tam dobiti nikogar, ki bi jo lahko nadomestil, kako to, da zaupajo samo njej?« pripoveduje Jerneja Kamnikar.

Gospa je sicer na ljubljanskem gradu skrbela za pogostitve na prireditvah in naključje je bržkone hotelo, razmišlja Jerneja, da ji je nekoč (1991) priskočila na pomoč, ko se je znašla v stiski z osebjem. Takrat je bilo na gradu ob sobotah tudi do šestdeset, osemdeset porok in zato zelo veliko dela. »Dve uri sta se raztegnili v dve leti, dan in noč, postala sem njena desna roka.« In to vse dokler ni leta 1993 ustanovila svojega podjetja Vivo catering.

Danes (čas, ko je bil primer zapsan) je Jerneja Kamnikar poleg lastnice in direktorice uspešnega podjetja tudi vodja sekcije F & B (food & beverage) managerjev pri Turistično-gostinski zbornici Slovenije. Je soavtorica programa za tekmovanje v pripravi, poznavanju in postrežbi kave na gostinsko-turističnem zboru, kjer je tudi članica upravnega odbora. Leta 2005 so jo v svoje vrste povabile poslovne ženske (FAM). Tukaj se aktivno vključuje na področju bontona, kulinarike in vina.

Z ustanovitvijo podjetja Vivo catering je začela in še danes nadaljuje kot mentorica dijakom in študentom srednjih in višjih šol, ki jih v podjetju čedalje bolj intenzivno vključujejo v svoje projekte na najzahtevnejši strokovni ravni. S pomočjo Vivovega štipendijskega sklada generacije dijakov in študentov srednjih, višjih in visokih šol dosegajo zelo dobre rezultate in s tem sooblikujejo svet kulinarične odličnosti, namenjene najzahtevnejšemu gostu.

V letu 2007 je Jerneja diplomirala na portoroški Fakulteti za turistične študije Turistica na Univerzi na Primorskem, kjer tudi končuje podiplomski študij.

Kot ustanoviteljica podjetja Vivo catering sooblikuje prireditveni catering v Sloveniji, katerega slog in način se že širita in sta prepoznavna tudi izven meja Slovenije.

Je soavtorica in avtorica člankov, kolumn in intervjujev v najprepoznavnejših medijih.

S študijskim letom 2009/2010 je bila imenovana za predavateljico na Biotehničnem izobraževalnem centru.

Podjetje Vivo catering je bilo tudi eno od prvih članov pred leti ustanovljenega slovenskega kongresno-turističnega urada in je eden od vidnejših ponudnikov na področju kongresne dejavnosti v Sloveniji.

Jerneja Kamnikar je bila eno leto prej, preden je bil primer zapisan, izbrana tudi za managerko leta v turizmu. Priznanje sicer podeljuje Slovenska turistična organizacija, izbor pa je domena stroke. Prav zato, pravi, ji veliko pomeni.

Za Jernejo Kamnikar je sedemnajst let nabiranja znanja, preizkušanja in tlakovanja poti v cateringu. Z vizijo, trdnimi cilji in pravimi ljudmi jo je povezala v izdelano celoto ter okronala z zgodbo o uspehu. Nekdanja in sedanja ljubiteljica psihologije, ki izhaja iz trdne profesorske družine, je v svet kulinarike zaplula naključno, se po dveh letih učenja pri največji mojstrici na tem področju osamosvojila, odprla svoje podjetje Vivo catering in v zadnjih nekaj letih požela neverjetne sadove svojega dela.

Pot, ki si jo je bila namenila kot mlado dekle, je bila drugače zamišljena, toda celo astrologi, ki so radovedni škorpionki, navdušenki nad svetom mistike in hkrati tradicionalistki, pred leti izdelali astrološko karto, so bili presenečeni, da ji je uspelo najti pravo delovno pot, ki povezuje psihologijo in umetnost. »Vedno sem se poglobljala v človeka, iskala vzroke in posledice pri sebi ter drugih, pri trinajstih sem se vključila v transcendentalno meditacijo, blizu pa mi je bila tudi umetnost. Tega se morda nisem zavedala, saj sem šla v catering, ki v resnici povezuje obe moji ljubi področji, intuitivno, « je povedala. Očitno uspešno.

Odločitev za samostojno pot

Na začetku 90. let, po razpadu Jugoslavije in po osamosvojitvi Slovenije, je Jerneja Kamnikar med delom na Ljubljanskem gradu ugotavljala, da je Slovenija skorajda ostala brez catering servisa, saj je bila preveč vezana na Beograd. Razvita je bila sicer ponudba množičnih pogostitev, »bolj specifičnih, 'na ključ', pa ni bilo. In to v času, ko je postala Ljubljana prestolnica države in so začeli v njej odpirati ambasade in druga predstavništva. V tem sem videla priložnost in izziv. Leta 1993 sem odprla podjetje. « Osamosvojitveni čas je bilo obdobje izjemnega optimizma in kot takšno tudi zelo naklonjeno odpiranju podjetij, se spominja.

Njena družina sprva ni bila navdušena nad negotovo spremembo, a je hčerki zaupala. Naučila jo je, da moraš tisto, kar delaš, početi dobro, z zavestjo o pravilni odločitvi. Sama ni imela pomislekov, cilj je bil jasen, pot pa ne povsem. Vedela je, da se želi kot organizatorica vrteti okoli prireditev, saj je rada med ljudmi, rada je del nečesa novega, privlačijo jo trendi. Predvsem pa je bila prepričana vase.

Sicer pa je bilo podjetništvo oziroma občutek zanj že v družini. »Že stari starši so bili hotelirji. A mama je dejala, ko se je začela izobraževati, da turizma pa že ne, da je preveč intenzivna panoga. Tako je študirala veterino in biologijo, a ko je imela možnost kot profesorica postati ravnateljica, se je odločila za gostinsko in turistično šolo. To so poti, energije, ki te peljejo ... Kot srednješolka sem tako odhajala z njo po Sloveniji na različne predstavitve in promocije. Že stari starši so bili zelo podjetni, mama pa je tudi bila že prej na direktorskih položajih. Najbrž je to tudi nek potencial, ki ga nosiš v sebi, « razmišlja Jerneja in se ob tem spomni še nedavne prigode. »Pred kratkim so me moji nekdanji kolegi iz Črnomlja povabili tja v oddajo na lokalni televiziji. Postavljali so mi vprašanja mojih sošolcev iz časa, ko sem živela v Črnomlju. No, ena od mojih tedanjih prijateljic je dejala, da se nič ne čudi, da smo se približali britanskemu dvoru (Vivo catering je pripravil pogostitev za britansko kraljico ob njenem obisku Slovenije leta 2008, a o tem pozneje, op. p.), saj sem že kot otrok čaju in kavi, ki smo ju kot otroci stregli v igri, dodajala piškotke, servietke ... « se smeje. »Očitno je to že bilo neko sporočilo! No, pa v razredu sem imela kup nalog, od blagajničarke do predsednice razreda. Vedno sem se znašla, očitno mi je organizacijska vloga ustrezala že tedaj in so to prepoznali tudi drugi. «

Leta 1993 je ustanovila podjetje Vivo, d. o. o., ki je v sedemnajstih letih postalo eno od vodilnih podjetij za catering pri nas. Pred leti se je začelo intenzivno razvijati na področju prireditvenega cateringa na območju Ljubljane, a se je kmalu razširilo na območje Slovenije in v letu predsedovanja Slovenije Evropski uniji tudi na območje EU.

Jerneja je začela podjetniško pot v Gledališču za otroke in mlade v Mostah v Ljubljani. »Začeli smo se razvijati vzporedno s kulturno dejavnostjo v njem. Tako smo že od začetka na trgu kot spremljevalci teatra. Nikoli nismo bili klasiki, nikoli niso bile naše domene klasične množične pogostitve. Sčasoma smo tako postali tudi spremljevalci filmskih ekip. Vzporedno smo se prebijali, razvijali in nadgrajevali. Podjetje ni zraslo čez noč in posledično je razvilo zelo močne temelje. Vsi ključni akterji v njem so tukaj dvanajst do petnajst let, se pravi, da so se razvijali vzporedno s podjetjem.«

Dve leti pozneje je podjetje dodalo enoto na Biološkem središču v Ljubljani kot ponudnik študentske prehrane, ki so jo pripravljali do leta 2008. Leta 2001 je preneslo sedež v restavracijo Maestro v središču Ljubljane, kjer je začelo skupno razvojno pot z Drogo, vodilnim podjetjem v slovenski prehrabni industriji.

Od leta 2005 je sedež podjetja na gradu Fužine v Ljubljani, kjer z Arhitekturnim muzejem Ljubljana sobiva še danes.

Izjemno pomembna za preboj podjetja pa je bila drzna odločitev Jerneje Kamnikar, da se specializira zgolj za prireditveni catering. »S tem smo začeli razvijati novo noto v ponudbi, slovenski prostor smo zaznamovali z dodano vrednostjo, s tem pa si zagotovili prepoznavnost; to je namreč naš produkt. Prireditveni catering smo v Sloveniji pripeljali na zelo visoko raven, saj smo ga nenehno in kontinuirano razvijali in nadgrajevali. Tujci v Sloveniji so nemalokrat presenečeni, ker je ta raven pri nas precej višja kot marsikje drugje.« Med velike prednosti podjetja pa šteje tudi to, da so bili vselej izjemno fleksibilni, da so bili na več lokacijah, ob različnih dogodkih, z različnimi naročniki. »Ker smo morali biti nenehno ustvarjalni, nismo zaspali. In iz neprepoznavnega akterja se nam je uspelo prebiti najprej med prepoznavne in zatem do trendsetterja.«

Že od začetka je bila v podjetju prisotna ambicija soustvarjati prepoznavno kulinariko na višji kakovostni ravni, povezano z nitjo vsebine dogodka. Začeli so slediti sodobnim trendom v kulinariki in tako je podjetje postalo pomemben ponudnik cateringa na prepoznavni, visokokakovostni ravni. Zanje pomeni kakovost ustvariti nepozaben dogodek, mojstrovino, ne se zadrževati v povprečju, zato so v Vivu catering zelo pozorni, da je vsebina pogostitev zelo učinkovita, primerna ozračju dogodka ter prav tako kulturni ravni gosta.

Vivo catering

V podjetju imajo dve obliki redne zaposlitve: prek espejev (samostojni podjetniki) in po kolektivnih ter individualnih pogodbah. Zdaj je v Vivu catering med dvajset in petindvajset redno zaposlenih, odvisno od obsega dela. Na začetku, ko je podjetje začelo kot kulinarični spremljevalec v gledališču, je bila Jerneja sama z dvema študentkama, potem so počasi prišli drugi zaposleni. Njihovo število se je povečevalo sukcesivno z obsegom dela in rastjo podjetja. Čez nekaj let so odprli enoto za študentsko kuhinjo, zatem so iz te enote začeli počasi izvažati manjše cateringe, iz teh prešli v povezovanju z Drogo na večjo restavracijo v središču Ljubljane (Maestro). »To je bila gotovo ena od prelomnic v razvoju podjetja. Prevzeli smo vlogo razvojnikov in promotorjev njihovih produktov, za nas pa je bila odskočna deska za začetek ukvarjanja zgolj s cateringom.« Sodelovanje z Drogo so čez čas zaradi tehničnih in logističnih težav, kot pojasnjuje podjetnica, opustili. Ko so dobili povabilo, da se preselijo na Fužinski grad, so to storili; leta 2003 so prenovili prostore. Obenem z ustalitivjo na gradu pa se

je Vivo catering dokončno specializiral samo še za prireditveni catering oziroma pripravo projekta 'na ključ'. »Pridete k nam, poveste namen, ciljno skupino, število ljudi, želje – in skladno s tem pripravimo ponudbo.« Pri tem poskrbijo za vse, od jedi in pijače do strežnega podjetja ter ambienta.

Preselitev na Fužinski grad in odločitev za tako ozko specializacijo, kot je prireditveni catering, je bila poslovno precej drzna odločitev, pravi Jerneja. »Šli smo v rizik, nismo vedeli, ali bomo s tem dejansko preživeli. Samo s tem se v Sloveniji ne ukvarja nihče. Vsi imajo hiše in občasno pripravljajo pogostitve zunaj. Takrat smo bili tudi finančno zelo šibki, tako da je bilo tudi zelo težko zmotivirati ekipo; ni bilo namreč sukcesivnega dela, dogodek, dva, potem spet nobenega.«

Sicer pa razvojne poti podjetja Vivo niso spremljala velika tveganja in pasti. »Verjetno smo bili zato, ker smo se razvijali postopoma in vzporedno, manj izpostavljeni tveganju. Ko sem začnela, sem bila brez denarja, znanja, imela pa sem veliko volje! Pravzaprav nisem niti vedela, kaj vse me čaka, nisem razmišljala o tem, da bi lahko bilo težko. Potem je prišlo do nakupa prve opreme, prvega obrata. Ta naložba pravzaprav, z današnje perspektive, ni bila velika, a tedaj je bila kar korajžna. Da ponazorim: ko sem šla na banko po posojilo za peč v vrednosti okoli 10.000 evrov, ga nisem dobila! Vse si je bilo treba zaslužiti ...«

In potem se je pred poldrugim letom zgodil bržkone vrhunec v razvoju podjetja: pogostitev britanske kraljice Elizabete ob njenem obisku v Sloveniji. »To bomo težko preseгли! Očitno je bil to poklon nam vsem za nesebično delo, ki ni bilo povezano z materialnimi koristmi; no, da se razumemo, seveda moraš zaslužiti, a to ni bilo nikoli v ospredju. Kraljica je bila vsej ekipi nekakšna zahvala in spodbuda za naprej. Čeravno ne morem reči, da smo dosegli vrh. Še toliko novih zamisli imamo, še toliko za povedati, ustvariti,« se nasmehne.

»Danes obstajajo različni stili cateringa in različne duše. Saj smo konkurenca med sabo, toda naš stil je prepoznaven: ves čas smo razvijali blagovno znamko v obliki, v kakršni je danes. Res pa je, da si takrat, pred leti, potreboval pogum in odprto srce, danes pa bi bilo to premalo!« Toda neviden kapital so odlični, zanesljivi in profesionalni ljudje. »Na začetku mi je pomagalo veliko ljudi in takrat je bil naš cilj, da uspe posamezen dogodek: vsi smo se počutili kot velika družina. Toda najpomembnejše se mi zdi, da sem vedno izhajala iz sebe, da zame ni bil najpomembnejši zaslužek: če bi bil, bi se naša skupna pot hitro ustavila.«

Obisk britanske kraljice Elizabete

Ena od prelomnic Vivovega poslovanja je bila gotovo priprava in strežba njenemu veličanstvu, britanski kraljici ob njenem obisku v Sloveniji oktobra leta 2008.

Angleži so začeli tipati po Sloveniji v iskanju ustreznih ponudnikov pogostitve kraljice že približno dve leti prej, preden je dejansko obiskala Slovenijo. Takrat se nikomur ni niti sanjalo, kakšen obisk se napoveduje. Izbor Vivo cateringa je bil izključno v domeni kraljičinega osebja in to si Jerneja šteje v posebno čast; da namreč na izbor ni vplival noben slovenski ali drugi lobi, da so si čast zaslužili samo na temelju lastnega znanja in kakovosti. Poleg tega so jim prepustili tudi izbor za pogostitev, niso se vmešavali v njihovo delo. »Od Angležev smo se ogromno naučili. To je bil res primer dobre prakse. Zapustili so nas dostojanstveno polne! Ko so nas izbrali, so z nami komunicirali kot s poslovnimi partnerji, strokovnjaki na našem področju, niti enega navodila nam niso dali. Zaupali so nam. To je bila izjemno prijetna komunikacija, brez vsakršne nerveze. In takšno sodelovanje skorajda ne more porajati poloma. Sicer pa takrat še nisem dojela, da gre za zgodovinski obisk! Tako smo bili zakopani v delo, da o tem niti nismo mogli razmišljati. Bili smo tudi pod strogim varnostnim in sanitarnim nadzorom, v karanteni.«

Se je pa pred obiskom kraljice zavoljo jedilnika, s katerim naj bi postregli njenemu veličanstvu na Brdu, skorajda dogodil mednarodni škandal. Na Brdu so namreč na jedilnik uvrstili – piranskega brancina. »Klicali so me iz Zagreba, ker so mislili, da smo jedilnik pripravili mi, češ, iz katerega lovišča pa so oziroma kako vemo, s katere strani! To je bila zelo velika napaka, ki se ne bi smela pripetiti. Ne moreš sestaviti takšnega jedilnika, ki ga bo bral ves svet, v času, ko se Slovenija in Hrvaška pogajata o meji!«

Premisliti in dodelati je bilo treba ogromno detajlov. Med drugim tudi, kdo bo stregel kraljici. »V paleti štiriinpetdesetih, ki so sodelovali na dogodku, jih je bilo pet sposobnih za to. Kako se odločiti med njimi, da morda ne ustvariš trenj, slabe volje? Tako sem šele na predvečer pogostitve povedala, kdo bo stregel kraljici. Izbrala sem Tineta, kuharja po izobrazbi, tudi zato, ker je najdlje zvest podjetju. Zanj sem vedela, da bo slabo uro, kolikor je trajala pogostitev, zdržal in dobro vodil ekipo. Ko je korakal naprej in nazaj, so mu morali vsi drugi slediti. Če bi napravil napako, bi jo vsi drugi. No, oddahnila sem si, ko so mojo odločitev pozdravili kot pošteno. To je bila tudi nagrada za njegovo zvestobo. Če bi izbrala nekoga, ki je pri hiši manj časa, bi degradirala vse druge. Še zlasti pri takšnih dogodkih pa je ključno, da smo homogen tim. Priložnost je ena, kot pri olimpijskih igrah,« se nasmeje.

Ponudba podjetja Vivo catering

Podjetje ponuja svoje storitve na naslednjih dogodkih:

- › hladno-topli bifeji,
- › koktajl partiji,
- › slavnostni banketi,
- › pikniki,
- › poslovni zajtrki,
- › poslovna kosila,
- › svečane večerje,
- › pogostitev ob kongresih,
- › maturantski plesi,
- › otroška praznovanja,
- › pogostitev na tiskovnih konferencah,
- › srečanja delovnih kolektivov,
- › prednovoletna srečanja,
- › poročne slovesnosti.

Pri izvedbi pogostitve so poleg hrane in pijače pomembne tudi druge stvari: postavitve omizij, dekoracija, osvetlitev prostorov, glasbeno ozadje, kreativnost, odprtost in inovativnost, to so temelji ponudnika storitve cateringa.

Seveda je za catering podjetje največji izziv in želja, ko lahko pri pripravi ter postavitvi jedi in pijače zares izrazi vso svojo kreativnost in inovativnost. Kreativnost se lahko odraža pri pripravljenih jedeh, postavitvi omizij, pri dekoraciji in scenografiji, pri kulinarčnih spretnostih kuharskih mojstrov ...

Slovenska kulinarika – tradicionalna in s poreklom

Letos so se v podjetju odločili v svojo razvojno strategijo vključiti element slovenske kulinarike, ki je sicer nočejo preglasno poudarjati, saj Jerneja meni, da je Slovenija vendarle del mednarodnega prostora, zato je takšna tudi kulinarika, ki jo pripravljajo.

Po drugi strani pa tudi meni: »Bistveno je, da dobro poznaš kulinariko in kulturo okolja, iz katerega izhajaš, preden se začneš srečevati z drugimi kulturami in njihovimi kulinaričnimi posebnostmi. To so naše korenine, naše bistvo, naša identiteta.« Pravi, da moramo biti ponosni na pestrost slovenske kulinarike in slediti ljudskemu izročilu. Nikakor ne smemo pozabiti kuhinje naših babic, vonja našega doma. To je zelo občutljivo poslanstvo, ki ga je treba prenesti naslednjim rodovom, še zlasti v dobi informacijske družbe. Upoštevati pa je treba trende in tradicionalne slovenske jedi ponuditi v sozvočju s časom. Vivo catering tako gostom pripravlja jedi na različne načine. Jedem dodajajo solni cvet, zelišča, začimbe, oljčno olje ... Pozabiti pa tudi ne gre na modifikacijo nekaterih jedi nacionalne kuhinje, kajti način življenja se spreminja, s tem pa tudi potrebe in prehranjevalne navade. »Naša naloga je, da slovenske narodne jedi prilagodimo načinu življenja tretjega tisočletja.«

Vivo catering je v času predsedovanja Slovenije EU izpeljal veliko pogostitev s slovensko tematiko doma in v tujini, kar je gotovo vplivalo na večjo prepoznavnost slovenske kulinarike onstran naših meja. Ta je zelo dobro sprejeta med Evropejci; večina je presenečena nad pestrostjo in kakovostjo naših nacionalnih jedi.

»V podjetju ustvarjamo kulinariko z dodanimi estetskimi elementi, to pa s ponosom predstavljamo doma in na tujem. V kulinarične predstavitve vpletamo panonski, alpski in mediteranski svet ter ohranjamo kulturne korenine in slovensko zavest,« pravi Jerneja.

Nedavno so pridobili certifikat za pripravo ene najznačilnejših slovenskih starih jedi, belokranjske pogače, okoli katere nameravajo v prihodnje naplesti zgodbo. »Ob njej je mogoča degustacija najboljših vin, mogoče je razstaviti različne pogače, lahko pripravijo festival pogače ...« razmišlja Jerneja, ki je navsezadnje – Belokranjka. Najprej bodo svoj novi produkt sicer predstavili na letošnji mednarodni kongresni borzi v Ljubljani Conventi (opomba: z Jernejo Kamnikar smo se pogovarjale malce pred Convento, ki je bila v Ljubljani konec januarja). Vivo catering je sicer močno vpet v razvoj kongresno-podjetniške dejavnosti v Sloveniji; med drugim je bil eden prvih članov pred nekaj leti ustanovljenega kongresno-turističnega urada. Poleg tega se je pred časom tudi standardiziral za dejavnost cateringa.

Med aktualnimi razvojnimi cilji Viva pa je tudi kulinarika na temelju sestavin z znanim poreklom. »Letos (2010, op. p.) je ves slovenski turizem naravnano na zeleno, na eko. Naše stališče pa je, da ne bomo prešli na biološko pridelana živila, saj so predraga, storitev bi podražila za 60 %, česar trg ne bi prenesel, vsaj zdaj ne. Sicer smo ekološko ozaveščeni, ločujemo odpadke in podobno, lotevamo se ustekleničenja lastne vode, ki bo imela povratno embalažo. Znano poreklo je v Sloveniji velika prednost pred mnogimi drugimi državami. Naša vizija je, da bo imelo vse v naši ponudbi slovensko poreklo znanih pridelovalcev in proizvajalcev.«

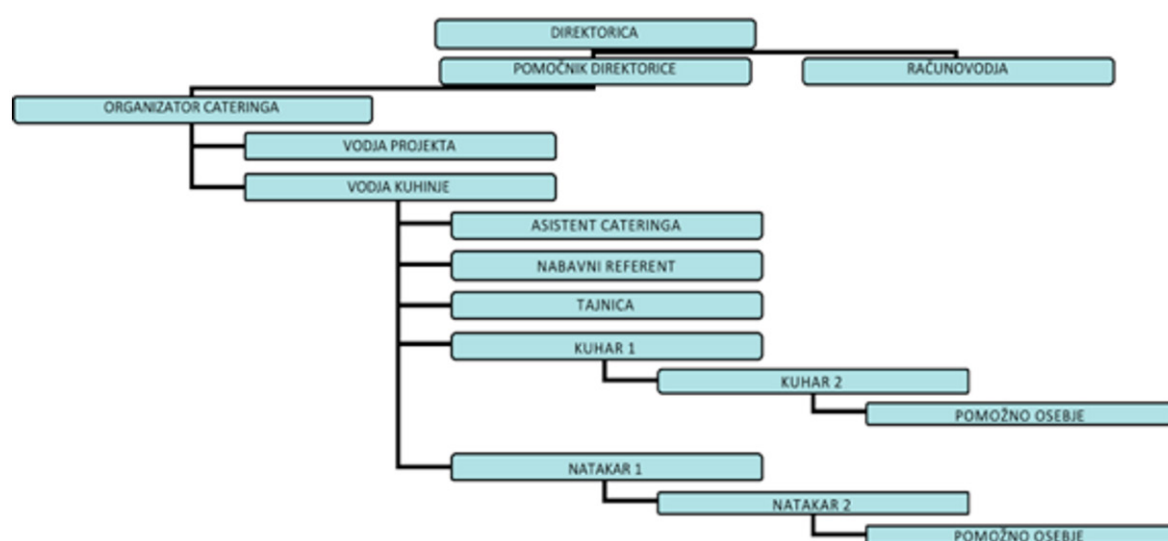
Tu se dotaknemo mreže dobaviteljev. Kako z njo zagotavljajo kakovost, za katero si prizadevajo? »Mislim, da si dobavitelji že nekaj časa ne upajo pripeljati k nam česa, s čimer bi jih odslovili,« se nasmeje Jerneja. Pravi, da so mrežo v vseh teh letih dobro razvili, imajo, denimo, tudi gospo, ki ima celovit pregled nad kakovostjo in ceno proizvodov. »Je pa nabava izjemno kompleksna reč. Če je kuhinja srce, duša pa strežba, je nabava oboje.«

Struktura zaposlenih v podjetju Vivo

- › Glavni (general) manager – direktorica: oseba z večletnimi izkušnjami, odgovorna za celotno delovanje podjetja, osebje, organizacijo, inovativnost, smernice ter promocijo podjetja.
- › Vodja računovodstva: poznavalec zakonodaje na področju financ in računovodstva, odgovoren za izvedena knjigovodska in računovodska dela v podjetju.
- › Pomočnik direktorice: oseba z večletnimi izkušnjami, odgovorna za operativno izvedbo strokovnih služb.
- › Organizator cateringa: oseba z večletnimi izkušnjami, je del organizacijskega tima in je odgovorna za izvedbo cateringa od sprejema naročil do končnih izvedbenih del.
- › Tajnica opravlja administrativna dela v podjetju.
- › Asistent cateringa: administrativni del podpore pri izvedbi cateringa od sprejema naročil do končnih izvedbenih del, vključno z ureditvijo dokumentacije.
- › Nabavni referent: ureja dogovore in pripravlja letne pogodbe z dobavitelji ter izvaja nabavo po delovnih nalogih.
- › Vodja projekta: oseba z večletnimi izkušnjami, je del organizacijskega tima in sodeluje pri pripravi načrta za izvedbo pogostitve, je koordinator in izvajalec na pogostitvi.
- › Natakar 1: oseba z večletnimi izkušnjami, na pogostitvi po delovnem načrtu koordinira delovno skupino na izvedbi in izvaja dela za potrebe pogostitve.
- › Natakar 2: na pogostitvi po delovnem načrtu izvaja dela za potrebe pogostitve.
- › Vodja kuhinje: oseba z večletnimi izkušnjami, je del organizacijskega tima in je odgovorna za kreativni, kadrovski in izvedbeni del v skladu s standardi za pripravo jedi in transport za pogostitve.
- › Kuhar 1: oseba z večletnimi izkušnjami, samostojno pripravlja jedi za pogostitve in koordinira kuharja 2 ter pomožno osebje.
- › Kuhar 2: samostojno pripravlja jedi za pogostitve po navodilih kuharja 1 in vodje kuhinje.
- › Pomožno osebje: izvaja dela za potrebe izvedbe cateringa v matični hiši ali izven po navodilih odgovornih po delovnem načrtu.

(Kamninar, 2007)

Slika 88: Organizacijska shema podjetja Vivo



Skrb za nove kadre in njihov razvoj

Zahtevnost izvedbe je v podjetju previsoka, da bi lahko kadre dopolnjevali z mimoidočimi in nestrokovnimi osebami. »Odkar sem ustanovila Vivo catering, izbrane kadre štipendiramo, izobražujemo in znanja nadgrajujemo skupaj s strokovnimi, srednjimi in višjimi šolami.« Ob kakovostnih strokovnih kadrih je zelo pomembna skladnost in dopolnjevanje tima. Bistvo uspeha je v ljudeh. Nepogrešljivo je, da zaposleni osvojijo filozofijo, kar je predvsem pomembno v kritičnih trenutkih, da se namreč znajo usmeriti v pravo smer. In tu je razlika med profesionalno catering ekipo in ekipo, ki ta dela opravlja občasno. Izobraževanje na področju stroke in komunikacije, kamor sodijo videz, vedenje, izražanje, srčna kultura, je ena od ključnih točk njihovega delovanja.

»Kadre vzgajamo sami. Istočasno smo "trendseterji" v družbi – kar začnemo in počnemo, je potem razvojna smer. To pa je tudi eden od pomembnih izzivov za zaposlene,« pravi Jerneja. Ker se na posameznih projektih prepletajo različne ekipe, si prizadevajo, da je njihova komunikacija razumljiva. Na področju razvoja in komunikacije posameznika se stalno izobražujejo in izpopolnjujejo, vsako leto organizirajo delavnice, kjer se posvečajo razvijanju in izpopolnjevanju teh spretnosti.

Vivo je eno maloštevilnih podjetij v turizmu, ki štipendira dijake in jim zagotavlja mentorje. »Razvili smo in implementiramo model, kjer prepletamo srednješolske in višješolske programe, ne le prek mentorstev, ampak tudi prek vključevanja v projekte. Na različnih koncih Slovenije imamo mentorje v šolah, ki povezujejo dobre učence, ki jih ta dejavnost zanima in se želijo izobraževati na področju prireditvenega cateringa in organizacije dogodkov. Vključujemo jih v svoje projekte. Študentom, ki so že dve leti tukaj, dodajamo po enega mlajšega in potem se ta znanja nadgrajujejo. Da postane nekdo samostojen vodja projekta, pa mora biti pri nas vsaj sedem let. Vsi zaposleni v hiši so šolani, izobraženi štipendisti podjetja oziroma so del tega izobraževalnega modula.«

Vivo catering ogromno vlaga v ljudi, ki so že pri njih, in v potencialne zanje. A tega ne počnejo zato, da bi jih za vse življenje zadržali v podjetju, razlaga Jerneja. »Ko sem nekoč dejala, da mora vsakdo po petih letih naprej, sem marsikoga šokirala. Seveda potrebujemo stebre, a zanje zadošča peščica ljudi. Za nove ideje in vizije pa potrebujemo sveže energije.« Podjetnica pa poudarja še nekaj: »Nimamo in ne smemo imeti zvezdnikov. Vedno se predstavljamo kot ekipa. Mislim, da bi bilo preveliko breme za nekoga, če bi se izpostavil, kolegi pa tudi niso voljni delati za nekoga takšnega.«

Vsak posameznik je nenehno v stiku z nadrejenimi, z vodstvom pa se redno srečuje na trimesečnih razgovorih. V podjetju imajo zaposlenega človeka, ki skrbi za stalno povezanost posameznika s podjetjem in njegovo družino ter s pričakovanimi standardi. »Prisluhnemo vsakomur in mu poskušamo tudi pomagati, saj se zavedamo, da je urejeno zasebno življenje pogoj za ustvarjalno delo,« pravi Jerneja. Vse osebne praznike posameznika in družine praznujejo skupaj. Takrat zberejo celoten kolektiv. »Bivamo na idilični lokaciji na gradu Fužine ob Ljubljani. Grad obkroža sprehajalna pot, ki nam ponuja priložnost, da svoje odmore prepletamo z gibanjem v naravi. Tako redno skrbimo za sproščanje in krepimo zavest o zdravem življenju.«

In še: »Ko imamo delo, ne sprašujemo, kaj ima kdo doma, ne gledamo na uro, takrat smo tukaj, vendar si znamo vzeti čas zase. Naše delo je precej sezonsko, tako da imamo poleti običajno enomesečne kolektivne počitnice, po novem letu in okoli prvega maja je prav tako čas zanje. In nimamo navade, da bi klicali ljudi, ko gredo na dopust. Imamo zelo ločen službeni in zasebni čas.«

Med vivovci se pogosto sliši: »To ni služba, to je način življenja.« To gotovo največ pove o zahtevnosti storitve in pripadnosti podjetju. »Kuhamo z ljubeznijo in strežemo z dušo« je slogan, s katerim je podjetje začelo svojo pot in je njegovo vodilo še danes.

Vsi smo eno

Za uspešen catering oziroma za to, da lahko strežeš predsednikom in kraljicam, je potrebnega ogromno kulinaričnega, estetskega, protokolarnega znanja in oko, ki sledi vsakemu detajlu. »Moram reči, da ne gre na takšnih vrhunskih prireditvah mimo mene niti čipka! Pravijo mi, da sem kot rentgen!« pravi Jerneja. Seveda je uspeh plod strokovnih sodelavcev, poudari, toda nadgradnja, pika na i, je njena. »Iščem, predstavljam si, kako naj bi bila videti neka jed, pogrinjek, nato začnem iskati in kuharji naredijo sto jedi, preden pridejo do pravega okusa, ki ga potem skupaj določimo. Pot je po navadi takšna, da ko začnemo, smo vsak na svojem bregu, toda soustvarjamo skupaj do točke, ko smo vsi zadovoljni. Pomembno je, da osebe čuti, da je vizija tudi del njega, sicer bi bil to projekt brez duše.«

Jerneja se zaveda, da se energija prenaša, in tudi zato ima nad mizo še vedno verz iz knjige Sedem duhovnih zakonov, ki si ga je napisala na začetku uspešne poti: »To si, kar je globoka želja, ki te žene; želja te pelje v vero; vera te pelje v dejanja in dejanja so usoda.« Morda teh besed nekoč niso vsi razumeli, toda danes, ko se ozirajo nazaj in žanjejo sadove pravih odločitev, lahko rečejo, da je želja izpred mnogih let postala usoda. »Zato je pomembno, da pri nas ne delajo sodelavci, ki bi prišli iz različnih hiš, ker smo svojstveni in imamo svojo dušo; če ne razmišljamo v tem duhu, ne moremo narediti blagovne znamke Vivo catering.«

Kdo so kupci?

Naročniki catering storitev se med seboj zelo razlikujejo, skupna jim je le želja po odlični pogostitvi.

Naročniki so manjša in večja podjetja, različne agencije, kongresni centri, državne in mestne institucije, fizične osebe, poročni pari ... Imajo veliko stalnih naročnikov. Vivo catering je ponudnik catering pogostitev na Ljubljanskem in Fužinskem gradu ter preostalih gradovih po Sloveniji, v Cankarjevem domu, na Gospodarskem razstavišču, v večnamenskih dvoranah, v galerijah in muzejih, na ambasadah in državnih institucijah, pod šotori, v poslovnih in večnamenskih prostorih.

Podjetje je s kulinarčno ponudbo zaznamovalo vrsto praznovanj na poročnih slovesnostih, rojstnih dnevih, krstih, diplomah, vrtnih zabavah, piknikih, na domovih, jasad, gradovih, tramvajih, vlakih ...

Dogodki, ki so zaznamovali Vivo catering

Podjetju Vivo catering so bile zaupane različne pogostitve v obdobju predsedovanja Slovenije Evropski uniji doma in na tujem.

Že vrsto let skrbi za pogostitve na medijsko odmevnih prireditvah: Viktorji, Gazele, Lady piknik pod klobuki, Grafični in industrijski bienale, Žur leta na Gospodarskem razstavišču, Nagrade Gospodarske zbornice Slovenije, Koncert Zavarovalnice Triglav ...

Poleg omenjenih projektov je podjetje izpeljalo mnogo zahtevnih pogostitev na mednarodnih kongresih, srečanjih uspešnih slovenskih podjetij, pridružujejo pa se jim tudi drugi naročniki iz Slovenije in tujine.

Pomembnejši dogodki, ki so v zadnjem obdobju zaznamovali Vivo catering:

- › Kongresno-turistična borza na Slovenskem večeru v Bruslju za 400 oseb s predstavitvijo slovenske kulinarike z več kot sedemdeset vrst slovenskih hladno-toplih jedi, 2008.
- › 70. obletnica RTV v Križankah, 2008.
- › Pogostitev za nekaj 100 gostov ruskega veleposlanika na gradu Fužine v Ljubljani, 2008.
- › Obisk ameriškega predsednika v Sloveniji, 2008.
- › Pogostitev za kraljevo družino in njene goste v koncertni dvorani kraljeve družine v Kobenhavnu na Danskem, 2008.
- › Predstavitve slovenske kulinarike v luksuznem hotelu za organizatorje kongresnih dogodkov v Milanu, 2008.
- › Pogostitev ob obisku kraljeve družine z Nizozemske v Ljubljani, 2008.
- › Pogostitev ameriškega veleposlaništva ob prazniku neodvisnosti, 2008.
- › Pogostitev italijanske športne zveze v sodelovanju z vrhunskimi italijanskimi kuharji na Ljubljanskem gradu, 2008.
- › Kulinarika na mednarodni konjeniški prireditvi Ugar World Cup s 7000 gosti, 2006, 2007, 2008.
- › Slovesna protokolarna pogostitev na Ljubljanskem gradu ob obisku njenega veličanstva, britanske kraljice Elizabete II. v Sloveniji, 2008.
- › Slovesna protokolarna pogostitev za monaško kraljevino v Cankarjevem domu, 2008.
- › Pogostitev na mednarodni kongresni borzi Conventa s predstavitvijo slovenske kulinarike, 2009.
- › Pogostitev na sprejemu indijske ambasade ob indijskem prazniku v Narodni galeriji s pripravo indijskih in slovenskih tradicionalnih jedi, 2009.
- › Pogostitev veleposlaništva Litve v Filharmoniji s 150 gosti, 2009.
- › Pogostitev in donatorstvo ob dobrodelni prireditvi Sila bazar v Festivalni dvorani, 2009.
- › Pogostitev na pikniku Zavarovalnice Triglav na letališču v Postojni za 2000 gostov s pripravo jedi pred gosti, 2009.
- › Pogostitev za ameriško ambasado ob njihovem prazniku v rezidenci, 400 gostov, 2009.
- › Pogostitev francoske ambasade na gradu Fužine ob državnem prazniku, 400 gostov, koktajl party, 2009.

Trženje v podjetju Vivo catering

V podjetju Vivo catering izvajajo trženje na različne načine.

1. Aktivnosti na pogostitvah, kjer se poleg oskrbe s hrano in pijačo predstavljajo z logotipi na krožnikih, s promocijskimi CD-ji in publikacijami na odlagalnih površinah in na mestih z izhodom, z zatiči na kozarcih (zlati lističi z Vivovim logotipom, ki se kot solzica ovijejo okoli peclja kozarca), z napisi na uniformah kuharskega osebja (to je prisotno na pogostitvah v enotnih uniformah z vidnimi Vivovimi emblemi), z Vivovim logotipom na ročnih prtičkih strežnega osebja, na papirnatih in bombažnih servietah, ob priložnostih tudi z logotipi na publikacijah naročnika ...
2. Pojavljanje v tiskanih in elektronskih medijih z objavo člankov, novic, informacij o delu, slikovnega gradiva, oglasov.
3. Promocijske aktivnosti doma in v tujini, namenjene vnaprej znanim ciljnim skupinam v obliki pogostitev in promocijskega materiala (predstavitve na kongresni borzi Conventa, v Bruslju, Milanu, Kobenhavnu, na sejmu v Novem Sadu ...).

V čem so drugačni od konkurence?

Kako naročniki izberejo prav njih, npr. za pogostitev angleške kraljice ali predsednika ZDA? »Gotovo vedo, zakaj. Ne gre samo za slovenski protokol, ampak za tuje predhodnike visokih obiskov, ki pridejo poskusit in preverit ponudbo. V kraljevinah in tam, kjer je dolga tradicija, ni naključij in dopuščanja napak. Ob prihodu angleškega kraljevega para smo se od ljudi iz njunega protokola naučili zelo veliko: spodbujanja dobrega, vpliva in pomena tradicionalnosti, to, da nič, kar vprašaš, ni nepomembno, interesa za dober uspeh. Slovenci se šele učimo, da je uspeh posameznika uspeh širše skupnosti, tudi uspeh države.« Ob visokih obiskih seveda ne velja pravilo razpisov in poznanstev, vedno šteje le kakovost in pomembno je, da se Slovenci kot majhen narod postavljamo ob bok večjim. »To nam daje krila!«

Načrti za prihodnost

Glede na razvoj turistične in gostinske ponudbe v Sloveniji se na različnih ravneh občuti pomanjkanje kadrov ali šibka izobrazbena struktura. Te pomanjkljivosti lahko izboljšajo samo s stalnim delom na področju razvoja storitve in s funkcionalnim izobraževanjem.

Izkušnje podjetja Vivo catering, ki je na tem področju večkrat dokazalo sposobnost prilagajanja storitve novim inovativnim zahtevam s homogenim delovanjem celotnega tima, bi se lahko koristno prenesle tudi v druga turistično-gostinska podjetja.

Iz tega sledi oblikovanje svetovalne dejavnosti z aktivnim sodelovanjem v izvedbi. Paket storitev na tem področju so razdelili na:

- › ustanovitev akademije strokovnih znanj na področju priprave hrane in strežbe za pridobitev certifikata;
- › svetovanje in analizo delovanja in predlog ukrepov za prenovljeno gostinsko ponudbo v hotelskih verigah;
- › pridobivanje in selekcijo kadrov ter oblikovanje učinkovitih delovnih skupin – timov;
- › pripravo animacijskega programa kulinarike v povezavi z drugimi programi;
- › organizacijo in izvedbo projektov tematskih dogodkov (grajski večer, večeri nacionalnih kuhinj ipd.);
- › izvajanje opisanih programov na temelju teoretičnih in praktičnih metod in tesnega sodelovanja do izvedbe zastavljenih nalog;
- › izobraževalne programe izven sezone.

Vizija in cilj podjetja Vivo catering je dvigovanje kulture prehranjevanja in načina strežbe. Sem sodijo tudi izbor in priprava jedi, postrežba ter animacija gostov. Kulturo prehranjevanja želijo prenesti tudi v druge subjekte in pri tem ne pozabljajo tradicionalnih slovenskih jedi, ki so pomemben del slovenske kulture in ponudbe podjetja. Priprava in postrežba hrane in pijače sta umetnost, kjer pomembno vlogo igrata inovativnost in domiselnost.

Sklepna misel in nasvet

Jerneja ima na svoje podjetniške začetke lepe spomine. »V posel sem šla zelo optimistično. Začenjala sem neobremenjeno, nisem razmišljala o tveganju, a pri vlaganjih tudi nisem preseгла svojih zmožnosti. Če bi se v začetku odločila za čimprejšnji razmah posla, bi šla moja pot mogoče drugače ...« Sicer pa, dodaja, sodi med njene odlike tudi to, da se nikoli ne ustavi. Nalogo vselej izpelje do konca. Naročnika nikoli ne smeš pustiti na cedilu, pravi. In najbrž ta njena življenjska energija in vztrajnost potegneta za sabo tudi druge.

»Ne delaj določenih stvari za denar, delaj jih zase in uspeh bo prišel,« še pravi. Predvsem gre za dobre organizacijske sposobnosti in kreativni duh, ki jim sledijo prepoznavanje strokovnega področja, timsko delo in fleksibilnost. Dobro organizirana pogostitev je pogoj za uspešno izvedbo. Dobro izdelan načrt pogostitve in najprimernejša izbira načina pogostitve sta osnova za dobro organizirano pogostitev. Poudariti je treba tudi vlogo promocije, vodenja in organizacijskih načrtov.

In dejstvo, da je ženska – ji je morebiti oteževalo podjetniško pot? »Vedno sem imela več moške družbe in zato se med moškimi nikoli nisem počutila ogroženo. Je pa res, da je način dela, vodenja žensk in moških, drugačen. Potrebni smo pa oboji! Ženske, denimo, smo manj temeljite in lahko delamo več stvari obenem, moški so temeljitejši, ne morejo pa biti tako multifunkcionalni. Simbioza je tako nujna!«

Čeprav se ne zdi, da bi imela kakršno koli namero v bližnji prihodnosti prodati podjetje ali morebiti povabiti strateškega partnerja vanj, pa vendarle, ali jo to kdaj prešine? »No, saj vmes smo se že združevali in razdruževali (Droga, 2001, op. p.) ... Zdaj mi je pomembno, da to, kar počnemo, delamo dobro. Imamo pa seveda še želje. Mogoče, po toliko letih, bi si lahko omislila 'hišo' (restavracijo, op. p.), objekt z vsebino ... A moja odgovornost je danes drugačna kot takrat, ko sem začenjala. Takrat sem bila sama. Zdaj so tukaj zaposleni, njihove družine in ne morem nekega dne preprosto reči, zdaj bomo pa nehali. Si pa želim, da me ne bi kdaj popadlo, da sem nenadomestljiva in da ne smem nehati!«

Literatura in viri

Kamnikar, J. (2007). Organizacija in izvedba pogostitev na prireditvah po metodi Vivo cateringa. Diplomsko delo. Turistica. Portorož.

Pogovor z Jernejo Kamnikar, 13. 1. 2010.

Spletna stran <http://www.vivo.si>

Story.

Spletna stran <http://arhiv.njena.si>, dne 15. 1. 2010.

Spletna stran http://arhiv.njena.si/kulinarika/na_obisku/pravijo_da_sem_kot_rentgen/menu_id_140.html, dne 15. 1. 2010.

Spletna stran http://beta.finance-on.net/files/2008-11-14/Club11_november2008.pdf, dne 15. 1. 2010.

Spletna stran <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=1385>, dne 15. 1. 2010.

Spletna stran http://public.edition-on.net/links/512_kongres_julij_2008.asp?page=53, dne 14. 1. 2010.

Spletna stran <http://www.kongres-magazine.eu/intervjuji/?id=426>, dne 14. 1. 2010.

Spletna stran http://beta.finance-on.net/files/2008-01-25/FC_januar2008.pdf, dne 14. 1. 2010.

Spletna stran <http://www.vivo.si/mediji/ona.pdf>, dne 14. 1. 2010.

Priloge

Priloga 1: Analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti (analiza SWOT) (Kamninar 2007)

Analiza SWOT je analiza prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in groženj (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Uporablja se predvsem v podjetništvu za načrtovanje strategij, lahko pa jo uporabimo tudi za samoanalizo pred začetkom projekta. Gre za metodo, ki strukturira to, kar sicer običajno sami že intuitivno počnemo – preverjamo, kje smo dobri, slabi, kaj lahko naredimo in kaj nam grozi.

Prednosti:

- › Podjetje Vivo je na slovenskem trgu priznana in uveljavljena blagovna znamka na področju catering storitev.
- › Vivo slovi po hitri odzivnosti in izjemni fleksibilnosti.
- › Mlad, strokovno usposobljen in priznan kader, ki se nenehno izpopolnjuje in svoje znanje potrjuje v praksi in na tekmovanjih.
- › Izvedba storitev v dogovorjenih rokih in v okviru dogovorjenih sredstev.
- › Izvedba prireditev na ključ.

Slabosti:

- › Omejene kapacitete za izvedbo velikih pogostitev.
- › Razdrobljeno skladišče.
- › Visoki administrativni in računovodski stroški.

Priložnosti:

- › Razvoj Kulinarične akademije in oblikovanje inženirinske storitve.
- › Razvoj tematske kulinarične ponudbe na Fužinskem gradu – "Grajski program".
- › Razvoj cateringa na Ljubljanskem in Tivolskem gradu. Podjetje Vivo že sodeluje na omenjenih lokacijah.
- › Povečanje obsega poslovanja catering dejavnosti v okviru hotelskih verig.
- › Za potrebe matične hiše.
- › Za potrebe izven matične hiše.
- › Za povečanje poslovanja catering dejavnosti na območju Slovenije v obdobju predsedovanja EU.

Nevarnosti:

- › Upadanje kupne moči slovenskega tržišča.
- › Povečevanje konkurence in vse več ponudbe pod ceno.
- › Pomanjkanje usposobljenih kadrov za izvedbo v kuhinji in strežbi.
- › Povečani stroški nabave živilskih izdelkov, energij in delovne sile.

POSLOVNI PRIMER ŠT. 10

Gabrijel Aluminium, d. o. o.

Vir: Primer so napisale Maja Milosavljević, Nina Zver, Sara Zelko in Irma Samardžić Mujadžić. Copyright 2014 avtorjev. Objavljeno z dovoljenjem avtorjev. Primer je namenjen kot podlaga za diskusijo in ne kot prikaz dobrega ali slabega obvladovanja poslovne situacije.

Uvod

Andrej Gabrijel je pozitiven človek, ki mu dajejo navdih srečni in zadovoljni ljudje. Je športen človek, ki rad kolesari in teče polmaratone. Prizna, da je zasvojen s košarko, tako je postala že kar njegov osebni hobi. Zelo redno spremlja košarko, saj si v živo ogleda najmanj tri, včasih tudi štiri ali pet tekem na teden, poleg tistih na televiziji. Zelo veliko je na morju. Karavaning je njegov način preživljanja prostega časa, saj je z družino z avtodomom prekrizaril že večino Evrope, ostali sta Islandija in vzhodna Evropa. Je lastnik podjetja, ampak ne direktor, saj ima tako več časa za družino.

Kakšen se mu zdi uspešen podjetnik? »Uspešen podjetnik je tisti, ki mu uspe svoje vizije realizirati in ne postane njihov ujetnik. Sicer so za uspešnega podjetnika pomembne vrline, kot so ambicioznost, preudarnost, potrpežljivost in vztrajnost. To so glavni atributi poleg znanja, ki je osnova, da lahko svoje vizije pripelješ do realnosti.«

Začetki poslovanja

Oče Stane je leta 1963 začel z obrtjo, ki je bila takrat pisana na njegovega brata, takrat še študenta Mira Gabrijela, leta 1964 pa je oče v Šmarju uradno odprl svojo obrt, kar pomeni, da bodo letos¹⁸ septembra praznovali 50-letnico.

Oče je z bratovo pomočjo začel z obrtjo sam, kasneje je imel okoli deset zaposlenih. Potem je prišla prva kriza, ko se je trg zasitil z izdelki, ki jih je takrat proizvajal (enostavni kuhinjski pripomočki), in ob iskanju nove alternative se je porodila ideja, da bi se lotili eloksiranja oziroma področja aluminija. Nekaj časa je vzporedno vodil oba programa, kasneje pa je prvotnega opustil. Tako pri očetu kot pri Andreju sta pomembno vlogo odigrali soprogi, Andrejeva mama Janja in njegova žena Sonja.

Izguba jugoslovanskega trga ob osamosvojitvi Slovenije jih ni prizadela, saj so jugoslovanski trg izgubili že deset let prej, nekje leta 1980. Leta 1981 je oče začel z eloksirnico, tako jih kriza z odcepitvijo ni prizadela, saj so zelo malo poslovali z Jugoslavijo.

Vpliv na družino

Gabrijel priznava, da ni tipični podjetnik, ki večino svojega časa tako ali drugače preživi v službi. Že na začetku svoje poslovne poti je razmišljal v tej smeri, da morajo biti tako posel kot družina in prosti čas pravilno razporejeni, in to mu je skozi čas tudi uspelo. Tako njegov delovnik poteka od približno 7.30, ko pride v službo, pa do 15. ure, ko se doma zberejo družinski člani in imajo kosilo. Popoldne ni vpet v službo, saj se posveča družini in osebnim stvarjem.

Zdaj bo že pet let, kar podjetje vodi Marko Arzenšek, tesno ob njem pa še tehnični direktor Andrej Pezdirc. Priznava, da zelo upravičujeta njegovo zaupanje, kar mu med drugim tudi omogoča, da ima proste popoldneve.

¹⁸ V letu, ko je bil primer napisan.

Življenjski cikel podjetja

Korenine segajo v leto 1963. Prvotna dejavnost je bila izdelovanje kovinskih kuhinjskih pripomočkov. Najbolj uveljavljen proizvod je bil kombinirani strojček za valjanje in rezanje testenin.

Leta 1981 so dejavnost razširili z anodno oksidacijo aluminija. Glede na obseg dela, možnosti razvoja, gibanja trga in smernice podjetja so izdelovanje kovinskih izdelkov v nekaj letih skupnega delovanja ustavili in se posvetili zgolj anodni oksidaciji.

Z razvojem in izkušnjami so leta 1999 realizirali doslej največji projekt s popolno preureditvijo prostorov in moderno avtomatsko linijo za klasično anodizacijo in hard-coat postopek. Prestopili so prag Slovenije in prodajo razširili na sosednji državi Italijo in Avstrijo.

Svoje delovanje na področju aluminija so razširili na predelavo aluminija. Mehanska obdelava aluminija se pokaže kot smernica razvoja podjetja.

Največji mejnik v razvoju podjetja je bil čas, ko so morali spremeniti razmišljanje, in sicer iz obrtniškega v industrijsko, obenem pa so začeli izdelovati aluminijaste izdelke. To je bilo še na Lavrici leta 2001, dobro leto po tistem, ko so postavili avtomatizirano eloksirnico, kar jim je omogočilo masovno proizvodnjo.

V letu 2004 so začeli z izgradnjo novih proizvodnih prostorov v Grosupljem. V začetku leta 2005 je stekla proizvodnja na najsodobnejši tehnološki opremi za mehansko obdelavo in na novi liniji za anodno oksidacijo aluminija.

V Grosuplje so se preselili zaradi različnih razlogov. Ko so prešli na masovno proizvodnjo, se je hitro pokazalo pomanjkanje prostora. Skladišče so imeli na prostem in tako ni šlo več naprej, zato so začeli iskati novo lokacijo. Leta 2004 so dobili še en večji projekt za Bosch Siemens in to je bila dodatna spodbuda za širitev. Grosuplje jim je bila nekako najboljša destinacija, saj so od leta 2000 do 2004 veliko delali s podjetjem Kops, v katerem so zanje opravljali mehansko obdelavo izdelkov, zato so bili stalno na relaciji Lavrica–Grosuplje. Našli so to lokacijo, ki ima odlično pozicijo ob avtocesti.

Leta 2007 so pridobili tehnološko inovacijo ALU-SPECTRAL, to je nov postopek na področju elektrolitskega barvanja v procesu anodne oksidacije aluminija.

V zadnjih letih krize podjetje povečuje število zaposlenih in obseg prometa. Kako jim to kljub krizi uspeva?. Podjetnik pravi, da se krizi ne morejo izogniti, a ker so se leta 2006 prvič predstavili Evropi na sejmu v Essnu, so se jim odprle popolnoma nove možnosti za prodajo. Glede na to, da so bili nov igralec na trgu, jim je vsak posel ogromno pomenil, po drugi strani pa pomeni zelo malo na celotnem evropskem trgu. Dejstvo, da so nov proizvajalec aluminijastih komponent, je ključno in jim pomaga prebroditi krizno situacijo. Dejansko so po začetku krize v letu 2008 tržni delež na področju EU povečevali, notranji pa se jim je manjšal. V Sloveniji imajo dobro pozicijo v smislu, da je tu dobro ravnovesje med tehnološkim znanjem in ceno. Že leta 2009 so dokazali, da so konkurenčni tudi Kitajski.

Način vodenja podjetja

Podjetnik v podjetju skrbi za njegov strateški razvoj in sledi svoji strasti. V tem primeru je to eloksiranje, kjer zelo aktivno sodeluje pri razvoju novih tehnologij in mu je to še vedno izziv.

Prepričan je, da bi njihovi kupci potrdili, da to ni le marketinška fraza in da z njimi nimajo večjih problemov. Sicer ne gre brez reklamacij, a zagotovo je odstotek zavrženih izdelkov najnižji med konkurenti. Kupci jih z auditu in ocenjevanji vedno nagradijo z lepimi ocenami.

Znanje in izobrazba

Preden je začel z družinskim poslom, so šla razmišljanja pred usmerjenim izobraževanjem, ki se je takrat začelo, v dve smeri, in sicer arhitektura in gradbeništvo ali pomorstvo. Pomorstvo je bila njegova želja in je bila verjetno posledica tega, da je poleti veliko časa preživel v Piranu pri očetovi teti, kjer so bili pomorščaki, ko pa je prišel čas odločitve, ni bilo nobenega dvoma in je šel študirat strojništvo.

Pri zaposlenih prevladujeta strojni in kemijski profil. Ker so proizvodno podjetje, povprečna izobrazbena stopnja niti ni tako visoka, predvsem je pomembno, da so ljudje, ki delajo v tehnologiji, in samo vodstvo praktiki. Pomembno je, da so sodelavci razmišljujoči in produktivni, kar je vredno več kot formalna izobrazba.

Znanje in inovacije

Izvor konkurenčnosti je v inovativnosti proizvodnih procesov, ki jih prilagajajo vsakemu projektu. Tu gre za verigo tehnoloških procesov, kjer kombinirajo tehnologije, da dobijo najvišjo kakovost za najnižjo ceno. V glavnem jim to kar uspeva.

Vsak izdelek je velik izziv. Pri načrtovanju proizvodnega procesa in izbiri postopkov izdelave z inovativnimi pristopi poskrbijo za najkrajši možen vložek energije, časa in materiala in ob tem zagotovijo ponovljivost kakovosti in minimalni izmet materiala.

Za probleme stranke vedno iščejo nove rešitve in nove tehnologije, da bi zniževali stroške in izboljšali končni izdelek, zato so na trgu znani kot inovacijski vodja pri obdelavi aluminija. Zavedajo pa se, da je za to potrebno nenehno izobraževanje, zato v podjetju skrbijo za napredek znanja z različnimi oblikami izobraževanja zaposlenih v zunanjih inštitucijah.

S timskim delom in internim izobraževanjem prenašajo znanje tudi med seboj. Sodelujejo z mnogimi zunanjimi sodelavci, podjetji in univerzami, ki njihove ideje pomagajo realizirati do ciljne produkcije.

Podjetnik je najbolj ponosen na izdelek Senseo za Philips. Gre za skupek več izdelkov, ki so v bistvu plašč – obleka za kavni avtomat. Gre za zelo zahteven izdelek z brušeno površino, ki ga ne morejo izdelati roboti, zato so razvili poseben stroj za 3D-brušenje. Izdelek so uspešno pripeljali do proizvodnje. Najbolj pa je ponosen na dejstvo, da so bili sploh edini ponudnik, ki je prišel do rešitve. Ta primer najbolj ponazarja njihovo filozofijo: »Ne poznamo besede ne in gremo do konca, dokler ne najdemo rešitve.«

Proizvodnja

Avtomatizirana proizvodnja

Avtomatizirana proizvodnja je razlog za visoko produktivnost. V proizvodnji uporabljajo najboljše razpoložljive tehnike na vsakem področju. Tehnološki park je najsodobnejši, kar omogoča odličen nadzor kakovosti dela in proizvodov.

Zavedajo se odličnosti konkurence, zato iščejo priložnost v organizaciji in podpori svoje proizvodnje. Kadri in procesi so prilagojeni serijski proizvodnji, kar jim omogoča relativno visoko produktivnost in konkurenčnost.

Zagovarjajo dvoizmensko delo in se izogibajo nočnemu delu, če jim ekonomičnost delovnega mesta to dovoljuje. To se jim vrača z visoko kakovostjo dela in nizkim proizvodnim kalom. Imajo dva cilja proizvodnje: povečanje produktivnosti na 40.000 €/zaposlenega in zmanjšanje izmeta v proizvodnji pod 2 % . Zaradi inovativnih pristopov svojim strankam ob izjemni kakovosti znižajo stroške proizvodnje ter odpravljajo skrbi, ki jih imajo zaradi motenj v proizvodnji, nekonstantne kakovosti, nepravočasnih dobav in podobnega.

Gabrijel Aluminium obvladajo tako razvoj visokokakovostnih rešitev kot samo proizvodnjo komponent in končnih izdelkov. V glavnem je to aluminij, čeprav delajo tudi izdelke iz nerjaveče pločevine ali pa kupujejo komponente iz drugih materialov in jih kombinirajo z aluminijem. Tudi v prihodnosti bo fokus na aluminiju.

Večinoma razvijajo izdelke, ampak ne svojih. S partnerji sodelujejo tako, da so pri njih že v štartu vključeni v razvoj. Pri tem se srečujejo z dizajnerji in tehnologi ter jim pomagajo najti najboljše rešitve, saj jim pogosto primanjkuje realnega tehnološkega znanja.

Pri podjetju Gabrijel Aluminium, d. o. o., ne patentirajo svojih rešitev. Ko enkrat za kupca najdejo rešitev, zaključijo in se ne ukvarjajo z zaščito in patentiranjem, raje se posvetijo novim izzivom. Njihovo razmišljanje gre v smeri, da tisto, kar so "pogrunjali", ostaja v skladišču znanja za nove rešitve.

Kakovost

Njihov osnovni cilj je postati sinonim za kakovost na področju obdelave aluminija. Uresničevanje zahtev in pričakovanj strank je njihova naloga, njihovo zadovoljstvo pa merilo uspešnosti na poti k osnovnemu cilju.

Podjetje sledi zahtevam standarda ISO 9001:2000 Sistem vodenja kakovosti. Vsi zaposleni se teh zahtev zavedajo in jih spoštujejo ter s svojim delom zagotavljajo, da so njihovi proizvodi skladni z zahtevami odjemalca in v skladu z zakonskimi predpisi ter internimi zahtevami podjetja.

Skrb za okolje

Za podjetje Aluminium je bil odnos do okolja vedno pomemben. Za varovanje okolja so vedno vlagali primerno velik delež njihovega prometa. V času eloksiranja na Lavrici so imeli svojo čistilno napravo, ki je zelo dobro delovala. Že takrat so imeli v sklopu standarda ISO 9000 jasne procese ravnanja z okoljem. S tem ko so se preselili v Grosuplje in s povečanjem kapacitete se je dvignila tudi raven ravnanja z okoljem, tako so pridobili standard TS 14000. Njihovo podjetje je zavezanec IPPC, zato morajo spoštovati direktive, ki so precej zahtevnejše in ne dovoljujejo napak. Prepričani so, da so lahko s svojim ravnanjem do okolja zgled marsikateri organizaciji v Sloveniji.

Gabrijel je zgradil svoj odnos do družbe ob tem, ko je iskal izboljšave za vodenje podjetja. Najbolj je ponotranjil ameriški načina razmišljanja, da moraš biti do družbe radodaren, kar dobiš tako ali drugače povrnjeno.

Velika skrb za okolje je sestavni del poslovnega vodenja in organizacijske kulture podjetja. Uveljavljajo jo z načrtovanjem ravnanja z okoljem, s spremljanjem in merjenjem ter s takojšnjih ukrepanjem v primeru odstopanj od načel okoljske politike. Težijo k preprečevanju vseh vrst onesnaževanja in s tem zmanjšujejo ogroženost okolja in negativen vpliv na zdravje ljudi. Kot zavezanci po direktivi IPPC imajo dodatno obveznost pri izpolnjevanju okoljevarstvenih zahtev, vloženo pa imajo tudi dokumentacijo za pridobitev evropskega okoljevarstvenega dovoljenja.

Ker je njihovo temeljno načelo čisto in zdravo okolje za vse ljudi, si prizadevajo, da bi to spoštovali in upoštevali tudi njihovi poslovni partnerji.

Zavzemajo se za čisto in zdravo okolje za vse ljudi. Sodelovanje z njimi je varna odločitev, saj vas ne bo strah, da bi zaradi nespoštovanja okoljevarstvenih zahtev ostali brez dobavitelja, hkrati pa boste imeli čisto vest, saj boste vedeli, da vaši izdelki ne obremenjujejo okolja.

Gabrijel je aktiven tudi pri Košarkarskem klubu Grosuplje. Dobrih deset let nazaj so najstarejšega sina Michela, ki je imel težave z astmo, dali na poletni tabor k Petru Vilfanu. Ko je to izvedel Daro (Božidar Gabrijel), je predlagal, da bi treniral v KK Grosuplje, kamor so ga potem tudi vpisali. Kasneje je bil tudi sam povabljen v upravni odbor in z leti je Gabrijelova vpetost v klub postajala čedalje globlja. Zdaj dvojčka Nini in Maša igrata košarko, zato je vpet v oba kluba. Vse kaže, da jima bo sledil tudi njihov najmlajši, zdaj prvošolec Bine, ki je zrasel na parketu. Gabrijel je prav tako sponzor in funkcionar v klubu. Pravi, da sta v bistvu obe vlogi lahki, če sta vsaka zase, žal pa ni tako, ko sam igra obe vlogi in je situacija včasih problematična, ker se mora pogosto dogovarjati sam s sabo.

Proračun KK Grosuplje presega 300.000 evrov, v kar je vključen tudi mladinski pogon, na katerega odpade približno tretjina. V to so vključena tudi sredstva za poletne priprave in nekateri turnirji, ki se dogajajo med letom ter jih praviloma financirajo starši. Ta proračun je težko sestaviti, ker je družbena odgovornost podjetij v Grosupljem zelo nizka.

Za košarko namenjajo precej več od 100.000 evrov letno. Sicer svojih kupcev nimajo v Grosupljem, saj jih imajo v Sloveniji zelo malo, imajo pa svoje zaposlene iz Grosuplja in okolice. Brez njih potreb svojih kupcev ne bi mogli zadovoljevati, zato z družbo ravnajo kot s kupci. Dokler jim bodo rezultati dopuščali, bodo tako zaposlene kot družbo nagrajevali s podporo v omenjeni obliki.

Že leta sooblikujejo vizijo kluba in postaja jasno, da je v vseh slovenskih klubih ne glede na šport podobna situacija. Ljudi, ki so zaposleni v moškem in ženskem klubu, želi pripraviti do razmišljanja in zavedanja, da tako ne bo šlo več naprej. Ustvarjati bo treba "produkte", ki jih bodo lahko prodali, ker z donacijami očitno ne bo šlo. V klubu se morajo opremiti z jasno "tehnologijo", da se bo tudi izven slovenskih meja vedelo, zakaj so najboljši.

Uspešnost doma in v tujini

Delajo z multinacionalkami, ki imajo proizvodnjo praktično po vseh kontinentih in državah. Sodelujejo s podjetjem Philips, ki ima izvor na Nizozemskem, na njihove razvojne sestanke hodijo tudi v Singapur, dobavljajo pa npr. na Poljsko. Prav tako veliko sodelujejo z Nemčijo.

Sodelujejo tudi z drugimi podjetji, kot so Bosch Siemens, Samsung in podobni, kar je bila dodatna spodbuda za širitev. Leta 2006 so se prvič predstavili Evropi na sejmu v Essnu, kjer so se jim odprle popolnoma nove možnosti za prodajo.

V zadnjih letih krize podjetje povečuje število zaposlenih in obseg prometa. Dejstvo, da so nov proizvajalec aluminijastih komponent, jim pomaga prebroditi krizno situacijo. Dejansko so po začetku krize v letu 2008 tržni delež na področju EU povečevali, notranji pa se jim je manjšal.

Podjetje Aluminium je zelo uspešno in ima poslovne partnerje povsod po svetu: Philips Dap B. V. Hoogeveen, Philips LTD, Rosti sp, z. o. o., Flama, s. a., Iskra medical, d. o. o., Hidria imp klima, d. o. o., Tovarna meril kovine, Seaway-group, d. o. o., idr.

Zaključek

Andrej Gabrijel je pozitiven človek, ki ga navdihujejo srečni in zadovoljni ljudje. Je športen človek, ki rad kolesari in teče polmaratone. Gabrijel priznava, da ni tipičen podjetnik, ki bi večino svojega časa preživel v službi. Že na začetku svoje poslovne poti je razmišljal v tej smeri, da morajo biti tako posel kot družina in prosti čas pravilno razporejeni, to mu je skozi čas tudi uspelo.

Začetki podjetja segajo v leto 1963. Prvotna dejavnost je bila izdelovanje kovinskih kuhinjskih pripomočkov. Najbolj uveljavljen proizvod je bil kombinirani strojček za valjanje in rezanje testenin. Danes so na trgu znani kot inovacijski vodja pri obdelavi aluminija. Njihov osnovni cilj je postati sinonim kakovosti na področju obdelave aluminija. Uresničevanje zahtev in pričakovanj strank je njihova naloga, njihovo zadovoljstvo pa merilo uspešnosti na poti k osnovnemu cilju.

Gabrijel je zgradil svoj odnos do družbe ob tem, ko je iskal izboljšave za vodenje podjetja. Najbolj je ponotranjil ameriški načina razmišljanja, da moraš biti do družbe radodaren, kar dobiš tako ali drugače povrnjeno

Podjetnik pravi, da niso odstopili od nobenega izziva, ki bi predstavljal realen posel. V glavnem so izpeljali vse projekte, ki so si jih zastavili.

Literatura in viri

Brezec, Andrej. 2014. *Andrej Gabrijel, Odličnost v poslu in športu*. [Http://www.drevored.si/pri-sosedu/nasi-ljudje/andrej-gabrijel-odlicnost-v-poslu-in-sportu/](http://www.drevored.si/pri-sosedu/nasi-ljudje/andrej-gabrijel-odlicnost-v-poslu-in-sportu/) (20. 5. 2014).

Gabrijel Aluminium. Inovativne rešitve za obdelavo aluminija in proizvodnjo aluminijastih izdelkov. 2014. [Http://www.gabrijel.com/](http://www.gabrijel.com/) (20. 5. 2014).

POSLOVNI PRIMER ŠT. 11

Jung

Vir: Primer sta napisali Barbara Hvalič Erzetič in Ana Mikulin. Copyright 2020 avtorjev. Objavljeno z dovoljenjem avtorjev. Primer je namenjen kot podlaga za diskusijo in ne kot prikaz dobrega ali slabega obvladovanja poslovne situacije.

"Delamo boljši svet" je slogan novogoriškega podjetja Jung.

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1992 in že vsa leta deluje na področju razstavljanja izrabljenih motornih vozil in priprav surovin za recikliranje ter prodajo še uporabnih rabljenih delov. To počne v skladu z vsemi predpisi in okoljskimi standardi, ki jih narekuje tako Evropska unija kot Republika Slovenija. Ker se pri svojem delu ukvarjajo predvsem z izrabljenimi motornimi vozili kot nevarnimi odpadki, se zavedajo pomembnosti skrbi za okolje. Tehnološke procese so prilagodili in naravnali tako, da je okolju čim prijaznejši, postavili so si visoke standarde pri ravnanju z odpadki, primerljive z razvitejšimi evropskimi državami, skrb za okolje in trajnostni razvoj so postavili med temeljne poslovne cilje, ki vključujejo razvoj na področju tehnologije in kadrov. Pozitiven pogled v prihodnost, upoštevanje dobrih poslovnih običajev ter želja po prenosu znanja med sodelavce in poslovne partnerje krepijo zaupanje v njihove sposobnosti in delo pri občanih, lokalnih skupnostih, poslovnih subjektih in državnih organih, s katerimi sodelujejo. S celovitimi storitvami, podprtimi z znanjem in tradicijo na področju ravnanja z izrabljenimi motornimi vozili, prispevajo k zdravemu, čistemu in kakovostnemu življenju v Goriški regiji.

Začetki

Dvajsetletna Nataša in dvaindvajsetletni Mitja sta se leta 1992, leto po osamosvojitvi Slovenije, podala v podjetniške vode. Mlada, neizkušena, vendar polna zagona in želje po lastnem podjetju, sta se odločila, da bosta imela svoje podjetje. »Ko sem se vpisala na ekonomsko fakulteto in začela spoznavati temelje ekonomije, sem bila prepričana, da je to prava pot,« pravi Nataša. Iskala sta idejo. To je bil čas, ko se je začelo večati povpraševanje po raznovrstnih proizvodih in storitvah, kar je pripomoglo k razcvetu podjetništva. Pogoji za odprtje podjetja so bili zelo mili, ustanovni kapital je bil nizek, vendar so bila kljub tem ugodnim pogojem potrebna denarna sredstva za poslovanje podjetja. Zavedala sta se, da kredita za odprtje podjetja ne bosta dobila, saj še nista imela rednega dohodka. Iskala sta torej idejo, ki bi jo lahko uresničila tudi brez velikega denarnega vložka. Ker je bil Mitja po poklicu mehanik, se je želel ukvarjati z razgradnjo avtomobilov. Prva ideja je bila, da bi ustanovili servis za vozila ali mehanično delavnico, ker pa nista imela začetnega kapitala, sta se odločila za avtoodpad. »Združila sva moj ekonomsko-podjetniški navdih in Mitjev strokovni vidik in ideja o ustanovitvi avtoodpada se je spremenila v realnost,« je povedala Nataša. Najela sta prostor in se z lastnikom dogovorila, da namesto najemnine uredita prostor in začneta plačevati najemnino čez eno leto.

Opazovala sta okolico in videla, da je veliko zapuščenih avtomobilov v garažnih hišah, na parkiriščih, ob cestah. »Zakaj jih ne bi midva odstranila in razgradila?« je bilo vprašanje, ki sta si ga zastavljala. Čeprav mlada, sta zbrala pogum in svojo idejo predstavila na Občini Nova Gorica. Občinski izvršni svet je njuno ponudbo sprejel in tako sta dobila naročilo za prvih 200 avtomobilov. »V roku enega dne sva iz lastnih prihrankov zbrala zadostno količino denarja za nakup rabljene prikolice za avtovleko,« je povedal Mitja. V veliko moralno podporo jima je bil Natašin oče, ki je verjel v njuno idejo, kljub temu da so ju mnogi prepričevali, naj jo opustita, saj bosta izgubila tako čas kot denar. »Moralna podpora pri mladih, ki začenjajo svojo podjetniško pot, je izredno pomembna,« dodaja Nataša. »V naslednjem tednu sva odstranila 200 zapuščenih avtomobilov in polepšala Novo Gorico, hkrati pa

dobila prvi prihodek. S tem denarjem sva kupila tri zapuščene avtomobile, ki jih je Mitja razgradil in sva jih prodala kot rabljene avtodele. Tako sva začela in lahko rečem, da sta od ideje do delovanja podjetja pretekla le dva meseca, « doda Nataša. Njuno podjetniško idejo je Nataša, direktorica podjetja, preverila na podjetniškem seminarju, ki ga je organizirala Gea College – Fakulteta za podjetništvo. Pripravila je poslovni načrt za podjetje, ki so mu v naslednjih letih sledili in ga dopolnjevali.

Nov poslovni prostor

Podjetje je raslo, ko sta od najemodajalca izvedela, da bo prostor, v katerem sta poslovala, prodal in ga bosta morala zapustiti. Nemudoma sta začela iskati novo lokacijo, vendar neuspešno. Ker poslovnega prostora nista našla, sta se odločila, da bosta sama zgradila poslovno stavbo, vendar je bilo treba dobiti zazidalno zemljišče. Ker pa ta dejavnost ne more biti uvrščena v vsak urban prostor, saj gre za odlagališče izrabljenih vozil, je bilo težko poiskati primeren prostor. Izvedela sta za primerno zemljišče, vendar je bilo v lasti več italijanskih državljanov. S pomočjo Natašinega očeta sta jih našla in prepričala v prodajo. Sledili sta dve leti trdega dela in odrekanih, saj sta ves denar in prosti čas namenila gradnji objekta. Leta 1998 sta se lastnika skupaj s tremi zaposlenimi preselila v nove prostore. »Oba sva bila zelo navdušena, saj je bil to najin prvi poslovni prostor, postala sva lastnika nepremičnine, « s ponosom pove Nataša.

Implementacija EU-direktive in ustanovitev gospodarskega interesnega združenja

Leta 2004 je Slovenija postala članica Evropske unije in je morala sprejeti direktive Evropske unije glede ravnanja z nevarnimi odpadki. Tako je bil na območju RS uveden nov sistem ravnanja z izrabljenimi motornimi vozili. Na podlagi evropskih zakonov je sprejela Uredbo o načinu, predmetu in pogojih opravljanja gospodarske javne službe ravnanja z izrabljenimi motornimi vozili. Sprva je vlada določila tričasne izvajalce javne službe, kasneje pa objavila javni razpis za podelitev koncesij in tako določila štiri koncesionarje na štirih koncesijskih območjih. 13. aprila 2004 je tako Ministrstvo za okolje, prostor in energijo organiziralo novinarsko konferenco, kjer je predstavilo nov način delovanja na področju ravnanja z izrabljenimi vozili, in javno razglasilo, da bodo od 1. maja 2004 z začetkom veljavnosti uredbe vsa podjetja, ki se ukvarjajo z dejavnostjo avtoodpada, izgubila svojo funkcijo, saj bodo morali lastniki izrabljenih vozil ta dostaviti na prevzemna mesta, od koder jih bodo odpeljali v razgradnjo, ki jo bodo morali lastniki tudi plačati.

Podjetje JUNG je že pred tem uredilo avtoodpad, ki je presegal merila takratnih slovenskih avtoodpadov in je izpolnjeval direktive Evropske unije. »Zgledovali smo se po avtoodpadih iz tujih, razvitih držav, kot sta npr. Avstrija in Italija, saj smo želeli postaviti take standarde tudi v Sloveniji, « pove Nataša. Ob vstopu Slovenije v Evropsko unijo pa jih je presenetila novica, da mala podjetja na tem področju ne bodo mogla sodelovati, ne bodo mogla dobiti koncesije, saj da je ta dejavnost namenjena zgolj srednjim in velikim podjetjem. Država je na območju Slovenije dodelila le štiri koncesijska območja in dovoljenja podelila podjetjem, ki se s to dejavnostjo niso nikoli ukvarjala. »Bila sva zgrožena in zbegana. Če ne dobiva koncesije, bova morala zapreti najino podjetje, « sta razmišljala. »To se nama je zdelo nesprejemljivo. Neka rešitev mora obstajati, « sta bila prepričana. In, kot je rekel Nejc Zaplotnik, kjer je volja, je tudi pot. Ta misel ju je vodila in začela sta iskati podjetja v Sloveniji, ki so se srečala z enako težavo. Bilo jih je kar precej in to so bila predvsem družinska podjetja. Sprva so se ta podjetja povezala v neformalno obliko, ki so jo poimenovali "združeni avtoodpadi", ter pomoč poiskala tako na Obrtni zbornici Slovenije kot tudi na Gospodarski zbornici Slovenije. Pretežni del podjetij "združenih avtoodpadov" je bil pod okriljem Obrtne zbornice Slovenije, tako da so se kasneje s pomočjo Sekcije avtoserviserjev na OZS leta 2006 podjetja s podobno dejavnostjo povezala v gospodarsko interesno združenje (GIZ) – Agencija avtoserviserjev in zbiralcev ter obdelovalcev izrabljenih motornih vozil in skupaj so začeli pregledovati evropsko zakonodajo. Ugotovili so, da so jo v Sloveniji implementirali

narobe, saj je v Evropski direktivi napisano, da se ne sme omejevati vstop malih in srednjih podjetij v to dejavnost. Po dolgem boju z birokracijo je država tudi tem podjetjem omogočila delno opravljanje njihove dejavnosti, da so v okviru na novo dodanega devetega člena v okviru uredbe lahko prodajali še rabljene rezervne dele. Delovanje v okviru vrinjenega novega člena je bilo na začetku zelo težko. Ta podjetja so morala biti zelo iznajdljiva, ko so premagovala (nepotrebne) birokratske ovire in se borila za obstoj. V tem obdobju je postal GIZ s svojim dobrim delom in dolgoletnim znanjem in poznavanjem delovanja na področju izrabljenih vozil pomemben sogovornik na Ministrstvu za okolje in prostor. Organizirali so ogromno strokovnih posvetov, okroglih miz, gostili več funkcionarjev, ki so prikazovali njihov način delovanja, ki je bil podoben načinu delovanja v razvitih evropskih državah. Prav njuno podjetje je bilo pionir in zgled vsem podjetjem, ki so opravljala to dejavnost v Sloveniji. Takrat je Nataša Mikulin, direktorica podjetja, delala cele dneve in neprestano pomagala vsem drugim podjetjem, da so postavila okoljske standarde in pravilno delovala. Čeprav so bili njihova konkurenca, je vedela, da samo z večino in kakovostjo dela ter rezultati lahko dokažejo, da so usposobljeni za enako obravnavo kot koncesionarji. Iz leta v leto so tako člani GIZ-a na letni ravni zbrali več izrabljenih vozil kot pa ves sistem, vzpostavljen na območjih s koncesijo. Tako so po 8 letih (leta 2012) ti člani končno dočakali spremembo zakonodaje, ki je z določitvijo pogojev za pridobitev okoljevarstvenega dovoljenja omogočila enakovredno in samostojno delovanje na trgu.

Po enem letu pridobivanja okoljevarstvenih dovoljenj je prav podjetje JUNG dočakalo zgodovinski dosežek, saj je na območju Republike Slovenije pridobilo prvo okoljevarstvo dovoljenje in pridobilo status predelovalca izrabljenih motornih vozil. V naslednjem letu so s skupnimi močmi in tudi s pomočjo in smernicami, ki jih je drugim dajala Nataša, pridobila okoljevarstva dovoljenja tudi druga podjetja. »Zavedala sem se, da več kot nas je, močnejši in vplivnejši bomo.«

Gospodarsko interesno združenje, ki povezuje 18 podjetij, deluje še danes in je dober sogovornik na raznih ministrstvih, sodeluje pri pripravi zakonodaje, člani si med seboj pomagajo pri izpolnjevanju zahtev, ki izhajajo iz okoljevarstvenih dovoljenj.

Uvajanje nove dejavnosti v novih, večjih prostorih, zgrajenih v skladu z Evropsko direktivo

Podjetje Jung je tako pridobilo dovoljenje kot obrat za razstavljanje vozil, da so lahko nemoteno opravljali svojo dejavnost. Pogoj za to je bilo pridobljeno okoljevarstveno dovoljenje z visokimi merili, zato jim je to dalo ponoven zagon za širitev. Odločili so se za gradnjo nove hale z večjimi prostori, tehnološki proces so še bolj ekološko naravnali, vpeljali so nove zaprte sisteme osuševanja. Tako so nakupili opremo, ki pri osuševanju preprečuje razlitje nevarnih tekočin, saj se prek teh specialnih sistemov nevarne tekočine po ceveh shranjujejo v posamezne sode v drugem prostoru, ki služi kot skladišče nevarnih tekočin.

Slika 89: Zunanji pogled in skladišče



Vir: Arhiv podjetja Jung (dovoljeno za objavo 15. oktobra 2020).

V letu 2007, ko so se preselili v nove prostore, pa se je začela gospodarska kriza, ko je drastično padla cena surovin, ki so bile takrat največji del prihodka podjetja. Napovedi so kazale, da bodo cene surovin, posebno železa, še padale. »Nekaj morava ukreniti, se prilagoditi trenutnim razmeram na trgu,« je bila pogosta tema njunega pogovora. Na trgu je padala kupna moč prebivalstva in s tem tudi nakup novih avtomobilov. Povečalo se je povpraševanje po rezervnih delih, kar je bila nova poslovna priložnost za podjetje Jung. Celoten način dela so spremenili in se usmerili na prodajo rabljenih avtomobilskih delov. V času, ko so druga podjetja zaznavala posledice krize, je njuno podjetje raslo. Investirali so v velike skladiščne prostore, številne police in zaposlili več ljudi, da so demontirali še več vozil in imeli več rezervnih delov v takojšnji ponudbi.

Z željo po še večji rasti pa sta naredila še en pomemben korak. Z uglednim in enim od največjih prodajalcev avtodielov na področju Slovenije, s podjetjem Adel, d. o. o, sta podpisala pogodbo o sodelovanju in podjetje Jung je postalo ekskluzivni zastopnik prodaje novih avtodielov za vse znamke in tipe vozil za severnoprimosko regijo. Tako sta svojo ponudbo razširila na prodajo novih rezervnih delov, ki niso bili originali avtomobilskih znamk, temveč originalom enakovredni novi rezervni deli. Stranke so se raje odločale za ta proizvod, saj je bil precej cenejši od originalnega.

Tako je njuno podjetje postalo središče in prostor, kjer si na enem mestu lahko kupil rabljene in nove dele.

Vstop na tuji trg

Podjetje je raslo, povpraševanje po rabljenih avtodielih se je večalo. Nataša in Mitja sta uresničevala postavljene cilje: postati eno od vodilnih podjetij na ozemlju Republike Slovenije na področju izrabljenih motornih vozil, uveljaviti svojo blagovno znamko in tradicijo, prepoznavno na širšem področju avtoservisne panoge, pridobiti zaupanje ljudi v kakovostno delo podjetja, skupaj z državnimi in lokalnimi institucijami, ozaveščati in izobraževati mlajše generacije o primernem ravnanju z odpadki. Nista pa še uresničila cilja širitve dejavnosti po vsej Sloveniji in v tujini. Želela sta poslovati v državah članicah EU in državah bivše Jugoslavije. Ta želja se jima je lahko uresničila le, ko sta vzpostavila spletno prodajo, kar pa je bilo mogoče samo s predhodnim razvojem kompletnega informacijskega sistema za celoten tehnološki proces dela. Razvila sta ga skupaj z nekaterimi člani sistema GIZ. Nov informacijski sistem je omogočal nadzor nad podatki, saj je zajemal evidenco sprejema vozila skozi evidenco vseh tehnoloških procesov osuševanja in demontaže, pregled nad surovinami in materiali v zabojnikih, nadzor od vodenja vseh zalog v skladiščih do končne prodaje

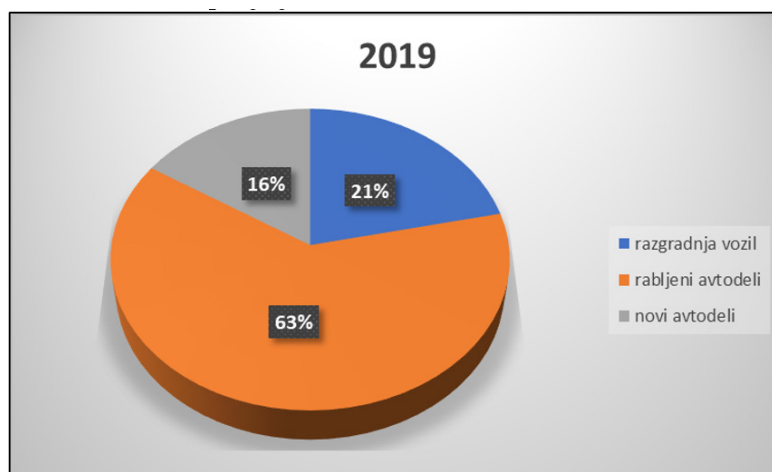
blaga na blagajni. Informacijski sistem je tako omogočal pregled nad stanjem in lokacijo blaga, vrednostjo in zaslužkom, hkrati pa kompletan pretok nad težo avtodielov in težo surovin. Podjetje mora namreč voditi točne podatke o masnem toku vozila za posamezne dele in material ter o doseganju 95-odstotne reciklabilnosti mase vozila. S tem so prihranili veliko časa pri zagotavljanju obveznih evidenc in pri trimesečnem poročanju na Ministrstvo za okolje in prostor.

Ker sta v spletni prodaji prepoznala poslovno priložnost, sta pozvala tudi druga podjetja k vzpostavitvi skupne spletne prodaje. Žal ostala podjetja takrat v tem niso videla smisla, zato sta se odločila, da v nadaljnjo digitalizacijo investirata sama in jo tudi sama vzpostavita. Tako sta oktobra 2015 začela s spletno prodajo. Spletna stran trgovine je bila prevedena v angleščino, italijanščino in hrvaščino in tako je podjetje začelo avtodele prodajati po celotni Sloveniji in na tujih trgih.

Ključni proizvodi

V vseh letih poslovanja je podjetje dosegalo največ prihodkov z razgradnjo avtomobilov in prodajo rabljenih proizvodov. V letu 2019 je največ prihodkov predstavljal delež prodaje rabljenih rezervnih delov, kar dokazuje, da s sistematičnim načrtovanjem dviga prodaje rabljenih rezervnih delov (investiranje v promocijo, uvajanje spletne prodaje, digitalizacija delovnih procesov) dosegajo zelene cilje.

Slika 90: Prihodek podjetja v deležih

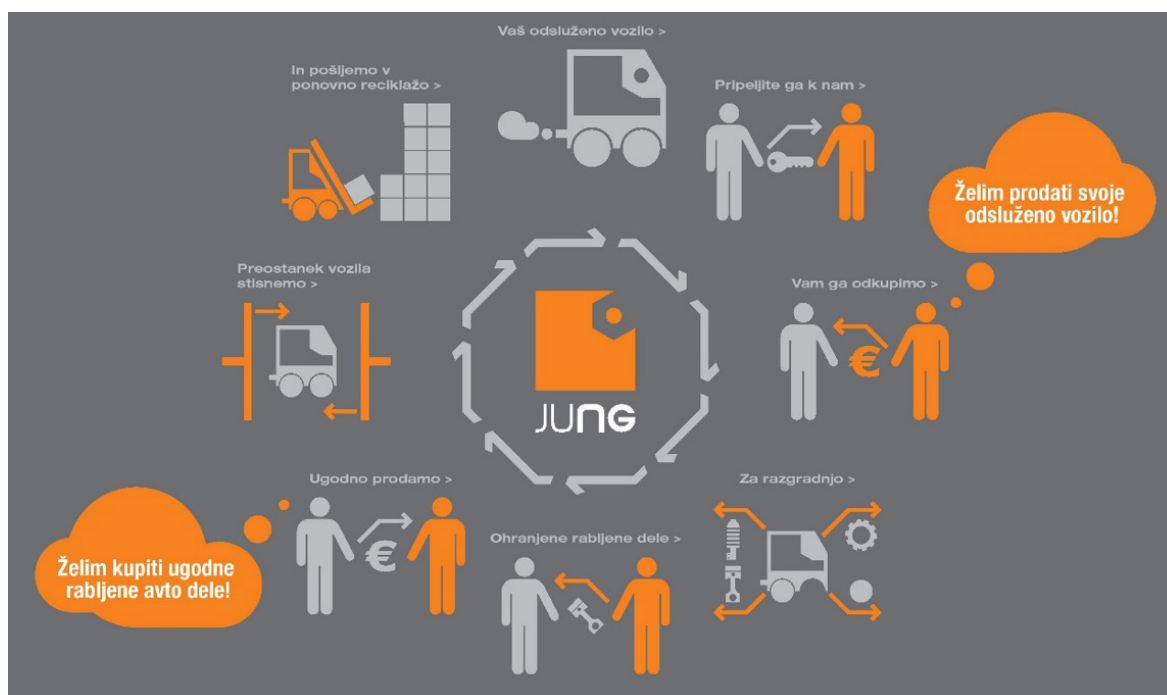


Vir: Lasten, podatki podjetja Jung.

Razgradnja avtomobilov in prodaja rabljenih rezervnih delih

Stranke pripeljejo rabljena vozila v razgradnjo. Za vsako prevzeto vozilo podjetje izda potrdilo o uničenju vozila, ki ima veljavnost na območju Evropske unije. Podjetje ima kot center za razstavljanje izrabljenih vozil pridobljeno okoljevarstveno dovoljenje za predelavo odpadkov pod št. 607, ki jo vodi Agencija republike Slovenije za okolje. Dosega že več kot 95-odstotno reciklabilnost (stopnjo predelave) za vsako vozilo, kar pomeni, da je podjetje odgovorno, da poišče odjemalca, ki bo razgradil njihove odpadke. Vedeti mora, kako bo odjemalec to naredil, saj so zakonsko določeni deleži za reciklažo, sežig in odlaganje odpadkov (zadnji delež ne sme preseči 5 %). V okviru podjetja imajo tudi zbirno mesto izrabljenih vozil. Na sliki 89 je predstavljen proces razgradnje vozila in ponovne uporabe avtodielov.

Slika 91: Proces razgradnje vozila in ponovne uporabe avtodielov



Vir: Arhiv podjetja Jung (dovoljeno za objavo 15. oktobra 2020).

Lastnik vozila pripelje svoje poškodovano ali odsluženo vozilo na zbirno mesto podjetja Jung. Tam vozilo ocenijo in se odločijo za eno od dveh možnosti:

- › sklenejo brezplačno pogodbo za prevzem vozila,
- › če ima vozilo še neko tržno vrednost, ga odkupijo in sklenejo kupoprodajno pogodbo.

Vozilo nato ustrezno oštevilčijo ter ga v demontažni delavnici najprej osušijo in odstranijo vse okolju nevarne odpadke, ki jih skladiščijo v za to namenjenem prostoru in posodah tako, kot to zahteva okoljska zakonodaja. S tem vozilo postane okolju nenevaren odpadek.

Večino vozil naknadno razstavijo v demontažni delavnici, kjer odvzamejo še uporabne dele, ki jih vknjižijo, jim dodelijo kodo EAN in jih razvrstijo v skladišče rezervnih delov.

Pri tej demontaži nastajajo tudi drugi odpadki, npr. plastika, avtomobilsko steklo, barvne in železne kovine. Te ustrezno sortirajo v za to namenjene zabojnike.

Rezervne dele vsakodnevno prodajo pretežno končnim kupcem in avtoserviserjem, da jih ponovno vgradijo. S tem se najbolje zagotavlja ponovna uporaba, ki je prednostna naloga pred drugimi oblikami predelave odpadkov, saj je vsekakor okolju najbolj prijazna.

Preostanek odsluženega vozila stisnejo in oddajo ustreznim obratom v nadaljnjo predelavo.

Podjetje si tudi v prihodnje želi dosegati čim večjo reciklabilnost materialov celotne mase vozila in doseganje čim večjega deleža mase vozila za ponovno uporabo. Iz okolice želijo pridobiti čim več uničenih vozil za razgradnjo, oddajati surovine čim bolj okoljsko sprejemljivim predelovalcem po čim višjih cenah in ozaveščati širšo javnost glede pravilnega ravnanja z izrabljenimi vozili.

Slika 92: Avtoodpad in skladišče



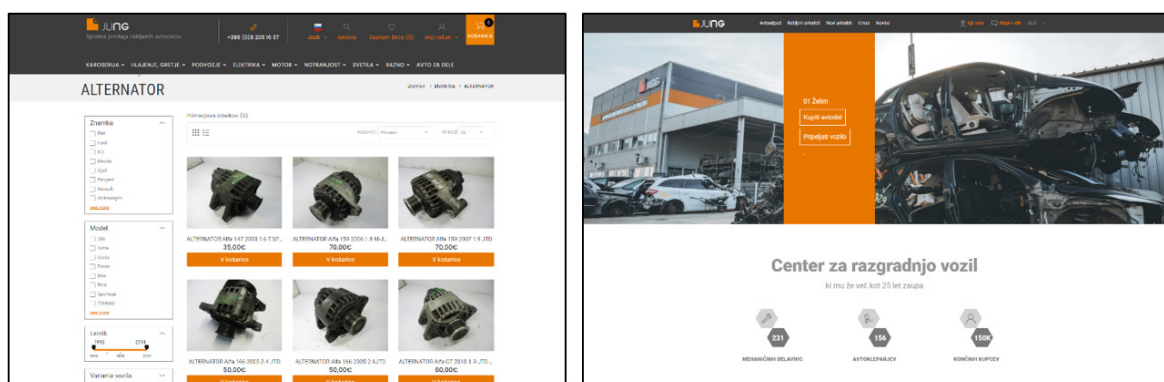
Vir: Arhiv podjetja Jung (dovoljeno za objavo 15. oktobra 2020).

Spletna prodaja

Podjetje Jung se je odločilo za spletno prodajo, ki so jo pripravljali vzporedno z razvojem informacijskega sistema. Na zalogi imajo namreč najmanj 20.000 rezervnih delov dnevno in bilo bi nemogoče poslovati brez podpore informacijskega sistema. Ta jim omogoča sledljivost, notranje urejeno skladišče po mikrolokacijah in dano enkratno kodo EAN za vsak artikel ter slikovni prikaz vsakega dela iz vozila, iz katerega je demontiran.

V spletni trgovini so rezervni deli razporejeni po glavnih kategorijah, pod katerimi so posamezne podkategorije. Pri oblikovanju spletne strani so sledili načelu enostavnosti, da vsak kupec lahko izbere ustrezen izdelek, ga postavi v košarico in naroči. Ko so začeli s spletno prodajo, so ugotovili, da je treba pripraviti optimizacijo spletne strani. To je postopek, ki spletni strani izboljša pozicijo v iskalnikih. Pri tem je pomembna skrbna izbira ključnih besed, ki generirajo obisk spletne strani, ter hkratna promocija v raznih forumih. Podjetje ima zelo dobro optimizacijo strani, saj stran v večini primerov iskanj zavzema najvišjo pozicijo v iskalnikih. Ko stranka v iskalnik Google vpiše kataložsko številko določenega rezervnega dela, ji iskalnik na prvem mestu ponudi artikel, ki ga ponuja podjetje Jung v svoji spletni trgovini. Prikaže pa tudi vozila, ki so bila prevzeta, vendar še niso razstavljena. Za informacijo o rezervnih delih teh vozil lahko stranka pokliče na podjetje. »Zanimivo pa je, da še vedno veliko kupcev, ki dobijo informacijo na spletu, raje pokliče v podjetje in naroči izdelek po telefonu,« pove Nataša. Podjetje je na spletu začelo poslovati 1. oktobra 2015, obisk njihove spletne strani je bil takrat nižji od 150 enkratnih obiskov povprečno na dan, zdaj pa jih dosega že 500.

Slika 93: Nova spletna stran podjetja Jung



Vir: Arhiv podjetja Jung (dovoljeno za objavo 15. oktobra 2020).

Prodaja novih rezervnih delov

Leta 2008 je podjetje Jung v sodelovanju s podjetjem Adel iz Ljubljane začelo prodajati nove rezervne dele za vse vrste avtomobilov. Ključni kupci so pretežno avtoserviserji in kleparji. Ker je ta trg rezerviran predvsem za velika podjetja, saj z velikostjo lahko dobijo nižje nabavne cene blaga in si tako lahko privoščijo večje zaloge, se je podjetje odločilo, da bo na trgu konkurenčnejše, če nastopa v sodelovanju z večjim podjetjem. Delovanje so vzpostavili tako, da delajo v imenu in za račun franšizorja. S tem so se izognili dodatnim stroškom administrativnega dela. Ker pa na tem področju vstopa na slovenski trg vedno več velikih tujih podjetij, je konkurenca vedno večja in, kot pravi Nataša, »začela se je cenovna vojna, zato nama ta dejavnost prinaša vedno manjši dobiček.«

Podjetniška skupina

Ustanovitelja in lastnika podjetja sta Nataša in Mitja Mikulin. Nataša je direktorica podjetja, zadolžena za vodenje podjetja, skrbi za sklepanje pogodb in ureja kadrovske zadeve. Mitja je vodja centra za razstavljanje vozil in odgovoren za prodajo rezervnih delov. Štirje zaposleni so mehaniki, ki razstavljajo vozila. Ko pride avto na odpad, ga osušijo, demontirajo še uporabne dele ter sortirajo materiale v za to primerne zabojnike. To so Dean Čujk, Jernej Glešičič, Armin Sejdić in Dejan Valentinčič. S prodajo rabljenih delov se ukvarjajo trije zaposleni: Denis Komel, Marko Malnič in Alan Krošelj. Dva sta zaposlena na področju fizične prodaje rabljenih avtodielov, eden pa je odgovoren za spletno prodajo ter vnašanje avtodielov v informacijski sistem ter dodajanje kod EAN. Preostali štirje opravljajo funkcijo prodajalcev novih delov. To so Luka Jamšek, Primož Pavlin, Tomaž Košuta in Mrki Čajić. Njihovo delo je predvsem prodaja novih rezervnih delom mehanikom in končnim kupcem, dostavljanje blaga mehanikom ter pospeševanje prodaje na terenu.

Hči Ana končuje podiplomski študij na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, smer Podjetništvo, hkrati pa pomaga Nataši pri vodenju družinskega podjetja, ukvarja se s kadrovske in računovodske zadeve. Tudi sin Tin, dijak 4. letnika, z veseljem pomaga pri lažjih delih v prodaji in skladiščenju.

Slika 94: Podjetniška skupina



Vir: Arhiv podjetja Jung (dovoljeno za objavo 15. oktobra 2020).

Odnosi med zaposlenimi in lastniki so pristni, sproščeni, med njimi vladata zaupanje in zadovoljstvo. Zaposleni so motivirani, radi delajo in pomagajo soustvarjati, ni jim težko podaljšati svojega delovnega časa. Tudi prosti čas pogosto preživljajo skupaj, vsi pa se zelo veselijo zabave konec leta, ki jo za zaposlene in poslovne partnerje organizira podjetje Jung. Vsako leto organizirajo tekmovanje v vožnji z gokarti, raftanje, enodnevne izlete, vabijo se na vse jubilejne rojstnodnevne zabave, pripravijo skupno martinovanje. »Ko je bil obseg dela manjši in zaposlenih manj, smo si celo privoščili, da smo vrata za stranke za dva dni zaprli in šli tudi na kakšna tridnevna potepanja, kot npr. na potep po Bosni. Žal je danes to težko izvedljivo, saj nas je več in je usklajevanje težje, poleg tega pa si tudi zaprtja trgovine ne moremo več privoščiti. Takrat nam je bilo res lepo,« doda Nataša.

Podjetje Jung je družinsko podjetje. Nataša meni, »da je za uspešno vodenje pomembno, še bolj kot v večjih podjetjih, da si pri delu partnerja izkazujejo medsebojno spoštovanje, se ne vmešavata v partnerjevo strokovno področje, se med seboj dopolnjujeta, ne tekmujeta«. Nataša in Mitja se o pomembnih ciljih vedno pogovorita, Ana pa z nasmeškom dodaja, »da je podjetje glavna tema pogovora tudi doma, med družinskimi člani«.

Podjetje je za svoje delovanje prejelo različna priznanja, za katera Nataša pove, da so odraz dela vseh v podjetniški skupini.

Ob dvajsetletnici delovanja je bilo podjetje nagrajeno s plaketo Mestne občine Nova Gorica. Prepoznali so ga kot veliko pridobitev za goriški prostor, saj poleg ustvarjanja delovnih mest s svojo dejavnostjo prispeva tudi k lepšemu in čistejšemu okolju.

Prejelo je tudi že zahvale in plakete gasilcev za dolgoletno pomoč in sodelovanje pri pripravi raznih vzgojno-izobraževalnih dogodkov.

Podjetje je leta 2019 prejelo zlato boniteto odličnosti, saj že tri leta zapored izkazuje bonitetno odličnost.

Direktorica Nataša Mikulin je leta 2019 prejela bronasti ključ, ki ga podarja Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije za dolgoletno uspešno delo na področju obrti in podjetništva ter uspešno in aktivno delo v organih sistema OZS.

Poslanstvo, vizija, vrednote

Podjetje ima svoj slogan "Delamo boljši svet!", kar že opredeli njegovo poslanstvo. Njihov namen ni usmerjen zgolj k večji prodaji rabljenih delov, ampak želijo delovati okolju prijazno ter prispevati k lepšemu in čistejšemu okolju v Goriški regiji.

Vizija podjetja Jung, d. o. o., je postati pomemben delček v mozaiku lepše prihodnosti tako, da bo izrabljeno vozilo v celoti reciklirano. Podjetje želi doseči, da bodo kupci in lastniki vozil ter širša okolica prepoznali ime kot blagovno znamko, ki simbolizira kakovostne storitve in okolju prijazno delovanje.

Podjetje gradijo na vrednotah, prikazanih na sliki 95.

Slika 95: Vrednote podjetja Jung



Vir: Lasten.

Vrednote

- › Skrb za zaposlene. V podjetju organizirajo razna druženja, zabave in izlete za zaposlene.
- › Povezovanje in izobraževanje avtoserviserjev. Za avtomehanike in kleparje organizirajo različne novoletne zabave, druženja, vožnje z gokarti ter izobraževanje in pomoč pri strokovnem delu.
- › Povezovanje in sodelovanje z drugimi podjetji in institucijami. Povezujejo se z različnimi institucijami, npr. s policijo in gasilci sodelujejo pri prikazih reševanja iz vozila, sodelujejo pa tudi na različnih sejmih, kot sta Expomego in Celjski sejem.
- › Skrb za lokalno okolje. Povezujejo se z lokalnimi skupnostmi in nastopajo kot sponzor raznih društev, npr. NK Gorica, NK Bilje Rally Nova Gorica ter Robinove zabave.
- › Ozaveščanje predvsem otrok in mladine. Sodelujejo s šolami in vrtci, kjer organizirajo tehnološke dneve za šolarje in dijake.
- › Skrb za okolje. Močno se zavedajo, kako pomembno je okolju prijazno delovanje, zato si prizadevajo čim bolj prispevati k lepšemu in čistejšemu okolju.

Kako naprej?

Nataša in Mitja sta vstopila na tuje trge s spletno prodajo, kupci pa prihajajo v podjetje tudi iz Italije in Hrvaške. Zaradi velikega povpraševanja hrvaških kupcev razmišljata o odprtju podružnice na Hrvaškem. V tej državi je namreč vozni park slabši in bi lahko podjetje na trg plasiralo manj kurantno blago, pa tudi ponudba rabljenih avtomobilskih delov je na tem območju bistveno manjša kot v drugih državah članicah EU.

Podjetje se zaveda pomena ekologije in »čeprav je slediti trajnostnemu razvoju v današnjih časih vsekakor za številna podjetja obremenjujoče, bova nadaljevala z najinim načinom dela. Pri vozilih nastaja velik delež reciklabilnih materialov, zato razmišlja, da bi pridobila evropska sredstva in nabavila stroje za predelavo nekaterih,« razlaga Nataša.

Nataša in Mitja sta še vedno polna idej, vesela sta, da se je podjetju pridružila hči Ana, ki je pripravljena nadaljevati njuno pot. »Želiva si, da bi se podjetju čez nekaj let pridružil tudi sin Tin, vendar sedaj končuje šolanje na tehnični gimnaziji in si želi pridobiti nova znanja na fakulteti,« pove Mitja.

Nataša in Mitja sta prepričana, da so za uspeh pomembni znanje, delavnost in vztrajnost. »Če nastane problem, ne smeš odnehati, vedno je treba usmeriti vse moči v iskanje rešitev, je pa res, da moraš imeti pri tem tudi malo sreče,« zaključita lastnika uspešnega podjetja Jung.

Vprašanja za ponavljanje

1. Kako bi opisali nastanek podjetja Jung?
2. Katere vrednote, ki ju navajata lastnika, se vam zdijo pomembne?
3. Kako Nataša in Mitja usklajujeta družinsko in poslovno življenje?
4. Kako bi opredelili medosebne odnose v podjetju? Njihov pomen?
5. Ali menite, da sta se na svoji poslovni poti pravilno odločala?
6. Kaj bi jim svetovali glede nadaljnjih korakov?