

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Lidija Kramar

Mentorica: red. prof. dr. Zinka Kolarič

**Podjetja lokalnih skupnosti (skupnostna podjetja)
– delovanje za trajnostni razvoj**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

*Za usmeritve pri pisanju naloge in strokovno delo se zahvaljujem mentorici
red. prof. dr. Zinki Kolarič.*

*Tudi vsem, ki ste si vzeli dragoceni čas ter z intervjuji in prispevki sodelovali
pri predstavitvi in analizi primerov dobrih praks.*

*In vsakemu izmed vas, ki me je bil/a v času pisanja pripravljen/a poslušati,
deliti svoje mnenje ali kako drugače pomagati.*

*In seveda za vso podporo, vzpodbudo in dragoceno razumevanje mojim
najbližjim.*

Hvala.

IZJAVA O AVTORSTVU

Podjetja lokalnih skupnosti (skupnostna podjetja) – delovanje za trajnostni razvoj

V nalogi obravnavamo pojav lokalnih skupnostnih podjetij, ki se v zadnjih letih vse bolj pojavljajo tudi v našem okolju. Njihovo delovanje še ni zelo prepoznano in se pojavljajo le v posameznih lokalnih skupnostih. Za lokalna skupnostna podjetja je značilno, da so ustanovljena s strani posameznikov ali skupine iz lokalne skupnosti za reševanje neke težave ali prepoznane priložnosti. Delujejo za dobro širše skupnosti, za družbeno dobro in na prvo mesto postavljajo skrb za človeka in okolje, v katerem delujejo. So neprofitna, kar pomeni, da ne postavljajo dobiček na prvo mesto, temveč poslanstvo svojega delovanja. Delujejo povezovalno in sodelovalno ter so s svojim delovanjem močno vpeta v lokalno skupnost.

V empiričnem delu naloge smo prikazali nekaj izbranih primerov lokalnega skupnostnega podjetništva v Sloveniji. Z analizo smo prišli do ugotovitve, da je sicer primerov, ko so lokalna skupnostna podjetja ustanovljena s strani več različnih članov oziroma deležnikov iz lokalne skupnosti, malo, so pa vsa z delovanjem močno vpeta in povezana z lokalno skupnostjo. Pri svojem poslovanju delujejo po načelih trajnostnega razvoja in trajnem delovanju. Vodje lokalnih skupnostnih podjetij imajo v večini primerov odlična podjetniška znanja in izkušnje, kar potrebujejo za uspešno delovanje in obstoj na trgu, saj kljub družbeno koristnemu delovanju zanje ravno tako veljajo zakonitosti trga, kjer je velika konkurenca. Večkrat se celo znajdejo v neenakopravnem položaju z ostalimi klasičnimi podjetji, saj je prepoznavnost njihovih prednosti in kvalitet delovanja na nizki ravni, zaradi svojih značilnosti pa so včasih tudi manj konkurenčni. Prevladuje neko splošno nezaupanje do lokalnega skupnostnega podjetništva, ko je potrebno stopiti skupaj in delovati za isti cilj, ki je širše družbeno koristen. V prihodnje bi bilo potrebno zagotoviti ustrezno podporno okolje za njihovo delovanje, razvoj in promocijo, tako na nacionalni kot lokalni ravni, saj predstavljajo priložnost za razvoj in rast lokalnega gospodarstva, ki ima tudi širše pozitivne učinke.

Ključne besede: *lokalno skupnostno podjetje, socialna ekonomija, trajnostni razvoj.*

Community-based Enterprises for sustainable development

The master thesis deals with the phenomenon of community-based enterprises that increasingly emerge in our society in recent years. They are not very visible and recognized, and they are mostly set up in individual local communities. Community-based enterprises solve problems or address the opportunities, identified in local community. They operate for common good, for social good and put in the first place concern for human and the environment in which they operate. They are non-profit, which means, that they put mission first, rather than the profits. They are collaborative and inclusive; their work is heavily involved in the local community.

In the empirical part we show selected examples of community-based enterprises in Slovenia. We came to the conclusion, that there are just few cases where community-based enterprises were established by a group of members or stakeholders of the local community, but they are all strongly involved and associated with local community. They are all operating according to the principles of sustainable development and strive for the sustainability of their action. The leaders of community-based enterprises in most cases have strong entrepreneurial skills and knowledge, which is needed according to the strong market competition. Despite the fact that they operate in a socially responsible way, they act by the same laws of the market, without any benefits, sometimes even in an unequal position compared with other traditional businesses. The recognition of their strengths and qualities of operating is namely low, and sometimes they are less competitive due to their previously described characteristics. Presently a general distrust of the community-based enterprises, where there is a needed to come together and act towards the same goal, which brings a wider social benefits, benefits for more community members, prevails. In the future, it would be necessary to provide adequate support environment for operation and development of the community-based entrepreneurship, both at national and local level, as it is the opportunity for the development and growth of the local economy, with broader positive effects.

Keywords: *community-based enterprise, social economy, sustainable development.*

KAZALO

UVOD

I. TEORETSKI DEL

1	LOKALNA SKUPNOSTNA PODJETJA	13
1.1	KAJ SO LOKALNA SKUPNOSTNA PODJETJA	13
1.2	ZNAČILNOSTI LOKALNIH SKUPNOSTNIH PODJETIJ	18
1.2.1	Način delovanja lokalnih skupnostnih podjetij in vpliv na skupnost	18
1.2.1.1	<i>Kolektivnost in sodelovanje v poslovnih procesih</i>	19
1.2.1.2	<i>Družbena povezanost in sodelovanje</i>	21
1.2.2	Vloga lokalne skupnosti pri vzpostavitvi in razvoju lokalnega skupnostnega podjetja	23
1.2.3	Motivacija za razvoj in vključenost v lokalna skupnostna podjetja	24
2	DELOVANJE LOKALNIH SKUPNOSTNIH PODJETJIH	26
2.1	POSLANSTVO	27
2.2	UPRAVLJANJE IN VODENJE LOKALNIH SKUPNOSTNIH PODJETIJ	28
2.2.1	Upravljanje lokalnih skupnostnih podjetij	29
2.2.2	Vodenje lokalnih skupnostnih podjetij	31
2.2.3	Ključni elementi za uspešno delovanje lokalnih skupnostnih podjetij	32
2.2.4	Lastnosti vodje lokalnih skupnostnih podjetij	34
2.3	PRIMERJAVA KLASIČNEGA ZASEBNO PROFITNEGA PODJETJA Z LOKALNO SKUPNOSTNIM PODJETJEM	37
2.3.1	Značilnosti klasičnega zasebno profitnega podjetja	38
2.3.1.1	<i>Poslanstvo</i>	38
2.3.1.2	<i>Cilji delovanja</i>	39
2.3.1.3	<i>Upravljanje in vodenje podjetja</i>	40
2.3.1.4	<i>Udeleženci v poslovnih procesih</i>	41
2.3.1.5	<i>Vpliv okolja na delovanje podjetja</i>	42
2.3.2	Razlike med klasičnim podjetjem in lokalnim skupnostnim podjetjem	43
2.3.2.1	<i>Poslanstvo in cilji delovanja</i>	43
2.3.2.2	<i>Upravljanje in vodenje</i>	44
2.3.2.3	<i>Udeleženci pri poslovnih procesih</i>	45
2.3.2.4	<i>Vpliv okolja na delovanje podjetja</i>	45

2.3.2.5	<i>Povzetek</i>	46
3	NAJPOGOSTEJŠI TIPI LOKALNIH SKUPNOSTNIH PODJETIJ	47
3.1	KOOPERATIVE (ZADRUGE)	49
3.2	SOCIALNA PODJETJA	51
4	LOKALNA SKUPNOSTNA PODJETJA KOT PODJETJA ZA TRAJNOSTNI RAZVOJ	53
4.1	LOKALNA SKUPNOSTNA PODJETJA IN TRAJNOSTNO PODJETNIŠTVO	54
4.2	VPLIV TRAJNOSTNEGA PODJETNIŠTVA LOKALNIH SKUPNOSTNIH PODJETIJ NA RAZVOJ LOKALNE SKUPNOSTI	58
4.3	OBSTOJ LOKALNIH SKUPNOSTNIH PODJETIJ V ČASU KRIZE	60
5	DRUŽBENE INOVACIJE IN LOKALNA SKUPNOSTNA PODJETJA	61
5.1	KAJ JE INOVACIJA.....	62
5.1.1	Poslovna inovacija	63
5.1.2	Socialna inovacija	64
5.2	VLOGA LOKALNE SKUPNOSTI PRI RAZVOJU INOVACIJ	67
6	OVIRE IN PRILOŽNOSTI ZA NADALJNI RAZVOJ LOKALNIH SKUPNOSTNIH PODJETIJ	70
6.1	POLITIČNO-ZAKONODAJNI VIDIK	72
6.2	FINANČNI VIDIK.....	74
6.2.1	Dolžniško financiranje – etična banka	75
6.2.2	Javno – zasebno partnerstvo	77
6.2.3	Javni viri financiranja	77
6.3	POVEZOVANJE IN SODELOVANJE	79

II. EMPIRIČNI DEL

7	PRIMERJALNA ANALIZA IZBRANIH PRIMEROV LOKALNIH SKUPNOSTNIH PODJETIJ V SLOVENIJI	81
7.1	CILJ ANALIZE, TEZE, RAZISKOVALNA VPRAŠANJA IN METODA	81
7.2	ANALIZA IN INTERPRETACIJA ZBRANIH INFORMACIJ.....	83
7.3	POVZETEK UGOTOVITEV.....	96
8	SKLEP	98
9	LITERATURA	102
PRILOGE	110
	Priloga A: Vprašanja za intervju	110
	Priloga B: Zapis intervjujev s predstavniki podjetij	111

SEZNAM TABEL IN SLIK

Slika 1.1	Delovanje lokalno skupnostnih podjetij z vidika motivacije
Slika 2.1	Od ideje do projekta
Tabela 2.2	Prikaz temeljnih razlik med klasičnim in lokalno skupnostnim podjetjem
Slika 3.1	Vidik o finančni strategiji organizacij: odvisnost vs. samozadostnost
Slika 4.1	Trije stebri trajnostnega razvoja
Slika 4.2	Koncept trajnostnega razvoja
Tabela 4.3	Pripravljenost potrošnikov plačati za 10% višje plačilo proizvoda ali storitve, ki je bil narejen družbeno odgovorno in okolju prijazno (trajnostno)
Slika 5.1	Socialna inovacija – komponenta za družbeno spremembo
Slika 5.2	Šest korakov do uresničitve socialne inovacije
Slika 5.3	Model <i>Inovativna lokalna skupnost</i> , ki omogoča vsem deležnikom lokalne skupnosti, da soustvarjajo odprt, napreden prostor, ki temelji na inovativnosti in trajnostnem razvoju

UVOD

V družbi se neprestano dogajajo spremembe. Tako je že v času naših življenj prišlo do kar nekaj manjših in večjih sprememb. Kot pravi Drucker (2004, 128) je družba živa tvorba, ki se neprestano spreminja in se v nekaj desetletjih povsem preoblikuje – njen pogled na svet, temeljne vrednote, družbene in politične strukture, umetnost in ključne institucije. Danes si sami težko predstavljamo že svet, v katerem so živeli naši stari starši in svet, v katerem so se rodili naši starši in tako bo tudi naprej. Razlogi za spremembe in njihovi vplivi so različni in največkrat opazni šele čez leta, saj gre velikokrat za dolgotrajnejše procese.

V zadnjem času lahko zaznamo spremembe v našem okolju, za katere sem sprva težko našla ustrezne razlage, kaj natanko se dogaja ter temu pripisovala določene pojme in definicije. Zato mi je ta naloga predstavljala še toliko večji izziv. Po pogovoru z mentorico in pregledu nekatere ključne literature, sem le ugotovila, da govorimo o lokalnem skupnostnem podjetništvu.

V nalogi bomo pogledali del razvojnih procesov in sprememb, s katerimi želimo odpraviti nekatere negativne posledice današnjih trendov, ki jih prinašata globalna ekonomija in obsežni gospodarski sistemi. V ospredju zanimanja bo razvoj manjših lokalnih podjetij, ki so pomembni za celotno lokalno skupnost in jih bomo v nalogi imenovali *lokalna skupnostna podjetja (community-based enterprises)*¹. Namen naloge je, da поблиže spoznamo novi trend razvoja lokalnih skupnostnih podjetij, ki sicer delujejo po nekaterih načelih konvencionalnega podjetništva, delujejo namreč na trgu, odvisni so od povpraševanja in dobička, vendar njihov edini cilj ni optimizacija dobička, kot bi to lahko trdili za konvencionalna podjetja, temveč so pri svojem delovanju predvsem družbeno usmerjena. V svojem lokalnem okolju tako na prvo mesto postavljajo skrb za človeka in okolje v lokalni skupnosti, v kateri delujejo.

Temu pojavu, ki se v zadnjih letih razvija tudi v Sloveniji, bi lahko rekli nova oblika podjetništva, oz. lokalno skupnostno podjetništvo. V Sloveniji je termin in sam obstoj lokalnih skupnostnih podjetji sicer še relativno neprepoznavno, vendar prakse že obstajajo in se širijo. V anglo-

¹ V literaturi se pojavljajo še poimenovanja *community-based entrepreneurship, community business entrepreneurship, community enterprise, community interest company, community economic development organizations* idr.

saksonskih državah je lokalno skupnostno podjetništvo že prepoznana in utečena praksa. Bandini (2014, 10) govori o dveh primerih priznanih pravnih oblik podjetij, in sicer o *Community Interest Company (CIC)*² in *Low Profit Limited Liability Company(L3C)*³, ki sta pravno-formalni obliki podjetja, s posebnimi predpisi, načinom upravljanja, vodenja in delovanja.

Tudi Evropsko ekonomski-socialni odbor (2015) pravi, da socialno ekonomijo sestavlja več organizacijskih oblik⁴, ki so rezultat različnih državnih in družbenih razmer, imajo pa skupne vrednote, značilnosti in cilje. Podjetja socialne ekonomije vključujejo množico organizacij, ki dajejo prednost ljudem pred kapitalom in vključujejo oblike, kot so kooperative, socialna podjetja, vzajemne družbe, fundacije in združenja, pa tudi novejšje oblike podjetji, med katere uvrščamo tudi lokalna skupnostna podjetja.

V nalogi bomo raziskovali, kaj so lokalna skupnostna podjetja, kakšen je vzrok in namen njihove ustanovitve, ali vodje potrebujejo prehodno podjetniško znanje ali je dovolj, da se dobro spoznajo le na področje dela, kako delujejo in kakšne učinke in vplive imajo na družbo in širše okolje. Cilj naloge je preveriti tri teze, in sicer:

1. Skupnostna podjetja so nova oblika podjetništva, ki so nastala kot odgovor na potrebe lokalne skupnosti, da se zagotovi neka storitev ali produkt, ki ga skupnost potrebuje, država in klasična podjetja pa se na te potrebe ne odzivajo.

² CIC je vrsta podjetja v Veliki Britaniji, ki ima interes svojega delovanja v lokalni skupnosti in za lokalno skupnost; nov tip podjetja, ki je bil pravno-formalno priznan leta 2005. V osnovi delovanja ima socialne cilje, čigar presežki, ki nastanejo pri poslovanju, so ponovno investirani v poslovanje ali skupnost. Delujejo predvsem na področju socialnih in okoljskih vprašanj.

³ L3C je vrsta podjetja, ki ga poznajo v Ameriki. To je pravna oblika poslovnega subjekta, ki je bila vzpostavljena z namenom, da premosti vrzel med neprofitnim in profitnim investiranjem tako, da zagotavlja strukturo, ki omogoča naložbe v družbeno koristna in profitno usmerjena podjetja.

⁴ V tuji strokovni literaturi se za poimenovanje organizacij, ki delujejo na področju socialne ekonomije uporablja različne izraze, ki lahko označujejo enake ali različne organizacijske oblike (npr. *community-based enterprise, social enterprise, cooperative, social business enterprise, corporate social entrepreneurship, social purpose company, community interest company ipd.*). Evropska komisija se trudi za poenotenje definicij, pomenov teh izrazov, da ne bi povzročali zmede in napačnega razumevanja.

2. Izkušnje in znanja na področju vodenja in upravljanja so sekundarnega pomena, kar pomeni, da so vodje manj izkušeni, so pa vsebinsko bolj vpeti v delovanje podjetja, kar privede do manjše učinkovitosti pri poslovanju ter posledično tudi manjše dobičkonosnosti.
3. Lokalna skupnostna podjetja so na dolgi rok bolj uspešna, saj so usmerjena v dolgoročno in trajnostno delovanje, zato je njihov pozitiven družbeni vpliv večji.

Prvi del naloge predstavlja teoretski okvir pomena, značilnosti in delovanja lokalnega skupnostnega podjetja. Pripravljen je na sistematičnem pregledu literature, ki se nanaša na izbrano temo, analizi znanstvenih besedil in njihovi interpretaciji. Določen vir predstavljajo tudi uradni dokumenti Evropske komisije in nekaterih organizacij, v katerih so predstavljene analize, programi, agende in druge vsebine, s pomočjo katerih je opredeljen pojem in predstavljeno delovanje lokalnih skupnostnih podjetij. Metoda raziskovanja v drugem delu naloge je študija primerov, s katerimi so zajeti čim bolj reprezentativni primeri lokalnih skupnostnih podjetij. Ključen vir za pridobivanje informacij so spletne strani izbranih podjetij in pol strukturirani do poglobljeni intervjuji z njihovimi predstavniki. Z izbranim vzorcem se je poskušalo ugotoviti, v kolikšni meri, če sploh, ustrezajo lastnostim, predstavljenimi v teoriji iz prvega dela naloge in postavljenim tezam.

Najprej je v nalogi predstavitev definicij lokalnega skupnostnega podjetja in njegovih značilnosti, kot so namen vzpostavitve in delovanja, vloga povezovanja in sodelovanja in druge značilnosti, ki jih delajo drugačne od klasičnega podjetništva. Na koncu poglavja sledi primerjava lokalnega skupnostnega podjetja s klasičnim podjetništvom, kjer so prikazane ključne razlike.

Drugo poglavje je osredotočeno na bolj operativno raven lokalnih skupnostnih podjetij, kot je način poslovnih procesov, delovanja in vodenja, kar je pomembno za uspešno delovanje podjetja. V tretjem poglavju so predstavljene najpogostejše pravno-formalne oblike, v katerih se lokalna skupnostna podjetja pri nas pojavljajo in njihove značilnosti. V četrtem poglavju je predstavljeno dolgoročno, trajno delovanje lokalnih skupnostnih podjetij, tako v okviru dolgoročnega načrtovanja delovanja in razvoja podjetja kot tudi na področju trajnostnega razvoja. Ker so za razvoj podjetja pomembne inovacije, je v nadaljevanju pozornost namenjena tudi družbenim inovacijam in vlogi lokalne skupnosti za njihov razvoj. Teoretični del se zaključili s pregledom

ovir in priložnosti za nadaljnji razvoj lokalnih skupnostnih podjetjih iz različnih vidikov, s kakšnimi ukrepi lahko zagotovimo podporno okolje in spodbujamo k razvoju lokalnih skupnostnih podjetij, kar bi imelo pozitiven vpliv na družbo in širše na okolje.

V drugem, empiričnem delu, je predstavljenih pet primerov dobih praks v slovenskem prostoru, ki pretežno ustrezajo definicijam in značilnostim lokalnih skupnostnih podjetij ter se pri tem osredotočila na področja, ki so zastavljena v tezah naloge. Predstavljena podjetja delujejo na različnih področjih in na različne načine, imajo pa skupne karakteristike, značilne za lokalna skupnostna podjetja. Na koncu sledijo ugotovitve, ki so podane v sklepnem delu naloge.

I. TEORETSKI DEL

1 LOKALNA SKUPNOSTNA PODJETJA

V zadnjih letih se je razblinil mit o podjetniškem svetu, v katerem lahko uspe le peščici ljudi. Podjetništvo je v zadnjih letih v razmahu in čedalje bolj dokazljivo je, da lahko s pravim namenom, poslanstvom, pristopom, vodstvom in predanostjo, uspe širši skupini ljudi.

Pot podjetništva se začne z neko idejo, za katero menimo, da predstavlja priložnost na trgu. Z njo želimo doseči cilj, ki smo si ga zastavili in od tega tudi ustvariti dobiček. Za podjetnike, ki delujejo v lokalnih skupnostnih podjetjih to pomeni, da bodo z njo pozitivno prispevali k določenemu družbenemu vprašanju v skupnosti in pri tem tudi ustvarili dobiček, da se jim bo investicija časa, energije in denarja, ki so vložili v ta proces, vsaj deloma povrnila. Guclu in drugi (2002, 5) menijo, da imajo ideje običajno izvor v osebni izkušnji podjetnika, ni pa to edini dejavnik, ki spodbudi podjetnika k realizaciji ideje, to lahko povzroči tudi prepoznavanje družbenih potreb, potrebe po spremembah v družbi ali sredstev, ki so na razpolago.

1.1 KAJ SO LOKALNA SKUPNOSTNA PODJETJA

Lokalna skupnostna podjetja so ustanovljena s strani posameznikov ali skupin kot odziv na lokalne težave ali priložnosti. Z zagotavljanjem blaga ali storitev predstavljajo neposredno korist lokalni skupnosti, v kateri se nahajajo. Pomembna so zato, ker se lokalna skupnost odzove na lastne probleme, ki se po posameznih skupnostih razlikujejo. Njihova raznolikost nakazuje, da imajo različne lokalne skupnosti različne težave, s katerimi se soočajo. Pri tem jih vodi prepričanje, da so inovativne rešitve za probleme v skupnosti vodene s strani članov lokalne skupnosti in v njihovi lasti.

Lokalna skupnostna podjetja imajo vpliv na skupnost in delujejo po klasičnih načelih podjetništva, v smislu, da oblikujejo proizvod ali storitev na podlagi potreb in povpraševanja, kar predstavlja

tržni potencial (Hren 2015, 3). Delujejo torej na podjetniški način za določene namene, ki imajo vpliv na skupnost.

Dees (2001, 1) ravno tako meni, da je zdaj pravi čas, da se družbena vprašanja začne reševati na podjetniški način. Pravi, da gre pri tem za kombinacijo zavzetega reševanja družbenega vprašanja na podjetniški način, inovativnostjo in odločnostjo. Dodaja, da vladna prizadevanja in prizadevanja zasebnih neprofitnih organizacij⁵ ne izpolnjujejo vseh pričakovanj, da so glavne institucije javnega sektorja pogosto videne kot neučinkovite in neodzivne, zato je čas za nov način reševanja družbenih vprašanj.

Eden od načinov reševanja so zagotovo lokalna skupnostna podjetja, saj gre za podjetja, ki so nastala v lokalni skupnosti in so rezultat procesa, v katerem deluje lokalno skupnostno podjetje v prizadevanju za skupno dobro. Lokalna skupnost ustvarja kolektivno, skupnostno poslovno dejavnost, s katero prispevajo tako k razvoju lokalnega gospodarstva kot tudi družbenemu razvoju (Peredo in Chrisman 2006, 560). Gre za pristop »od spodaj« (*bottom-up*), kar omogoči neposredno udeležbo zainteresiranih strani. Pristop, ko se organizacija ustanovi na pobudo lokalne skupine, ima močno sposobnost reševanja ključnih družbenih problemov, saj imajo njihove ideje močne povezave z lokalno skupnostjo in njenimi posamezniki, ki sodelujejo v tem procesu.

Johnstone in Lionais (2004, 217–219) vidita lokalno skupnostno podjetništvo kot priložnost za skupnost, saj pravita, da so v času poznega kapitalizma lokalne skupnosti osiromašene. Izpostavljata, da so gospodarsko osiromašene, saj so se moči kapitalizma zmanjšale, viri izrabili in se sedaj soočajo z gospodarsko stagnacijo, so pa ohranile visoko navezanost na prostor ter močne in aktivne družbene odnose v lokalni skupnosti. Ravno zato vidita priložnost za razvoj takšnih skupnosti v lokalnem skupnostnem podjetništvu, ki združuje dobre poslovne prakse s cilji lokalne skupnosti. Pravita ga gre za podoben proces kot pri klasičnem podjetništvu, vendar prilagojen doseganju ciljev lokalne skupnosti, ki vzpostavi nove priložnosti in omogoča nove oblike razvoja.

⁵ Zasebne neprofitne organizacije se označuje tudi s sintagmo civilno-družbene organizacije oziroma organizirana civilna družba. S to oznako se jih umešča v sfero civilne družbe, kar predstavlja del družbenega prostora, ki je med skupnostjo in državo in je drugačen od tistega dela družbene realnosti, ki ga obvladujejo zakoni trga. Ponuja možnost za samoorganiziranje in usklajeno delovanje (Kolarič in Rakar 2010, 4).

Leronda (1999, 363) pravi, da gre pri lokalnih skupnostnih podjetjih za podjetja, ki imajo skupno lastništvo, izpolnjujejo lokalne potrebe, posebno tam, kjer privatni sektor ali vladne storitve odpovedo, oziroma zapolnijo neko praznino v lokalni skupnosti, v kateri delujejo. Vloga lokalnih skupnostnih podjetij je, da omogočajo gospodarski razvoj skupnosti, kjer igrajo pomembno vlogo tradicionalne/kulturne in institucionalne/politične prakse. Pravi, da s svojim poslovanjem iščejo načine za skupnostno in gospodarsko rast. Defourny (2004, 3) pri tem meni, da je v zadnjem času opazen porast tovrstnih podjetij, saj se javne storitve krčijo. Nastaja nova oblika podjetništva za zapolnjevanje tovrstne vrzeli.

Podjetništvo v lokalni skupnosti pripomore k skupni identiteti, občutku pripadnosti in varnosti, ne samo tistih, ki začnejo in razvijajo podjetje, temveč tudi tistih, ki se jim pridružijo v skupnem cilju, namenu, vpliva pa tudi na širše okolje, v katerem delujejo. Posamezni uspehi v skupnosti dejansko gradijo lokalno skupnost in ustvarjajo družbene vrednote. Podjetništvo torej ni le gospodarski pojav, temveč ustvarja tudi družbene vrednote in je vir za razvoj skupnosti (Smilor 1997, 8).

Koncept lokalnih skupnostnih podjetij torej lahko predstavlja alternativni in obetavni koncept za razvoj in krepitev lokalne skupnosti. Gre za nekonvencionalno obliko podjetništva, saj temelji na individualnih in skupnih interesih, kar pomeni, da sta bistvena elementa pri ustvarjanju podjetja skupne vrednote in skupne dobrine, ki jih ima neka lokalna skupnost na razpolago. Lokalna kultura lahko skupnostnem podjetju zagotavlja prožnost in konkurenčno prednost, ki je v današnjem globalnem gospodarstvu z visoko stopnjo konkurenčnosti nujna (Peredo in Chrisman 2006, 573).

Pomembno pri delovanju lokalnih skupnostnih podjetij je tudi povezovanje z več različnimi deležniki. Feld⁶ (2012, 47–48) in Defourny (2004, 5) pravita, da lokalna skupnostna podjetja pri

⁶ Feld v svojem delu sicer obravnava lokalna skupnostna podjetja v obliki start-up podjetij, za katere pravi, da so jedro vsega, kar počnemo. Meni, da se je način, kako ta podjetja nastajajo in vključujejo, korenito spremenil zaradi današnje družbene omreženosti. Pomembno je, da razumemo ta preobrat, saj se nanaša na razvoj gospodarstva in inovacij. Posameznikov start-up se začne z njegovim rojstvom, vsako mesto je nekoč bilo start-up, vsaka institucija, vsak projekt, tako se veže na vsak začetek nečesa. Sam pod tem izrazom zajema vso energijo, aktivnosti in inovacije, ki se zgodijo v manjših geografskih regijah, torej v lokalnih skupnostih.

svojem delovanju vključujejo veliko več deležnikov kot druge vrste organizacij, in sicer vključujejo zaposlene, uporabnike, oblasti, investitorje, mentorje, prostovoljce, univerze, ponudnike storitev in druga večja podjetja. Menita, da vsi ti različni deležniki lahko igrajo ključno vlogo pri razvoju podjetja. Širša vključenost različnih akterjev pripelje tudi do sprememb organizacije delovnih procesov in aktivnosti v podjetjih. Ta pojav se razvija v zadnjem obdobju in je značilen za socialna podjetja.

Na nastanek lokalnega skupnostnega podjetja vpliva več dejavnikov. Peredo in Chrisman (2006, 566–569) sta jih povzela sledeče:

- **Nastanek sprožijo družbene/gospodarske težave**

Lokalna skupnostna podjetja nastanejo zaradi poskusa rešitve določenega družbenega ali gospodarskega problema v skupnosti. Nastanejo kot odziv na nekatere kombinacije, kot so gospodarska kriza in pomanjkanje priložnosti za posameznike, razpad družbe, družbena odtujenost od skupnosti ali odtujenost neke manjše skupine znotraj skupnosti, ki je drugačna, uničevanja okolja, povojna obnova skupnosti, nestanovitnost v velikih podjetjih. Kjer koli se lokalna skupnostna podjetja pojavijo, je navzoč vsaj eden od zgoraj navedenih dejavnikov. Nastanejo torej zaradi neke ogroženosti, težave in kot rezultat prizadevanja lokalne skupnosti, da pridobi ali znova pridobi nadzor nad lastnim lokalnim razvojem.

- **So rezultat procesa, ki temelji na skupnih izkušnjah – aktivizem v lokalni skupnosti**

V tem primeru lokalno skupnostno podjetje nastane kot rezultat nekega dejanja, ki temelji na skupnostni izkušnji. Pogosto so lokalne skupnosti predhodno vključene v neko skupno politično akcijo, kot npr. da zahtevajo od vlade dostop do nekaterih osnovnih storitev, nasprotujejo določenim vladnim reformam in drugo. Zaradi teh aktivnosti lokalna skupnost pridobi neko izkušnjo in znanje, prepozna priložnost in se organizira v lokalno skupnostno podjetje za doseg nekega cilja.

- **Nastanek je odvisen od socialnega kapitala**

Socialni kapital je glavni vir skupnosti. Družbena povezanost v skupnosti omogoča, da se zberejo potrebna sredstva, koordinirajo aktivnosti in vzpostavijo varnostne mreže, ki zmanjšajo tveganje za posameznega člana skupnosti. Tako ima lokalno skupnostno podjetje sposobnost mobilizacije in koriščenja socialnega kapitala, kar predstavlja v današnjem času dodatno prednost, kjer je sicer

prisotno precejšnje pomanjkanje sodelovanja in skupnih vrednot, poleg močne svetovne konkurence.

- **Na nastanek vpliva tudi velikost lokalne skupnosti**

Za vsako podjetje je pri vzpostavitvi in uspehu pomembno, da ima na voljo določena sredstva oz. vire. Iz tega razloga imajo večje lokalne skupnosti prednost pred manjšimi. Vendar po drugi strani imajo manjše lokalne skupnosti prednost v doseganju solidarnosti, enotnosti, ki jo potrebujejo pri delovanju lokalnega skupnostnega podjetja. Večje lokalne skupnosti imajo bolj kompleksne in razvejane družbene mreže, kar je pri vzpostavitvi podjetja lahko le škodljivo. Lokalna skupnostna podjetja bodo tako najpogosteje nastala in obstala v lokalnih skupnostih zmerne velikosti.

Področja delovanja lokalnih skupnostnih podjetij so zelo različna, kot na primer spodbujanje turizma, trgovska dejavnost, trajnostna raba energije, lokalna samooskrba in drugo. Nekatera od teh področji bomo predstavili tudi v drugem, raziskovalnem delu naloge.

Lokalna skupnostna podjetja definiramo torej kot podjetja, ki nastanejo za reševanje nekega problema v skupnosti ali vidijo priložnosti za neko poslovno dejavnost, torej ko se družbena vprašanja rešujejo na podjetniški način. Pripomorejo k ustvarjanju občutka pripadnosti, skupne identitete, kar predstavlja koncept za razvoj in krepitev lokalne skupnosti. Bistvena elementa pri ustvarjanju lokalnega skupnostnega podjetja sta skupne vrednote in skupne dobrine, ki jih delijo v skupnosti. Predstavljajo korist lokalni skupnosti, saj si prizadevajo za skupno dobro. V delovanje lokalnega skupnostnega podjetja se vključuje veliko različnih partnerjev in akterjev, kar predstavlja vpliv na celotno skupnost.

1.2 ZNAČILNOSTI LOKALNIH SKUPNOSTNIH PODJETIJ

Splošne značilnosti lokalnih skupnostnih podjetij so, da so zasebne organizacije, ki proizvajajo javne dobrine, katere posledica je nov proces proizvodnje v lokalni skupnosti. Ta skupnost je organizirana na policentrični način, s pravili, ki si jih določi sama in so namenjena temu, da preprečujejo, da bi kdorkoli, tudi skupnost sama, pridobila nadzor nad sredstvi, ki jih ima in razvija (Frey in drugi 2011, 2).

Lokalno skupnostno podjetje nastane kot posledica iskanja rešitve neke težave, pomanjkanje določene storitve ali dobrine v skupnosti. Zato je značilno za lokalna skupnostna podjetja, da so vzpostavljena na lokalnih virih, kompetencah in kulturi, da delujejo v okviru lokalnega konteksta (Lindgren in Packendorff 2006, 211).

Na podlagi ugotovitev, kaj lokalna skupnostna podjetja so, lahko povzamemo, da je osnova značilnost ta, da so vzpostavljena na podlagi spretnosti in znanj članov skupnosti ter virov, ki jih ima neka lokalna skupnost na razpolago. Glede na raznolikost članov skupnosti in okolja, imajo več različnih družbenih in ekonomskih ciljev, za lokalna skupnostna podjetja pa je značilno, da so družbeni cilji pred ekonomskimi.

1.2.1 Način delovanja lokalnih skupnostnih podjetij in vpliv na skupnost

Za lokalna skupnostna podjetja je značilno, da se pri delovanju zasebno in poslovno področje večinoma prekrivata, kar lahko povzroči nastanek sistema, ki spodbuja samoiniciativnost in odgovornost tako med ljudmi kot podjetniki. To še posebej velja za lokalno skupnostno podjetniško aktivnost med prijatelji in znanci, da vključuje zasebne in podjetniške cilje (Fink in drugi 2013, 33). Lahko rečemo, da v lokalnih skupnostnih podjetjih zaposleni neposredno vplivajo na uspešnost poslovanja, da se prepoznajo pri vsakodnevnem opravljanju dela (Borzaga in Depedri 2009, 87).

Lokalno skupnostno podjetje mora pri svojem delovanju izpolnjevati štiri kriterije, da izpolnjuje ekonomske in podjetniške razsežnosti, in sicer:

1. dejavnost proizvodjanja blaga in/ali prodaja storitev mora delovati neprekinjeno – ta dejavnost izraža tudi namen ustanovitve podjetja;
2. navzoča je visoka stopnja avtonomije – ljudje v podjetju sami upravljajo in sprejemajo odločitve;
3. visoka raven gospodarskega tveganja – ustanovitelji podjetja prevzemajo riziko uspešnosti pobude;
4. zaposleni so za svoje delo plačani – ne gre za volontersko, neplačano delo (Defourny 2004, 9–10).

Se pa z razvojem in načinom delovanja lokalnih skupnostnih podjetji vzpostavlja nova poslovna struktura v okolju, skupnosti, ki je s svojim delovanjem usmerjena v prihodnost. Lokalna skupnostna podjetja vplivajo na razvoj lokalne skupnosti, v kateri se načrtno istočasno razvija več področij, ki so potrebna za dobro počutje posameznikov v skupnosti (gospodarski, družbeni, okoljski in kulturni). Gre za proces, ko člani pridejo skupaj in zavzamejo kolektivno ukrepanje za pripravo rešitve skupnih problemov. Vpliv pobude na lokalno skupnost lahko variira od majhnih pobud, znotraj majhne skupine, do velikih pobud, v katere se vključi cela skupnost. Osnovni rezultat vpliva pobude na lokalno skupnost pa je izboljšana kvaliteta življenja (Frank in Smith 1999, 13–15). Nadalje pravita, da z razvojem lokalna skupnost pridobi različne lastnosti, in sicer:

- lokalna skupnost postane bolj odgovorna,
- organizirajo in skupaj načrtujejo,
- najdejo in razvijejo »zdrave« načine rešitve, primerne za posamezno lokalno skupnost,
- se opolnomočijo,
- zmanjšujejo revščino,
- ustvarjajo možnosti za zaposlovanje in razvoj gospodarstva ter
- dosežejo družbene, gospodarske, kulturne in okoljske cilje.

1.2.1.1 Kolektivnost in sodelovanje v poslovnih procesih

Podjetništvo se pojavi zaradi dinamične interakcije med ljudmi. Gre za vzajemne interakcije v nekem kulturnem okolju med akterji, ki so tesno povezani, torej za kolektivno izkušnjo (Lindgren in Packendorff 2006, 213).

V lokalnih skupnostnih podjetjih se bistveno spreminja narava sodelovanja, saj odnosi temeljijo na obojestranski koristi, kar privede tudi do širitve njihovega vpliva in obsega. Na ta način se izgradijo močna partnerstva in osvobodi skupnost, s čimer se izogne paternalizmu, ki je značilen za odnose v klasičnih podjetjih. V lokalnem skupnostnem podjetju se razmerja moči preoblikujejo, saj je vsak posameznik, partner obravnavan kot dragocen vir sredstev, znanja in izkušenj (Tracey in drugi 2005).

V lokalnih skupnostnih podjetjih torej ni prisotne hierarhije in stroge kontrole, se pa na podlagi ustvarjenih sredstev, preteklih izkušenj, kulture in neprestane interakcije med ljudmi, ki so vključeni v proces, razvije več močnih posameznih identitet, ki imajo pomembno vlogo pri upravljanju podjetja (Frey in drugi 2011, 7).

Drucker (2004, 137) pravi, da novi odnosi v današnji moderni družbi pomenijo, da si lojalnosti v podjetju ni mogoče pridobiti s plačo, temveč da si mora organizacija zaslužiti lojalnost, da je posameznik tisti, ki se pretežno odloča, kaj bo sam prispeval k organizaciji in kolikšen bo donos od njegovega znanja.

Lokalno skupnostno podjetništvo temelji sicer na dobrih medsebojnih odnosih, kjer so spoštljivi drug do drugega, si med seboj pomagajo, so solidarni. To privede pri zaposlenih do občutka, da je podjetje tudi njihovo, do kolektivnega občutka uspešnosti podjetja, torej kakor uspeva podjetju pri poslovanju in se razvija, tako ima posameznik občutek, da gre tudi njemu osebno (Smilor 1997, 11).

V procesih delovanja lokalnih skupnostnih podjetij zaradi te široke množice, ki pri tem sodeluje, lahko govorimo o kolektivni inteligenci oziroma tako imenovani *modrosti množic*, kar predstavlja moč in prednost za uspešno poslovanje podjetja in širše. Za ta namen mora lokalno skupnostno podjetje izpolnjevati štiri pogoje:

1. *raznolikost*: raznolikost mnenj in izkušenj med zaposlenimi in širše je izredno visoka, vsa mnenja so dobrodošla in štejejo, ne glede na formalne kvalifikacije, položaj in drugo;

2. *neodvisnost*: tisti, ki prispevajo in sodelujejo v procesih, so neodvisni, od njih se nič ne zahteva;
3. *decentralizacija*: proces odločanja je decentraliziran, demokratičen;
4. *združevanje*: to je sicer bolj kompleksen del pri procesu delovanja, saj je zaradi širokega kroga vključenih, veliko informacij in prispevkov, ki jih je potrebno razbrati, smiselno združiti in uporabiti v praksi (Frey in drugi 2011, 7).

Navedene lastnosti zaznamujejo delovanje lokalnega skupnostnega podjetja.

1.2.1.2 Družbena povezanost in sodelovanje

Dobro sodelovanje in spodbujanje občutka pripadnosti iste lokalne skupnosti motivira tako ljudi kot podjetnike k sodelovanju. Če podjetniki vidijo sebe kot lokalno skupnost, lahko izkoristijo sinergije in usmerjajo svoje delovanje, s čimer lahko prihranijo sredstva za marketing in vzpostavijo pozitivno podobo podjetja. To krepi njihovo uvrstitev in konkurenčnost tudi na širših trgih. Po drugi strani pa ima povezovanje v družbi tudi velik vpliv na pripravljenost, da ljudje izkoristijo priložnosti, ki se jim ponujajo in začenjajo s podjetniškimi dejavnostmi (Fink in drugi 2013, 32).

Sodelovanje lokalne skupnosti je proces, s katerim posamezniki, družine ali skupnosti prevzamejo odgovornost za svoje lastno počutje in blaginjo ter razvijejo sposobnosti, da prispevajo k lastnemu razvoju kot tudi razvoju lokalne skupnosti (Golam 2008, 9).

V lokalni skupnosti, ki je zelo skupnostno usmerjena, je močna družbena povezanost. Družbeno življenje v lokalni skupnosti predstavlja aktivno vključevanje v različne organizacije, klube in društva, praktično vsakega člana skupnosti. V okviru tega potekajo tudi pogovori med člani lokalne skupnosti o nadaljnjem razvoju lokalne skupnosti in o načinu, kar vzpostavlja močno mrežo družbenih razmerij (Fink in drugi 2013, 31).

Sodelovanje in povezovanje predstavlja danes način uspešnega delovanja tudi pri sooblikovanju politik, ki vplivajo na življenje v lokalni skupnosti, zato je potrebno in pomembno sodelovanje z lokalno oblastjo. Sodelovanje lokalnih skupnosti pri oblikovanju programov in politik, je

prepoznana kot temeljno orodje za uspešno načrtovanje. Barasa in Jelagat (2013, 398 in 400) menita, da sodelovanje lahko tudi izboljša življenjske pogoje ljudi in razvije njihove sposobnosti in znanja, da dosežejo željeno spremembo, z načrtovanjem, dejanji in vodenjem. Uspeh programa ali neke politike je zagotovljen, če je v to vključena tudi lokalna skupnost.

K povezovanju in sodelovanju v skupnosti lahko veliko pripomore lokalna oblast, in sicer na različne načine:

- z različnimi spodbudami in akcijami spodbuja sodelovanje v lokalni skupnosti;
- jim nudi strokovno in administrativno podporo pri delovanju različnih pobud;
- za spodbujanje povezovanja lahko lokalni oblastniki vzpostavijo primer dobre prakse skupnostnega razmišljanja in sodelovanja, vendar se je pri tem potrebno izogibati strankarsko političnih taktik;
- omogoča prostore za srečanje, ki so pomemben inkubator za prebivalce in podjetnike za vzpostavitev in krepitev dinamične družbene strukture;
- vključuje prebivalce lokalne skupnosti k oblikovanju mestnih politik, jih spodbuja k sodelovanju.

Za lokalno skupnostno podjetje je pomembno, da že od začetka samega procesa vključuje različne akterje iz lokalne skupnosti. Vključitev je koristna iz več vidikov:

- v samem začetku načrtovanja lahko tako izkoristijo lokalne vire in znanje, ki pripomorejo k izboljšavi proizvoda ali storitve;
- več akterjev iz lokalne skupnosti je vključenih, bolje je sprejet proizvod/storitev, kar pomeni lažje in trajno delovanje;
- lahko pripomore k bolj pravični porazdelitvi koristi in zagotovi dostop do rezultatov tudi ekonomsko šibkim skupinam;
- lažja je mobilizacija virov v lokalni skupnosti, če se pokaže potreba;
- je osnovi pogoj za trajnost (Bamberger 1986, 10–11).

Iz tega razloga lokalna skupnostna podjetja pogosto investirajo v krepitev povezovanja s skupnostjo s podpiranjem posameznikov in organizacij iz okolja, v katerem delujejo, kar po drugi

strani pomeni, da si krepijo vlogo v lokalni skupnosti in s tem tudi možnost uspešnega delovanja (Stryjan 2006, 51).

S sodelovanjem in vključevanjem se utrjuje zavest o lokalni skupnosti. Novi odnosi in novo dojetje poslovanja pripeljejo do trajnosti, saj si vsak po svojih najboljših močeh prizadeva za doseganje namena in ciljev podjetja, kar posledično vodi v povečevanje splošne družbene blaginje in kakovostnega prostora za bivanje.

1.2.2 Vloga lokalne skupnosti pri vzpostavitvi in razvoju lokalnega skupnostnega podjetja

Zanimiva je vloga lokalne skupnosti v lokalnem skupnostnem podjetju, saj gre tu za pojav, kjer skupnost najprej vzpostavi podjetje, nato pa ga vodi, zato bi lahko reklo, da je neprestano prisotno razmerje med poslovnim in družbenim konceptom.

Podjetja, v katerih ima lokalna skupnost dvojno vlogo, torej, da jih vzpostavijo in vodijo člani lokalne skupnosti, imajo lahko neverjeten uspeh. Pomembno je, da se v lokalni skupnosti prepozna, katera vrsta posla je mogoča v določenem lokalnem okolju in je v interesu lokalne skupnosti (Shuman 2000, 84).

O konceptu dvojne vloge lokalne skupnosti v lokalnih skupnostnih podjetjih, govorita tudi Peredo in Chrisman (2006, 560). Pravita, da skupnost deluje:

- v vlogi **podjetnika**, ko člani lokalne skupnosti skupaj ustvarijo ali prepoznajo priložnost na trgu, se na to odzovejo ter nato v podjetju delujejo kot lastniki, menedžerji in zaposleni;
- kot **podjetje**, ko člani lokalne skupnosti sodelujejo v skupni proizvodnji in izmenjavi blaga ali storitev v okviru obstoječe družbene strukture skupnosti, ki deluje kot vir sredstev za organizacijo teh poslovnih dejavnosti.

Lahko bi rekli, da dvojna vloga lokalne skupnosti pomeni, da so lokalna skupnostna podjetja dobro prilagojena lokalni skupnosti, se odzovejo na nove potrebe, saj je skupnost vključena v delovanje podjetja in s tem rešuje lastna vprašanja. Odnos med lokalnim skupnostnim podjetjem in

skupnostjo še posebej pomemben, saj je nastanek in razvoj lokalnega skupnostnega podjetja odvisen od njegove zmožnosti na odziv določenih potreb v skupnosti.

Pri delovanju in razvoju lokalno skupnostno podjetje zato sodeluje z različnimi deležniki iz skupnosti, s katerimi mora ohranjati korektne odnose, zagotavljati transparentno delovanje pri vodenju in upravljanju ter drugih aktivnosti podjetja. Zaradi demokratičnega vključevanja in možnosti širše udeležbe pri upravljanju in odločanju o razvoju organizacije v prihodnje (lastniki, delavci, prostovoljci in stranke), predstavlja to drugačen način upravljanja in druge cilje glede namena delovanja in razvoja organizacije, vse glede na lokalno skupnost (Bandini 2014, 14).

1.2.3 Motivacija za razvoj in vključenost v lokalna skupnostna podjetja

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje nekaj delajo ob določenih sposobnostih in znanju. Povezana je z interesi (koristmi) tistega, ki dela in s pokrivanjem njegovih potreb. Koristi nastajajo kot poplačilo za delo v podjetju, torej za dosežene izide in cilje podjetja. Načini motiviranja pa so zelo različni (Kralj 1999, 177–178).

Na zavzetost posameznika pri izpolnjevanju določene naloge v največji meri vpliva njegova motiviranost. Stopnja motiviranosti posameznika pa je odvisna od spleta dejavnikov, kot so npr. višina plače, urejenost delovnega okolja, socialna varnost v podjetju itd. (Rozman in drugi 1993, 213).

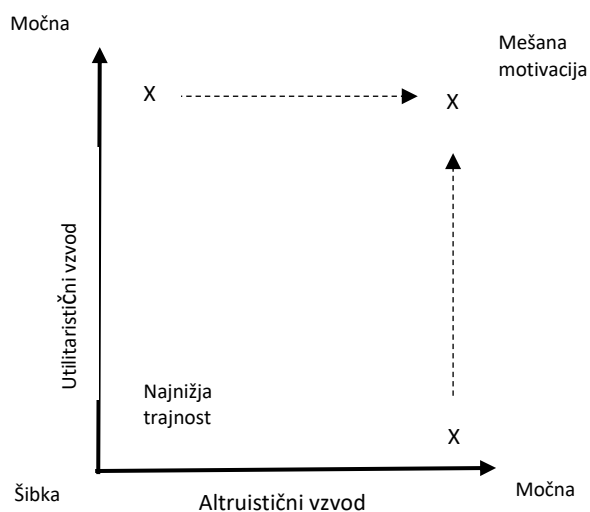
V lokalnih skupnostnih podjetjih obstaja več vrst motivacij, zaradi katerih posamezniki sodelujejo v skupnih dejavnostih. Frey in drugi (2011, 5–6) govorijo o treh vrstah motivacij, za katere ni nujno, da se med seboj izključujejo:

1. *zunanja motivacija*, ko dobiš za neko opravljeno dejavnost določen izid, ločen od proizvoda ali storitve, kot npr. denar ali materialno nagrado;
2. *notranja motivacija*, ki temelji na *zadovoljstvu*, ki ga posameznik dobi z vključenostjo v določeno aktivnost, brez materialnih nagrad in
3. *notranja motivacija*, ki temelji na *občutku obveznosti*: z namenom, da se obnašamo in delujemo "primerno".

Za lokalna skupnostna podjetja sta za uspešne procese pomembna predvsem dva vidika:

1. močna motivacija, ki izzove zadostna sredstva in predanost, kar predstavlja trajnostno usmerjenost in prilagodljivost pri delovanju;
2. proces mora ustvariti tako ekonomske (utilitarne) kot družbene (altruistične) koristi (gl. Sliko 1.1).

Slika 1.1: Delovanje lokalnega skupnostnega podjetja z vidika motivacije



Vir: Austin in drugi (2006, 175).

Kot prikazuje slika 1.1, je najbolj optimalna situacija v poslovnih procesih ta, da je mešana motivacija, torej tako ekonomska – materialne koristi, kot družbena – koristi za skupnost. To zagotavlja tudi trajnost procesov.

Zaradi načina delovanja in visoke vpletenosti deležnikov, je za lokalna skupnostna podjetja značilna visoka motiviranost za delovanje podjetja. Borzaga in Depedri (2009, 76 in 88) menita, da so zaposleni v podjetjih, ki delujejo v družbeno korist, motivirani s strani več dejavnikov, od

katerih so najmočnejši družben vidik njihovega delovanja in občutek koristnosti, tem sledi stabilnost delovnih mest in možnost izmenjave idej v podjetju, povezanost z ljudmi tudi zunaj podjetja, skupni ideali in odločanje in šele nato sledi višina plače, strokovni razvoj in kariera ter drugo. Kar pa ne pomeni, da so kakšni vidiki zanemarljivi. Poudarita, da mora podjetje imeti strategijo, s katero zadovolji potrebe zaposlenih. Notranje spodbude, s katerimi se osredotočajo na kakovost delovnih pogojev, vključenost zaposlenih v procese odločanja, samostojnost pri opravljanju nalog in ustvarjalnosti, morajo še naprej prevladovati, istočasno pa je potrebno izboljšati tudi zunanje pobude, s katerimi se odzovejo na potrebe delavcev po varnosti in prihodku, s čimer povečajo lojalnost delavcev z višjimi sposobnostmi in znanji. Zato morajo biti tudi plače skrbno načrtovane, da zagotovijo pravičnost, s katero se izognejo nezadovoljnosti zaposlenih in istočasno ohranjajo pomembnost notranjih spodbud.

2 DELOVANJE LOKALNIH SKUPNOSTNIH PODJETJIH

V strategiji razvoja imajo lokalna skupnostna podjetja tri ključne elemente:

1. Izenačen obseg družbene in poslovne dimenzije; bolj ko sta enakomerno prisotni, večja je priložnost tudi za izvajanje inovativnih ukrepov, ki ustvarjajo hkrati družbeno vrednost in poslovno korist;
2. Usmerjenost v odkrivanje pridobivanja in razporejanja sredstev v poslovanju, ki so ključni za uspeh (tehnologija, strokovni kader, infrastruktura, sistem delovanja itd.);
3. Vzpostavljanje različnih partnerstev, saj tovrstna sodelovanja omogočajo podjetju, da pridobi nove in različne vire sredstev in kompetenc, ki jih potrebuje za uspešno delovanje (Austin in drugi 2006, 177).

Pomembno je, da se podjetniki v poslovanju organizirajo tako, da se ne osredotočijo samo na en vir dohodkov, temveč si morajo zagotoviti še druge vire, kot so pogodbe za izvajanje storitev, neposredna prodaja, sponzorstva, članstvo, predplačila, članarine, prispevke, dejavnosti in drugo. Razmisliti je potrebno o vseh možnostih, saj bistvo poslovanja ni v trenutni prodaji ali prihodku, temveč v bodoči (Immnik in Kearney 2003, 21–22). Z razpršenostjo virov dohodkov se zmanjša tudi tveganje poslovanja, saj v primeru, da pride do zmanjšanja dohodkov iz enega vira, ostanejo še drugi.

Skupnost za uspešen razvoj in vodenje potrebuje strokoven kader, zato je usposabljanje ključnega pomena. Prednost lokalnih skupnostnih podjetij je ravno v raznolikosti deležnikov ter njihovih znanj in izkušenj, saj če nekdo ni kos nalogi, vpraša druge z ustreznim znanjem in s poslovnimi izkušnjami. Lahko mu ponudi, da postane partner v podjetju, kar predstavlja pomemben korak za razvoj podjetja (Shuman 2000, 88).

Bandini (2014, 8) pravi, da v lokalnih skupnostnih podjetjih na upravljalni in vodstveni ravni nastopa skupnost skupaj, za skupne cilje. Cilj je zagotavljanje določenih prednosti za skupnost, ki ji podjetje pripada. Cilj mora biti dosežen skozi proizvodnjo blaga ali storitev in mora vidno vplivati na osnovne kvalitete družbenega in gospodarskega življenja.

2.1 POSLANSTVO

Skupnostna podjetja izhajajo iz poslanstva, ki določa smisel obstoja in delovanja organizacije. To je ključno, saj usmeri organizacijo k delovanju in s tem k uresničevanju poslanstva. Podjetje mora v ta namen opredeliti tudi posamezne strategije, potrebne za doseganje ciljev. Dobre organizacije veliko razglabljajo o svojem poslanstvu in se usmerijo v cilje, do katerih je razumljivo načrtana pot. Lokalna skupnostna podjetja pri tem začenejajo pri okolju, skupnosti, potencialnih strankah in ne od znotraj, pri vodenju, razmerjih, kot to storijo navadno klasična podjetja (Drucker 2004, 145).

Poslanstvo oziroma namen delovanja podjetja mora biti jasen in iz njega morajo biti izpeljani kratkoročni in dolgoročni cilji. Za doseganje poslanstva morajo biti vloženi določeni napori in pogosto morajo biti tudi rezultati na kratek rok, kljub temu da začne poslanstvo delovati šele na dolgi rok (Drucker 1990, 34).

V skupnosti so skupna tradicija in vrednote, s katerimi se posameznik identificira. Pri oblikovanju poslanstva morajo skupnostni podjetniki vedno poznati in predpostavljati vrednote in prakse skupnosti, v kateri delujejo, da bi ji pripadali in si s tem zagotovili uspešno delovanje. Skupnostno podjetništvo je lahko, dolgoročno gledano, opredeljeno kot neprestano iskanje ravnotežja med

odklonom in pripadnostjo skupnosti in neprestanim prizadevanjem za pisanje zgodovine, ne da bi pri tem koga ali kaj izpustil (Lindgren in Packendorff 2006, 230).

Za učinkovito doseganje poslanstva mora podjetje izoblikovati učinkovito strategijo, za katero je potrebno poznati interese skupnosti, vrednote, kateri deležniki so pomembni, kaj želimo doseči, kakšen vpliv naj ima podjetje v okolju, kaj bo merilo za uspeh in drugo (Immink in Kearney 2003, 21). Za lokalna skupnostna podjetja je značilno, da v ta proces izoblikovanja strategije vključijo širšo skupino posameznikov in organizacij.

V skupnostnih podjetjih je poslanstvo in namen delovanja v dobro lokalne skupnosti. To je pomemben dejavnik, saj učinkuje tudi na to, kako podjetja zaznavajo in ocenjujejo priložnosti iz okolja. Vplivi na družbo, povezani poslanstvom in namenom delovanja podjetja, postanejo osrednji kriteriji in merilo za delovanje, ne pa ustvarjanje bogastva (Dees 2001, 4).

2.2 UPRAVLJANJE IN VODENJE LOKALNIH SKUPNOSTNIH PODJETIJ

Današnja družba je družba organizacij in vsaka organizacija mora biti organizirana na način, da je pripravljena za nenehne spremembe. Delovanje organizacije je usmerjanje znanja v delo – na orodjih, izdelkih in procesih, vendar na način, ki temelji na samem znanju. Spretnosti se spreminjajo počasi in redko, v družbi organizacij pa je smiselno domnevati, da bo vsakdo z določenim znanjem moral vsake štiri, pet let pridobiti novo znanje, da bo lahko sledil razvoju in spremembam. Zato se mora vsak manager zavedati, da mora vsaka organizacija v osnovo svojega delovanja vgraditi upravljanje sprememb, da se je potrebno periodično na nekaj let vprašati o procesu, izdelku ali storitvi, o morebitnih spremembah in posvetiti pozornost tudi ustvarjanju novega (Drucker 2004, 129).

Potreba po upravljanju in vodenju podjetja izhaja iz želje in potrebe po obstoju in razvoju (tudi rasti) podjetja. Ravnanje podjetja na vseh njegovih področjih delovanja je treba upravljati in voditi. Vsako podjetje ima ne glede na velikost enega ali več lastnikov in odgovornih oseb. V manjših podjetjih je pogosto lastnik hkrati tudi manager, z naraščajočo velikostjo podjetja pa narašča tudi

potreba po usposobljenih managerjih (Duh 2015, 37–38). Na tej točki se proces upravljanja in vodenja loči, ko so lastniki le še upravljalci, vodenje pa prepustijo managerjem. Pri lokalnih skupnostnih podjetjih je struktura upravljanja po navadi skupnostna/kolektivna, struktura vodenja pa demokratična.

Lokalna skupnostna podjetja so upravljana in vodena za doseganje poslovnih in družbenih ciljev skupnosti na način, s katerim dosegajo trajnostne koristi. Ustanovljena so s strani članov skupnosti, ki se odločijo na podjetniški način reševati družbeni problem ali izkoristiti priložnost za dobro cele skupnosti. Gre za neprofitno podjetništvo, saj kot pravita Peredo in Chrisman (2006, 566), dobiček ni ključen ali celo glavni namen podjetja. Neko vračilo v procesu je sicer potrebno, da je operacija trajnostna, lahko pa se s tem dosega tudi nek drug namen (ali več) za skupnost. Sprejemljiva je tudi nižja stopnja vračila v zameno, da se dosegajo nekateri drugi skupnostni cilji. Tudi Yunus (2006, 42) pravi, da proizvodjanje dobička ne izključi podjetja od tega, da je družbeno podjetje. Osnovno določilo, kaj je družbeno podjetje, mora biti dejstvo, da je družbeni cilj delovanja podjetja poglobitni cilj in se jasno odraža v odločanju podjetja.

2.2.1 Upravljanje lokalnih skupnostnih podjetij

Osnovno vprašanje pri upravljanju, ki ga pozna lokalno skupnostno podjetje je, čemu je namenjen nek posel, v čigavem interesu naj bo podjetje vodeno in na kakšen način. Poleg tega na upravljanje močno vplivajo tudi širša vprašanja, kot so poslovna etika v proizvodni verigi, človekove pravice, odnos do okolja, korupcija in drugo, kar je med velikimi vprašanji našega časa in tudi vse bolj prisotno na celotnem področju podjetništva (Elkington 2006, 316).

Skupnost se lahko samoorganizira na različne načine, so pa pri upravljanju vsem skupne karakteristike, predvsem pri načinu vodenja in delovanja, saj kot pravi Drucker (2004, 138–139), moderna organizacija ne more biti organizacija nadrejenega in podrejenega, temveč mora biti organizirana kot ekipa. V nadaljevanju ponazori teorijo o obstoju treh vrst ekip:

1. Ekipa, ki igra skupaj v igri teniških dvojic je majhna, vsak član se prilagodi osebnosti, spretnostim, prednostim in slabostim drugega člana ali članov;

2. Nogometna ekipa, kjer ima vsak igralec določen položaj, toda vsi (razen vratarja) se premikajo skupaj, medtem ko posamezni igralci ostanejo na svojih položajih in
3. Bejbolska ekipa ali orkester, v kateri imajo vsi člani točno določen položaj.

Pravi, da je ena od najbolj tveganih odločitev v obstoju organizacije ta, katero ekipo uporabiti. Dejstvo je, da čedalje več organizacij temelji na informacijah, zato je največ »nogometnih« ali »teniških« ekip, kar pomeni, da so zasnovane na odgovornosti. Vsak član mora biti odgovoren za sprejemanje svojih odločitev, torej se morajo v določeni meri imeti tudi za vodstvene delavce.

V lokalnih skupnostnih podjetjih je način upravljanja zelo demokratičen, kar pomeni, da omogoča neposredno udeležbo zainteresiranih strani. Lokalna skupnostna podjetja pri upravljanju želijo zagotoviti visoko stopnjo demokratičnega nadzora delovanja podjetja, ki vključuje prisotnost upravljalne skupine in širšo skupino pridruženih, ki niso neposredno vključeni v upravljanje, ter spodbujati poslovno sodelovanje, krepiti njihovo vključenost (družbeno in podjetniško) v aktivnosti in proizvodne procese podjetja (Bandini 2014, 14). Shuman (2000, 89) pri tem opozarja, da je iz tega razloga ena od ključnih stvari ta, da se je glede na demokratičnost potrebno dogovoriti glede deleža lastništva v podjetju, da določen posameznik nima previsokega deleža, kar bi predstavljalo potem tudi oblast. Meni, da je pri lastninskem deležu idealno, da je vsak lastnik 1% deleža v podjetju in da je za upravljanje pomembno, da se strateške in pomembne odločitve sprejme vsaj z 51% večino. V tem primeru obstaja majhno tveganje za zlorabe pri poslovanju podjetja.

Sanchez in Roelants (2011, 121–122) opozarjata, da je tovrstni demokratični način upravljanja težko zagotavljati in je veliko težje od upravljanja konvencionalnega podjetja. Demokratična kontrola članstva ni zgolj omejena na formalne postopke na generalnih skupščinah, ključnega pomena so tudi večkratna preverjanja in pregled poslovanja. Ti kompleksni postopki pogostejši in priprav strategij pa kljub vsemu omogočajo, da se skupaj uspešno prilagodijo oziroma odreagirajo na neznano in nepričakovano (kot je npr. gospodarska kriza).

Znotraj lokalnih skupnostnih podjetij v organizacijski strukturi ni jasno določenih mej, delujejo na močnih osebnih odnosih in proizvodnji brez prilaščanja proizvedenih sredstev. Tako Frey in drugi (2011, 2) pravijo, da so skupnostna podjetja zasebne organizacije, ki proizvajajo javne dobrine.

Proces dela je nov in organiziran na policentričen način, kjer si pravila določi podjetje samo in preprečujejo vsakomur, tudi skupnosti sami, da bi prevzela kontrolo nad proizvedenimi sredstvi.

2.2.2 Vodenje lokalnih skupnostnih podjetij

Proces podjetništva deluje na štirih ključnih dejavnikih: talentu, priložnosti, kapitalu in znanju (know-how). *Talent* se nanaša na posameznike, ki prepoznajo tržno priložnost, vzpostavijo organizacijo in to priložnost izkoristijo. Kjer je več takšnih posameznikov, tam je možnost za rast in razvoj skupnosti. Ni pa dovolj le talent, zato je njegov izkoristek odvisen od številnih spremenljivk, kot so dobra klima za spodbujanje ustvarjalnosti in kreativnosti, navzočnost drugih uspešnih podjetnikov in uspešnih programov in drugo (Smilor 1997, 2–4).

Za uspešno vodenje mora biti podjetnik poslovno ustvarjalen in inovativen, dinamični človek, ki je sposoben hitro zaznati pojave, probleme in možnosti poslovanja (prednosti in pomanjkljivosti, priložnosti in nevarnosti), ki je voljan prevzeti tveganje in vložiti maksimalen napor za uresničitev. Sposoben je najti obetajoče poslovne ideje, mesto na tržišču, tehnologije in izdelke ter jih hitro in pravočasno uresničiti, najti kapital in kadre, izoblikovati podjetje in njegovo organiziranost ter navdušiti in potegniti za seboj svoje sodelavce (Kralj 1999, 42).

Kljub vsej demokratičnosti, značilni za lokalno skupnostno podjetje, je treba podjetje voditi, sicer na različne načine, a za uspešno in učinkovito delovanje v organizaciji morajo biti ljudje, ki sprejemajo odločitve, so odgovorni za poslanstvo organizacije, stanje, uspešnost, rezultate. Vodstvo sicer mora imeti tudi določeno avtoriteto, ni pa njegova naloga ukazovati, temveč navduševati (Drucker 2004, 139).

Pri skupnostnih podjetjih lahko govorimo, da jih vodijo tisti, ki vidijo v podjetju dolgotrajno naložbo in so iz lokalnega okolja (proizvajalci, delavci, prebivalci itd.) in ne managerji, ki delajo za interese zunanjih interesnih skupin (investitorji), ki jih zanima le najvišji možni donos naložbe (Sanchez in Roelants 2011, 121).

Pri vodenju lokalnih skupnostnih podjetij so pomembne tri značilnosti:

1. temeljijo na razpoložljivih spretnostnih in znanjih v skupnosti

Na vzpostavitev in vodenje lokalnega skupnostnega podjetja močno vpliva sposobnost skupnosti, da na inovativen način kombinira in prilagaja različne spretnosti in znanja, tako stara kot nova, izkušnje, združne prakse in vrednote. Gre za kombinacijo spretnosti in znanj, poslovanja in razpoložljivih virov znotraj skupnosti, ki se nanašajo na zaznane potrebe in priložnosti v skupnosti.

2. imajo več zastavljenih ciljev

Lokalna skupnostna podjetja poudarjajo potrebo za doseganje družbenih, gospodarskih, okoljskih in kulturnih ciljev istočasno. Tudi člani skupnosti imajo različne cilje, zato je potrebno pri delovanju slediti različnim ciljem. Lokalna skupnostna podjetja seveda delujejo z namenom ustvarjanja dobička. Vendar različnost ciljev, ki jih imajo, nakazujejo na raznolikost potreb članov skupnosti, kar oboje vzpostavlja priložnost za konstruktivni lokalni razvoj. Lokalno skupnostno podjetje bo ciljalo na dobiček le, če bo sočasno vplival tudi na doseganje drugih zastavljenih ciljev, ki so družbeni.

3. odvisna so od participacije članov skupnosti.

Stanje socialnega kapitala v skupnosti je ključnega pomena za oblikovanje lokalnega skupnostnega podjetja. Socialni kapital tudi temeljno vpliva na upravljanje in vodenje podjetja. Eden glavnih izzivov za kakršni koli lokalni razvoj je učinkovita in inovativna vključitev lokalne skupnosti v proces odločanja. Bolj kot je lokalna skupnost vključena, bolj ima lokalno skupnostno podjetje zagotovljeno trajnost delovanja (Peredo in Chrisman 2006, 560–561).

2.2.3 Ključni elementi za uspešno delovanje lokalnih skupnostnih podjetij

Mikel Lezamiz, direktor izobraževanja v Mondragonu, največjem združenju kooperativ na svetu v lasti zaposlenih, je v intervjuju (Horvat, 2011) izpostavil dve glavni načeli, po katerih deluje kooperativa: načelo solidarnosti in participacije, torej skupnostno upravljanje, kjer je prisotna visoka stopnja participacije delavcev pri odločanju. Pravi, da je pomembno ponuditi informacijo in omogočiti delavcem različna usposabljanja, da bi znali odločati.

Tudi Sanchez in Roelants (2011, 122) poudarita, da je za upravljanje in nadzor ključna informacija, ne glede na obliko delovanja. Dodajata, da informacija sama po sebi ni zadostna, temveč je tudi

potrebno vedeti, kaj z njo narediti in kako jo izkoristiti, za kar pa potrebuješ tudi usposabljanje. Je pa dejstvo, da bolj ko je kompleksen sistem, težje je prenesti in uporabiti informacije.

Austin in drugi (2006, 179) govorijo, da je pomembna tako notranja, kot tudi zunanja komunikacija. Dobra notranja komunikacija doseže to, da so zaposleni ponosni na svoje podjetje, kar doprinese k še večjemu občutku pripadnosti. Zunanja komunikacija spodbuja podobne občutke pripadnosti drugih podjetij in krepi podobo, ugled podjetja do zunanjih deležnikov.

Povzamemo lahko, da je za uspešno delovanje lokalnega skupnostnega podjetja pomembno, da svojo strategijo delovanja sporoči odločevalcem, prebivalcem in podjetnikom, saj bo s tem imel tudi širšo podporo v skupnosti, kar predstavlja tudi prednost pri poslovanju (Fink in drugi 2013, 42).

Za uspeh delovanja lokalnega skupnostnega podjetja so pomembne štiri stvari:

1. Lokalno skupnostno podjetje mora voditi podjetnik.

Veliko različnih ljudi in organizacij je lahko vključenih v skupnostno podjetje in mnogi nepodjetniki imajo lahko ključne vloge, vendar je pomembno, da podjetje vodi oseba, ki je podjetnik.

2. Vodstvo mora biti poslovanju dolgoročno zavezano.

Vsako podjetje gre skozi več faz – od prodora na trg, uspeha, rasti, padca, ponovne rasti, znižanja prihodka itn. Zaradi tega mora biti zavezanost dolgoročna, da v slabših časih poslovanja podjetja ne zaprejo in s tem ne izgubijo vsega, temveč se potrudijo za ponovno rast poslovanja. Nekdo, ki bi gledal samo na dobiček, bi takoj ob prvih neuspehih zaprl podjetje in s tem uničil vse dobro, kar je bilo do takrat pridobljeno in razvito, če je nekdo dolgotrajno zavezan k podjetju, pa si prizadeva stanje izboljšati in ponovno vzpostaviti dobro delovanje.

3. Delovanje lokalnega skupnostnega podjetja mora biti vključujoče.

Vsakdo, ki želi kakor koli prispevati k podjetju, mora dobiti priložnost, vodje morajo biti pripravljene sprejeti še več vodij, med njimi pa mora biti nekdo, ki ima dolgoročno vizijo za izgradnjo skupnostnega podjetja. Gre za miselnost, da je več vključenih v podjetje doprinos in da ne gre za zmagovalce in poražence, temveč lahko vsakdo od tega kaj pridobi, celotna skupnost je zmagovalka.

4. Ves čas se morajo izvajati aktivnosti, ki vključujejo vse, ki sodelujejo s podjetjem.

To vključuje zaposlene, začetne podjetnike, izkušene podjetnike, investitorje, mentorje, ponudnike storitev in vse druge, ki si želijo biti vključeni. Gre za aktivnosti, namenjene povezovanju, ustvarjanju in ohranjanju občutka pripadnosti in vključenosti (redna srečanja, diskusije, dnevi odprtih vrat, podeljevanje nagrad itd.), kar je pomembno za uspešnost skupnostnega podjetja (Feld 2012, 25–29).

Za delovanje lokalnega skupnostnega podjetništva po opisanih načelih je potrebno ustvariti primerno okolje, kjer se bo veliko različnih akterjev kot so podjetja, odločevalci na različnih stopnjah ali javni organi zavedalo, da morajo spremeniti svoj odnos do inovativnih pobud za skupno dobro. Bistveno je, da se je več ljudi pripravljeno aktivno vključiti v delovanje in s tem ustvariti doprinos k skupnemu razvoju (Gawell in drugi 2009, 16).

Skupnostna podjetja lahko ravno zaradi svojih posebnosti pri načinu upravljanja, komuniciranja, vključevanja, načinu delovanja, doprinesejo k uspešnim rezultatom poslovanja.

2.2.4 Lastnosti vodje lokalnih skupnostnih podjetij

Vse se začne pri podjetniku, ki prepozna poslovno priložnost in zagotovi sredstva za vzpostavitev novega podjetja. Smilor (1997, 2) pravi, da je podjetništvo resnično enakopravni proces, kjer imajo vsi enake možnosti. Nekdo, da je uspešen podjetnik, ne potrebuje diplome, certifikata ali drugega formalno pridobljenega znanja. Za uspešnost sta pomembni predvsem dve lastnosti: strast in proaktivnost. Strast je navdušenje, veselje in vnema, ki pride iz energičnega in neumornega opravljanja vrednega, izzivov polnega in privlačnega namena. Kar žene podjetnika je odločna, optimistična in vztrajna želja po uspehu. Lokalno skupnostno podjetje ima pri tem cilj delovanja v okviru družbenega poslanstva, do katerega pride na podjetniški način (Austin 2006, 169).

Guclu in drugi (2002, 7) pravijo, da mora za ugotovitev, ali je neka ideja resnična priložnost za uspešno poslovanje, podjetnik pripraviti prepričljivo teorijo o družbenem učinku in izdelati poslovni načrt, ki je realen, izvedljiv. Izdelava takšnega poslovnega načrta pomeni oblikovanje učinkovitega operativnega modela poslovnega procesa in izvedljivo strategijo virov. Ti načrti se morajo medsebojno ujemati in biti ustrezni glede na okolje, kjer bo podjetje delovalo.

Ko se vzpostavi podjetje, pride do faze vodenja, kjer poznamo tri pomembne elemente, za katere je odgovoren vodja podjetja:

- *vizija*: vodja si mora predstavljati podjetje, v katerem je družbena dimenzija osrednji in sestavni del skupnostnega podjetja;
- *legitimizacija*: vodja mora vzpostaviti notranje okolje, ki izkazuje primernost in zaželenost poslovnega procesa;
- *opolnomočenje*: vodja mora pridobiti kader, ki bo zgradil in izpeljal poslovni proces.

Vzpostavitev podjetja in kadra zahteva pridobitev človeških in finančnih virov, s pomočjo katerih bo imel vodja pogoje za uresničitev pomembne spremembe (Austin in drugi 2006, 176).

Vodja mora imeti nekatere ključne lastnosti, kot so:

- **Je vključujoč.**

S tem prispeva k učinkovitosti delovanja. Vsakdo, ne glede na izkušnje, preteklost, izobrazbo, etično pripadnost ali perspektivo, mora biti dobrodošel v lokalnem skupnostnem podjetju. Vodje imajo pri tem posebno vlogo, saj se vsakdo, ki se želi vključiti, obrne nanj in od njega je odvisno, kako uspešno se bo kdo vključil.

- **Ne pristopi k poslovanju po načelu zmagovalec – poraženec.**

Veliko ljudi pristopi k poslovanju po načelu, da si pri poslovanju lahko le zmagovalec ali poraženec. To slabo učinkuje na produktivnost lokalnega skupnostnega podjetja. Lokalno skupnostno podjetje predstavlja po navadi majhen delež tega, kar bi lahko ultimativno postali. Zaradi tega je tudi veliko neizkoriščenih priložnosti. Cilj vsakega v lokalnem skupnostnem podjetju mora biti, da se ustvari nekaj dolgoročnega, kar bo koristilo skupnosti.

- **Je mentor.**

Dobro vodeno mentorstvo lahko pomembno vpliva na razvoj posameznika in na podjetje. Dober mentor nima nobenih pričakovanj glede tega, kaj bi lahko pridobil od mentorstva, temveč deluje po principu »najprej daš, preden dobiš«. Vodje se lahko osredotočijo na mentorstvo na več stopnjah: da je mentor drugim vodjem, ki so s tem šele začeli, da je mentor drugim podjetnikom, ravno tako tistim, ki so v začetnih korakih in iščejo mentorja in da so mentorji drug drugemu, saj je najboljše mentorstvo tisto, ko pride do medsebojnega razmerja, ko imata oba koristi od tega.

- **Je odprt do novih idej.**

Verjame, da je potrebno vsako novo idejo poskusiti, da izveš, ali je dobra ali ne, da se lahko le tako prepričaš.

- **Je odkrit v odnosih** (Feld 2012, 47–57).

Ena od temeljnih kompetenc vodje je vsekakor podjetnost. Mesojedec in drugi (2012, 170-172) izpostavijo še naslednje kompetence, ki jih mora imeti dober vodja: kreativnost/inovativnost, družbena empatija, vztrajnost/predanost, vodenje in organiziranje, komunikacija, prodaja in marketing, kompetence s področja informacijsko-komunikacijske tehnologije, finančni menedžment, administracija in pravo, timsko delo in strateško razmišljanje. Že sam nabor kompetenc nam sporoča, da uspešno podjetje predstavlja ekipa različnih ljudi. Podjetnik si mora za uspešno delovanje sestaviti tako ekipo, da se pokrijejo vse potrebne kompetence.

Vodja mora biti viden in prepoznaven. Drucker (1990, 35) pravi, da je ena od ključnih lastnosti vodje ta, da ima zmožnost odločanja na podlagi prioritete in se tega potem tudi držati. Glede na omejenost sredstev v podjetju, je to ključnega pomena.

Lokalne iniciative prihajajo iz različni ozadij. Bulc (2010) pravi, da je uspešen in zadovoljen podjetnik pogosto tudi generator civilnih iniciativ in prostovoljnih aktivnosti. V nekaterih primerih sprožijo iniciativo potencialni uporabniki storitev, ki prepoznajo potrebo in iščejo na to rešitev sami, v nekaterih primerih pa kot posredniki pri tem pridejo strokovnjaki, ki za rešitev oblikujejo novo pobudo.

Socialna mreža je aktivna komponenta lokalne iniciative, katere uspeh je odvisen od zagona, ki ga lahko ustvari podjetnik. Pri tem njegova motivacija ni le materialna, temveč si želi razviti tudi nove načine skupnostnega bivanja skozi njihovo skupno skrb za skupno dobro (Laville 2009, 238–239).

Simms in Robinson (2009, 277) govorita o dvojni identiteti socialnega podjetnika, in sicer kot identiteta aktivista, ki ga vodi želja po spremembah družbenega stanja, in po drugi strani podjetniška identiteta, ki vsebuje karakteristike podjetnika. Glede na prevlado moči identitete je odvisno, ali bo posameznik ustanovil neprofitno organizacijo ali organizacijo, ki deluje za profit.

Po njuni definiciji velja, da lokalna skupnostna podjetja bolj prepoznajo profitno poslovno priložnost, ne da bi s tem izgubile tudi možnosti družbenega prispevka lokalni skupnosti.

Vodje v lokalnih skupnostih podjetjih so ujeti med odločanjem in organiziranjem ter morajo biti sodelovalni in dovzetni za kritike. Idealni vodja lokalnega skupnostnega podjetja je vodja, ki ima pozitiven odnos do ljudi, spodbuja sodelovanje in učenje, je dovzeten za predloge in kritike ter omogoča zaposlenim da poskusijo nove stvari. Znati mora upravljati počasen proces odločanja s hitrim delovanjem, ki zahteva iznajdljivost v načinu vodenja, da je to učinkovito (Borzaga in Solari 2003, 346).

Vendar se vodje skupnostnih podjetij soočajo s težkimi nalogami. Ne le, da morajo ustanoviti organizacijo, temveč morajo poiskati tudi primerne načine, s katerimi bodo upravljali in zagotavljali izvrševanje poslanstva, se učinkovito soočali z omejitvami, vodili zaposlene in prostovoljce, sočasno pa se, kot organizacije, ki na trgu ponujajo svoje izdelke in/ali storitve, morajo soočiti s konkurenco in zakonitostmi trga (Borzaga in Solari 2003, 333).

2.3 PRIMERJAVA KLASIČNEGA ZASEBNO PROFITNEGA PODJETJA Z LOKALNO SKUPNOSTNIM PODJETJEM

Zasebno profitno podjetje je organizacija, ki proizvaja sredstva v zasebni lasti, temelji na centralno vodenem upravljanju in deluje znotraj dobro določenih meja. V zadnjih letih pa je opazen trend nastajanja tudi drugih vrst podjetij, ki imajo sredstva v skupni lasti in so upravljana s samo-organiziranim, vključujočim in demokratičnim upravljanjem ter so pri svojem delovanju ravno tako lahko uspešna (Frey in drugi 2011, 20).

Vsako podjetje s svojim obstojem in delovanjem izpolnjuje nek namen, uresničuje neko poslanstvo.

Podjetje je ciljna pridobitna organizacija, njeni upravljalci in managerji si prizadevajo smotrno razporediti ali prerazporejati lastni kapital in tuja sredstva z namenom, da podjetje prideluje pridelke, proizvaja izdelke ali opravlja storitve v neki gospodarski panogi in da v

*razmerah tveganja s prodajo na tržišču, ob veljavi tržnih zakonitosti ustvarja z vidikov gospodarjenja vrednosti in v njih vrednostne izide*⁷ (Kralj 1999, 34).

Razlog za obstoj podjetja je ekonomski. Ljudje se združijo v podjetje, ker jim njegova organizacija zagotavlja, da najbolj uspešno uporabijo svoje delovne sposobnosti in proizvodna sredstva za pridobivanje ekonomskih dobrin v družbi. Če bi delovali ločeno, ne bi dosegali najboljših ekonomskih učinkov (Duh 2015, 20).

Podjetje je torej sistem med seboj povezanih in odvisnih ljudi, ki v podjetju uveljavljajo svoje interese. Vsak udeleženec ima interes, da bi podjetju dobiva določene nagrade v zameno za svoj prispevek.

Tudi v podjetju so ljudje najbolj pomemben dejavnik in je od njihovega dela in ravnanja (zavzetosti) odvisno doseganje izidov. [...] Naloga managementa je pripraviti (so)delavce do učinkovitega in uspešnega (so)delovanja v podjetju za doseganje ciljev in s tem tudi izidov [...]. Pri tem je pomemben način motiviranja in slogi vodenja (Kralj 1999, 173).

2.3.1 Značilnosti klasičnega zasebno profitnega podjetja

2.3.1.1 Poslanstvo

V poslanstvu podjetja je opredeljeno temeljno in najsplošnejše razmerje podjetja do okolja, njegova vloga v tem okolju, pa tudi osnovne značilnosti svojega ravnanja v tem okolju. S poslanstvom utemeljujemo obstajanje podjetja (Duh 2015, 104). Poslanstvo podjetja vključuje predvsem opredelitev bistva poslovanja podjetja in usmeritev njegovega razvoja (Rozman in drugi 1993, 93). Poslanstvo podjetja izhaja iz udeležencev podjetja – njihovih interesov, etike, kulture in filozofije. Podjetje bo imelo takšno poslanstvo, za kakršno so zainteresirani njegovi udeleženci. Kultura in etika, v novejšem času tudi verodostojnost, se uvrščajo med pomembnejše dejavnike za doseganje trajne uspešnosti podjetja (Duh 2015, 75).

⁷ Vrednostni izidi so prihodki, dodatna vrednost in/ali dobiček (Kralj 1999, 34).

2.3.1.2 Cilji delovanja

Cilji delovanja podjetja izražajo njegov namen, razvoj ter delovanje in obnašanje podjetja. Skladni morajo biti z interesi udeležencev, kakor tudi s poslanstvom. Temeljni cilj podjetja pa izhaja iz interesa po obstajanju – vsi drugi, za podjetje nujni razvojni cilji, so podrejeni temu: večanje vrednosti podjetja, njegove uspešnosti, ugleda in dobrega imena, gospodarske moči in samostojnosti, zadovoljstva zaposlenih, kooperantov, kupcev, dobaviteljev in drugih (Duh 2015, 105). Kralj (1999, 34) pravi, da je prvobiten cilj zahteva lastnikov po dobičku in rasti premoženja v daljšem časovnem obdobju, kar pomeni takšno ustvarjanje bogastva, ki omogoča boljše kakovost življenja vseh udeležencev v poslovanju in s tem v širši družbi.

Podjetja se od drugih organizacij razlikujejo po svojem poslanstvu ali temeljnemu cilju. Ta je praviloma neodvisen od samega podjetja, določen je z družbeno-ekonomskim sistemom in načinom gospodarjenja. Danes je najbolj razširjen temeljni cilj podjetij stopnja dobička ali rentabilnosti. V praksi pa nastajajo mnenja, da to ni edini temeljni cilj, da obstajajo še drugi cilji in da obstojijo širši družbeni cilji poslovanja, je pa preživetje podjetja zagotovljeno samo z dolgoročnim maksimiranjem dobička. Vse bolj se uveljavlja tudi mnenje, da lastništvo prinaša tudi določene družbene odgovornosti (Rozman in drugi 1993, 48).

Cilji pomenijo zaželeno stanje in njihovo doseganje je uspeh, uspešnost poslovanja podjetja. Pogosto se ločijo cilji poslovanja, sistemski cilji in notranji procesni cilji. Med cilji poslovanja je najpomembnejša rentabilnost in njej podrejeni cilji. Sistemski cilji so povezani z dolgoročnim gledanjem, saj veliko dejavnosti pokaže rezultate šele kasneje; ti cilji so npr. izobraževanje zaposlenih, razvijanje informacijskih sistemov in podobno. S procesnimi cilji pa se ugotavlja učinkovitost organizacije, kot npr. skrb nadrejenih za podrejene, sodelovanje, timsko delo, delitev skupnih vrednot, obseg in smer komuniciranja in podobno (Rozman in drugi 1993, 143).

Sicer Duh (2015, 107) navaja, da je predstava o tem, da je edini in najpomembnejši cilj maksimiranje dobička, že dolgo predmet številnih kritik in tudi da ni odraz realnega stanja. Pravi, da so številne raziskave o ciljih podjetja pokazale, da je treba razmišljati o sistemu ciljev v podjetju. Navaja različne ciljne usmeritve, ki loči dve temeljni izhodišči:

1. ciljna usmeritev, ki se osredotoča na ekonomske cilje in postavlja v ospredje interese lastnikov (npr. delničarjev). Vrednost podjetja se meri le s finančnega vidika in se osredotoča na interese delničarjev kot na ključno ciljno skupino.
2. Temu nasprotno je družbeno usmerjeni ciljni sistem, katerega cilj je ustvarjanje koristi tako za skupine udeležencev, ki jih zanimajo učinki podjetja, kakor tudi za druge skupine interesnih udeležencev. Tu se upoštevajo raznoliki vrednostni kriteriji, poskušajo se upoštevati interesi različnih udeležencev.

Formalni cilji, s katerimi ekonomsko utemeljimo obstojanje podjetja, so rentabilnost (donosnost), ekonomičnost (gospodarnost) in produktivnost (proizvodnost). Poleg teh imamo še stvarne cilje, ki se nanašajo na prodajne in oskrbne trge, proizvode in storitve, finance, socialo, ekologijo in drugo (Duh 2015, 107).

2.3.1.3 Upravljanje in vodenje podjetja

Najvišji organ upravljanja podjetja so lastniki družbe, njihova vloga je predvsem nadzorna, saj na podlagi poslovnih rezultatov menjavajo člane drugih upravnih organov in tudi najvišji management (Rozman in drugi 1993, 44).

Pri povezanosti kapitala in lastnikov gre za gmotna sredstva, predvsem finančna, ki jih priskrbujejo in vlagajo lastniki, ki pričakujejo kljub tveganju dovolj varno naložbo svojega premoženja in take izide (npr. dobiček), ki omogočajo takojšno udeležbo v dobičku ter dolgoročno povečevanje premoženja (Kralj 1999, 38).

Za podjetja je značilno, da lastniki, ki so na vrhu hierarhije v podjetju, sprejemajo pomembne odločitve in dajejo okvirne usmeritve ter pooblaščajo management za njihovo izvršitev (upravljanje). Management je tako strokovni izvrševalec (ne izvajalec) politike in njenega uresničevanja v tem, da načrtuje predloge usmeritev in da razdela sprejete usmeritve, v izvrševanju pa odloča, vodi posle in vodi ljudi k doseganju izidov (vodenje). Upravljanje in vodenje je včasih posamezno, večkrat povezano v upravljalno-vodstveno ali upravljalno-managersko dejavnost, če

gre za sočasnost in celo isto osebnost obojega – lastnik, ki je tudi manager (Kralj 1999, 41). Struktura odločanja in vodenja se največkrat spreminja glede na velikost podjetja.

Temeljna delitev dela v podjetju obsega *upravljanje*, ki ga opravljajo upravljalci (lastniki), *management* (vodenje), ki ga opravljajo managerji, in *izvajanje*, kar je naloga izvajalcev. Te naloge morajo biti v podjetju razmejene (Rozman in drugi 1993, 135).

2.3.1.4 Udeleženci v poslovnih procesih

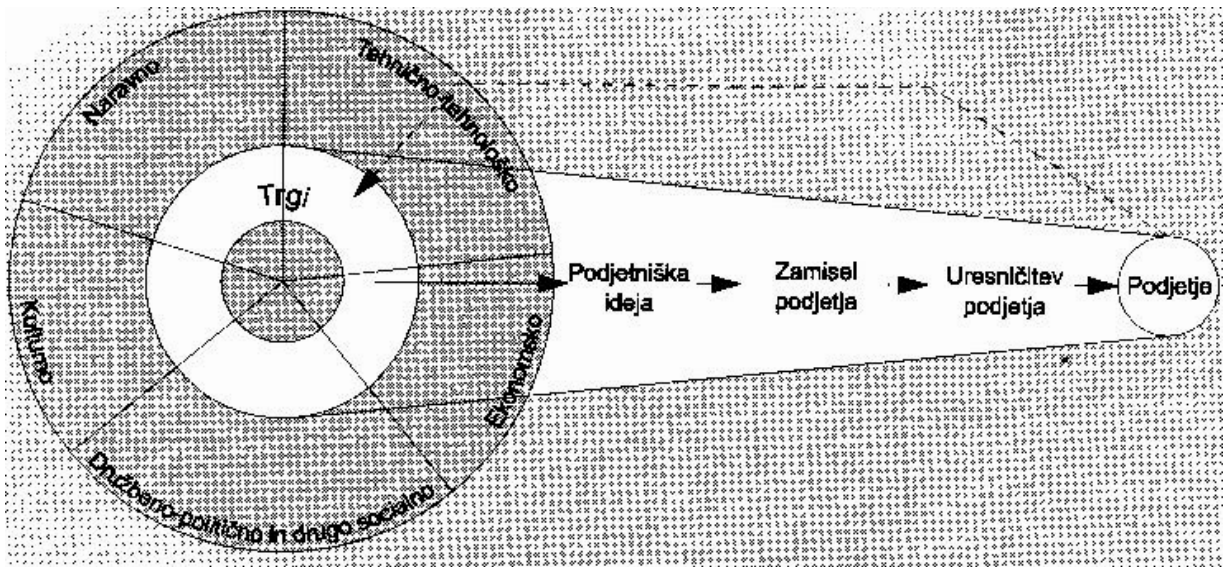
Procesi snovanja, oblikovanja in izbire politike podjetja predstavljajo procese interesnega usklajevanja med udeleženci podjetja. Brez interesa se nihče ne vključuje v podjetje in v zvezi s podjetjem nič ne počenja. Odločilno vlogo imajo udeleženci z večjimi interesi in večjo močjo uveljavitve teh interesov. Poznamo *notranje udeležence* podjetja, ki običajno oblikujejo politiko in/ali o njej odločajo (lastniki in upravljalci podjetja, management podjetja, strokovnjaki in drugi zaposleni) in *zunanje udeležence*, ki so tržni udeleženci (kupci, dobavitelji, financerji, tudi konkurenti), javnost in državne institucije, ki posredno vplivajo na oblikovanje politike podjetja (Belak 2002, 108–109).

Posebna je vloga lastnikov, ki jih lahko štejemo v obe kategoriji. Najpomembnejši zunanji udeleženci podjetja so na trgu: dobavitelji, kupci, odjemalci, kooperanti in konkurenti na obeh straneh. Vsak od njih ima svoje interese in na tej osnovi cilje, ki podpirajo cilje podjetja ali pa jim nasprotujejo. Že pri zunanjih, še posebno pa pri notranjih udeležencih, je potrebno v okviru filozofije in politik podjetja, razvijati privrženost podjetju in privzemanje miselnega ozadja podjetja. Kot primer lahko pogledamo zaposlenega, ki ma interes (korist) v obstoju podjetja in trajni zaposlitvi v njem za dobivanje plače in socialno varnost. Manager pa si želi obstoj in razvoj uspešnega podjetja ter zato oblast v takem podjetju, kar mu omogoča osebno uveljavitev, dobre prejemke in obrobne ugodnosti (Kralj 1999, 73–74).

2.3.1.5 Vpliv okolja na delovanje podjetja

Uspešnost podjetja je odvisna od okolja, v katerem podjetje deluje. Podjetje se pogosto poskuša prilagoditi okolju, vendar prilagoditve zahtevajo čas in sredstva, lahko so celo nemogoče. So pa negotovosti glede vpliva okolja na poslovanje v stabilnem in preprostem okolju majhna, v nestabilnem in kompleksnem okolju pa visoka. Podjetje se prilagaja negotovemu okolju zlasti z organiziranjem mejnih ali vmesnih oddelkov, z diferenciacijo in integracijo in s planiranjem. Okolje, ki je stabilno in preprosto, omogoča formalizacijo, centralizacijo in jasno hierarhijo (Rozman in drugi 1993, 49 in 142).

Slika 2.1: Od ideje do podjetja



Vir: Belak (2012, 18).

Slika 1.2 nam prikazuje, kako na trge vplivajo značilnosti iz okolja. S pojmom trgi so zajeti tako prodajni kot nabavni trgi, trgi delovne sile in trge kapitala. Na trgih se srečujejo in usklajujejo potrebe po dobrinah z njihovo ponudbo, tam pa najdejo podjetja številne priložnosti. Za ustanovitelje podjetja je pomembno, da poznajo tržne potrebe po manjkajočih dobrinah. (Belak 2002, 16).

Od prevladujočih vrednot v družbi je odvisno, kako bo znotraj nekega družbenega okolja obravnavano naravno okolje, kako bo potekal tehnološki razvoj in v kakšnih oblikah bo potekalo

ustvarjanje koristi. Podjetja imajo precej širok nabor vidikov iz okolja, v katerem delujejo, tako iz družbenega, tehnično-tehnološkega in ekonomskega področja. Za podjetje so vsi ti vidiki pomembni, izreden pomen pa ima ekonomsko okolje: narodnogospodarski okvirni pogoji, dostop do nabavnih in prodajnih trgov, učinkovitost trga delovne sile in kapitala, prometna infrastruktura, telekomunikacijska infrastruktura idr. (Duh 2015, 18).

Poznavanje in razumevanje okolja sta ključna za razvoj in uspeh podjetja, zato je temeljna značilnost strategije delovanja podjetja odzivanje na spremembe v okolju in znotraj podjetja v vseh bistvenih sestavinah, ki nosilec strategije omogočajo, da ohranijo svoje podjetje in pridobijo zanj s cilji predvidene koristi (Kralj 1999, 66).

2.3.2 Razlike med klasičnim podjetjem in lokalnim skupnostnim podjetjem

2.3.2.1 Poslanstvo in cilji delovanja

Lokalno skupnostno podjetje se od klasičnega podjetja loči v svojem poslanstvu in ciljnih delovanja. Klasično podjetje ima tako za poslanstvo kot tudi za cilje delovanja le eno: povečevanje dobička in rast premoženja. Sledijo še cilji kot so večanje vrednosti podjetja, njegove uspešnosti, gospodarske moči in drugi. Dobiček v klasičnem podjetju je namenjen le lastnikom, med tem ko je v lokalno skupnostnem podjetju dobiček namenjen za izboljšanje družbenega stanja in rasti ter se deloma re-investira v podjetje.

V poslanstvo lokalnih skupnostnih podjetij je zajeto smisel delovanja in obstoja organizacije, medtem ko poslanstvo klasičnih podjetij predstavlja izključno oziroma na prvem mestu, skrb za pridobivanje in rast dobička, namenjenega le njegovim lastnikom. Namen klasičnega podjetja je torej ustvarjanje bogastva, kar za lokalno skupnostno podjetje ne drži. Njihov namen delovanja mora najprej biti koristen za skupnost in šele nato usmerjeno za druge namene. Je pa tudi delovanje in razvoj lokalnega skupnostnega podjetja odvisen od prevladujočih vrednot v družbi, znotraj družbenega okolja, kjer deluje.

Lokalna skupnostna podjetja svoje poslanstvo ne gradijo na denarju, prav tako ta ni v središču njihovih načrtov, prva in najpomembnejša zahteva je, da imajo jasno poslanstvo, na katerem temelji vso njihovo delo (Drucker 2004, 145).

Razlog za obstoj lokalnega skupnostnega podjetja torej v prvi vrsti ni ekonomski, temveč družbeni. Njihov osnovni namen ustanovitve in cilj delovanja je v skupnosti, družbi, kjer sicer ljudje uveljavljajo svoje interese, vendar za skupno dobro. V klasičnem podjetju pa so ti interesi osebni, za vsakega udeleženca različni in delujejo skupaj le iz razloga, da dosega boljše ekonomske učinke, kot navaja Duh (2015, 20).

Podjetje je torej sistem med seboj povezanih in odvisnih ljudi, ki v podjetju uveljavljajo svoje interese. Tako v klasičnem podjetju kot tudi lokalno skupnostnem pride do vzpostavitve podjetja iz prepoznane priložnosti na trgu, le da v klasičnih podjetjih pride do vzpostavitve podjetja iz želje po dobičku, v lokalnem skupnostnem podjetju pa je zadeva bolj kompleksna in izraža socialne razsežnosti, kot na primer jasen cilj, od katerega ima korist lokalna skupnost. Tudi pobuda za ustanovitev je podana s strani skupine lokalnih prebivalcev (Defourny 2004, 10).

2.3.2.2 Upravljanje in vodenje

Ena od ključnih razlik med klasičnim in lokalno skupnostnim podjetjem je, da so v klasičnih podjetjih vpeljani trdni sistemi upravljanja, med drugim tudi za to, da se izognejo prisvajanju dragocenih sredstev, ki jih podjetje proizvede in razvija. V nasprotju s tem lokalno skupnostno podjetje deluje precej na neformalnem nivoju upravljanja. Spodbude, načrti in izvedbe so decentralizirane, zato ni nobene potrebe po neki osrednji instituciji, ki bi spremljala in nadzirala vodenje in uporabo sredstev (Frey in drugi 2011, 10). Torej lahko rečemo, da je način upravljanja in vodenja v klasičnih podjetjih hierarhičen, medtem ko v lokalno skupnostnih demokratičen, vključujoč.

V klasičnem podjetju moč odločanja temelji na lastništvu kapitala, kar pomeni, da glede pobud in njihove izvedbe odločajo tisti, ki imajo več kapitala. V lokalnem skupnostnem podjetju to ne velja,

temveč se odločajo skupnostno, enakovredno, po načelu »en človek en glas«, ne glede na delež kapitala v podjetju (Defourny 2004, 10).

2.3.2.3 Udeleženci pri poslovnih procesih

Brez interesa se nihče ne vključuje v podjetje in v zvezi z njegovim delovanjem nič ne počenja, je pa interes glede na udeležence pri klasičnih podjetjih in lokalno skupnostnih drugačen, v skladu s poslanstvom podjetja. V klasičnih podjetjih torej želja po ustvarjanju dobička, v lokalno skupnostnih pa delovanje v dobro skupnosti. Ker se do dobička pride po različnih poteh, je v klasičnih podjetjih potrebno usklajevanje med udeleženci podjetja, potrebno je razvijati privrženost podjetju in privzemanje miselnega ozadja podjetja, med tem ko v lokalnih skupnostnih podjetjih tega ni, saj so vsi združeni z istim interesom, imajo skupno poslanstvo in cilje.

Lokalno skupnostna podjetja so tudi bolj participativne narave, saj vključujejo v svoje delovanje različne deležnike v skupnosti in so pri tem bolj odprti in dostopni kot klasična podjetja.

2.3.2.4 Vpliv okolja na delovanje podjetja

Klasična podjetja morajo dobro poznati in razumeti okolje, v katerem delujejo, še posebno z ekonomskega vidika. Lokalna skupnostna podjetja imajo pri tem prednost, saj nastanejo iz okolja, v katerem deluje in tako že v osnovi vsebuje potrebne vidike in vrednote za uspešno delovanje.

Danes se pri delovanju klasičnih podjetij zelo izpostavlja pomembnost kulture in etike podjetja, njegovo verodostojnost. Čedalje bolj se poudarja tudi pomembnost naravnega okolja v okviru obravnave življenjskega okolja. Družba se zaveda, da aktivnosti v proizvodnih in storitvenih podjetjih povzročajo različne okoljske probleme. Sodobna okoljska zakonodaja je zato na podjetja prenesla veliko odgovornost na področju zmanjševanja vplivov na naravno okolje. Okoljsko neozaveščena podjetja niso več le lokalna grožnja, temveč se jim zapirajo vrata na mednarodne trge. Podjetja morajo imeti okolju prijazno, ekološko politiko, ki temelji na učinkovitem gospodarjenju z energijo, vodo in odpadki, zmanjševanju porabe nevarnih snovi, uvajanju

obnovljivih virov energij in drugo (Duh 2015, 128). Lokalna skupnostna podjetja so vsa ekološko in trajnostno osveščena že v osnovi, skrbijo za okolje skupnosti, v kateri delujejo, saj so del nje.

2.3.2.5 Povzetek

V spodnji tabeli so predstavljeni povzetki temeljnih razlik med klasičnim profitno usmerjenim podjetjem in lokalnim skupnostnim podjetjem (Tabela 2.2).

Tabela 2.2: Prikaz temeljnih razlik med klasičnim in lokalno skupnostnim podjetjem

Kategorija	Klasično podjetje – profitno podjetništvo	Lokalno skupnostno podjetje – neprofitno podjetništvo
Razlog ustanovitve	Prepoznana priložnost na trgu	Prepoznavnost nekega problema/ priložnosti v skupnosti
Poslanstvo in temeljni cilji delovanja	Izpolnjevanje zahteve lastnikov po dobičku in rasti premoženja	Pridobitve za skupnost – delovanje v dobro skupnosti
Pomen dobička	Za lastnike podjetja – je bistvo vsega	Za izboljšanje družbenega stanja in rasti ter re-investicija v podjetje – predstavlja orodje za trajnost
Vpliv okolja na delovanje podjetja	Poznavanje in razumevanje okolja, še posebej ekonomskega, sta ključna za uspeh	Nastane iz okolja, v katerem deluje in tako že v osnovi vsebuje potrebne vidike in vrednote za uspešno delovanje
Udeleženci	Usklajevanje interesov med udeleženci podjetja; bolj zaprtega tipa	Združeni z istim interesom – ni usklajevanja; bolj odprti in vključujoči
Način upravljanja in vodenja	Hierarhičen	Demokratičen, vključujoč

Zaključimo lahko, da imajo lokalna skupnostna podjetja nekatere karakteristike in vrednote svojevrstne, v marsikaterem pogledu pa delujejo po istih načelih in zakonitostih kot klasična podjetja. Dees (2001, 3) pravi, da se lahko miselnost in način obnašanja lokalnih skupnostnih podjetjih odraža kjer koli. Meni, da je danes veliko podjetnikov tudi v klasičnih podjetjih, ki nimajo za cilj le pridobivanje dobička, temveč imajo tudi neko družbeno poslanstvo, so družbeno odgovorna. Ne glede na vrsto oblike podjetja, pa poudari, da mora vsako podjetje v prvi vrsti delovati po principih in zakonitostih podjetništva.

3 NAJPOGOSTEJŠI TIPI LOKALNIH SKUPNOSTNIH PODJETIJ

Lokalno skupnostno podjetje je eno od vrst podjetij, ki so s svojim delovanjem prijazna do lokalne skupnosti in okolja. Je v lasti nekaterih njenih prebivalcev in s svojim delovanjem zelo vpeto v lokalno skupnost. Shuman (2000, 88 – 89) pravi, da se bo tovrstno podjetje ustanovilo le v primeru, če bo delovali na neki točno določeni potrebi v skupnosti. Če namreč lastniki podjetja živijo v skupnosti, v kateri delujejo in si tako delijo iste javne stvari (šola, parke...), delujejo bolj odgovorno do okolja v skupnosti, sprejemajo odločitve, ki so okolju, v katerem delujejo in živijo, bolj prijazne in učinkovite.

Lokalna skupnostna podjetja v Sloveniji nimajo svoje pravno-formalne oblike. Po svojih značilnostih in posebnostih bi rekli, da gre za eno od oblik zasebnih neprofitnih organizacij⁸, za katere je značilno, da delujejo v dobro lokalne skupnosti na podjetniški način, torej, da ustvarjajo lastni prihodek, kar pa ne pomeni, da ne smejo/morejo pridobiti dela sredstev za svoje delovanje tudi iz drugih virov (npr. javnih sredstev). Pri nas se podjetja, ki se še najbolj približajo ustreznosti definicije skupnostnega podjetja, največkrat pojavijo v pravno-formalni obliki kooperativ in socialnih podjetij.

Po poslanstvu, namenu delovanja in vrednotah vse zasebne neprofitne organizacije delujejo v družbeno korist, kot eno od glavnih razlik pa bi lahko izpostavili, da se razlikujejo med seboj v pridobivanju prihodka za financiranje lastnih ciljev, tako da so nekatera bolj usmerjena v trgovanje oziroma prodajo storitev in niso toliko odvisna od filantropije in javnih virov sredstev, nekatera pa manj in so tako bolj odvisna od tega. Spodnja slika (Slika 3.1) prikazuje strategije financiranja posameznih organizacij, ki delujejo v družbeno korist, in sicer od organizacij, ki so popolnoma odvisne od prostovoljstva, donacij in subvencij, do organizacij, ki se zanašajo na svoj zaslužen vir prihodkov in so samozadostna.

⁸ Zasebne neprofitne organizacije se označuje tudi s sintagmo civilno-družbene organizacije oziroma organizirana civilna družba. S tem se jih umešča v sfero civilne družbe, kar predstavlja del družbenega prostora, ki je med skupnostjo in državo in je drugačen od tistega dela družbene realnosti, ki ga povsem obvladujejo zakoni trga. Ponuja možnost za samoorganiziranje in usklajeno delovanje (Kolarič in Rakar 2010, 4)

Slika 3.1: Vidik o finančni strategiji organizacij: odvisnost vs. samozadostnost



Vir: Povzeto po Battle Anderson in Dees (2006, 146).

Avtorja dodajata, da je neka vrste odvisnost vedno prisotna, saj je vsaka organizacija, ne glede na to, na kateri stopnji odvisnosti je po zgornjem prikazu, v neki meri odvisna od zunanjih akterjev in podpore. Tudi podjetja, ki imajo prihodek od poslovanja, so odvisna od strank, kompetenc in znanj zaposlenih, investitorjev in drugo.

Kakor koli, lokalna skupnostna podjetja so odvisna od lastnega zaslužka, sicer v različnih stopnjah in tudi v različnih organizacijskih oblikah. Tudi to vpliva na finančno strategijo in s tem na stopnjo odvisnosti od finančnih virov. Kooperative so pri tem manj odvisne, med tem ko so socialna podjetja, ki imajo poleg še drugi vidik delovanja (npr. zaposlovanje socialno šibkih ljudi), bolj odvisna. Značilnost, ki loči lokalno skupnostno podjetje od ostalih organizacij pa je v tem, da je s svojim delovanjem vpeto v lokalno skupnost. Ostaja pa dejstvo, da je lokalno skupnostno podjetje v prvi vrsti podjetje.

OECD (2003, 67) v svoji raziskavi ugotavlja, da v zadnjih letih nastaja nov trend, in sicer, da se vse več neprofitnih organizacij ukvarja s tržnim poslovanjem, s ponudbo svojih storitev in/ali proizvodov na trgu, saj s tem razvijajo novo strategijo, ki jim omogoča, da izpolnjujejo svoje poslanstvo, neodvisno od javnih virov, ki jih pogosto pušča v negotovem položaju. Ta strategija temelji na prepričanju, da je najboljši način reševanja problemov revščine, brezdomstva, celo premagovanja motenj v duševnem razvoju in fizičnih nezmožnosti ter drugih družbenih težav, s pomočjo pridobivanja tržnih znanj in dostopa do zaposlitvenih priložnosti na trgu. Tudi okoljska

in gospodarska razvojna vprašanja se lahko učinkovito rešuje s ponudbo alternativnih možnosti in storitev, ki se obdržijo na trgu in imajo neposreden učinek na okolje ali lokalno gospodarstvo.

3.1 KOOPERATIVE (ZADRUGE)

Kooperative so zasebna podjetja, ki so neodvisne od države ali katere druge tretje osebe. So odprtega tipa, lahko se jim pridruži kdor koli, ki deli enake potrebe in prepričanja, seveda z določenimi objektivnimi omejitvami. Kooperative predstavljajo napreden in sodoben način podjetniškega organiziranja, v smislu vključevanja različnih deležnikov in skrbi za trajnostno delovanje in razvoj. Ena izmed pomembnih načel kooperativ je družbena preobrazba, ustvarjanje pravičnejše, bolj usposobljene in solidarnije družbe (Horvat 2011).

Uveljavljena definicija za kooperative pravi, da gre za združenja ljudi, ki izvajajo določene aktivnosti preko podjetja. Dejstvo, da gre za združenje ljudi nakazuje, da tudi sistem odločanja temelji na ljudeh in ne kapitalu (odločanje po načelu »en človek en glas« in ne »en delež en glas«), da gre za podjetje v skupnem lastništvu in je zato pri delovanju tudi demokratično nadzorovan (Sanchez in Roelants 2011, 116).

Kooperative uresničujejo svoje temeljne vrednote (samopomoč, samo-odgovornost, demokracija, enakost, odgovornost in solidarnost) preko sedmih načel, ki predstavljajo smernice njihovega delovanja:

1. *Prostovoljno in odprto članstvo*: članstvo je odprto za vse, ki želijo in so pripravljeni prevzeti odgovornost glede tega.
2. *Demokratični nadzor članstva*: nadzor nad delovanjem izvajajo člani in imajo enake volilne pravice (»en član en glas«).
3. *Sodelovanje članov pri vodenju*: člani prispevajo in nadzirajo kapitalske deleže kooperative.
4. *Samostojnost in neodvisnost*: so samostojne in avtonomne organizacije pod nadzorom članstva.

5. *Izobraževanje, usposabljanje in informiranje*: kooperative omogočajo izobraževanje in usposabljanje za pridobivanje potrebnih veščin in znanj za svoje člane, za čim bolj uspešno in učinkovito delovanje.
6. *Sodelovanje med kooperativami*: cilj kooperativ je, da čim bolj služijo svojim članom in v ta namen sodelujejo tudi z ostalimi kooperativami in širše.
7. *Skrb za širšo skupnost*: kooperative delujejo v smeri trajnostnega razvoja lokalnih skupnosti (Drofenik 2012, 2–3).

Pomemben princip je tudi sistem finančne akumulacije in distribucije kapitala. Vsak član v kooperativi prispeva svoj delež kapitala, višina tega pa torej ne predstavlja večjo moč pri odločanju. Del presežka od poslovanja je namenjen v nadaljnje delovanje in razvoj kooperative, del v rezerve, del pa je razdeljen med člane na koncu leta, ko je razviden presežek delovanja (Sanchez in Roelants 2011, 124).

Vidimo, da kooperativa v marsičem ustreza navedbam in delovanju lokalnega skupnostnega podjetja. Poznamo dve vrsti kooperativ, ki najbolj ustrezata lokalnemu skupnostnemu podjetju:

- t.i. skupnostne kooperative (*community cooperatives*), ki so tako kot lokalna skupnostna podjetja vzpostavljena z namenom, da zagotovijo blago in storitve za skupnost, preko razvojnega pristopa od spodaj navzgor – *bottom-up* (CICOPA 2014, 15) in
- t.i. socialne kooperative, s katerimi si lokalna skupnostna podjetja delijo večino ciljev in vrednost, s tem, da imajo lokalna skupnostna podjetja večjo agendo, poudarek na razvoju skupnosti (Stryjan 2006, 44).

Lahko bi rekli, da so začetki lokalnega skupnostnega podjetništva povezani z združenim gibanjem (Bond 2008, 14). Delujejo po poslovnem modelu kooperative, z razliko, da naj bi imela na začetku več sredstev, delajo na večji prepoznavnosti, bolj so osredotočena na stranke podjetja in so pogosto povezani s posamezniki in organizacijami v skupnosti. Ta povezanost je ključna, saj predstavlja pridobivanje elementov, ki so pomembni za uspešno delovanje: zaposleni, stranke, moč pridobivanja kreditov, poslovnih partnerjev itd. (Stryjan 2006, 44).

Povzamemo lahko, da gre pri lokalnih skupnostnih podjetjih ravno tako kot pri kooperativah za združenje ljudi, ki izvajajo določene aktivnosti podjetja in so pri poslovanju organizirani na podoben način, predvsem glede vključevanja različnih deležnikov in skrbi za trajnostno delovanje in razvoj. Sistem odločanja ne temelji na kapitalu temveč na ljudeh, ki so vključeni v delovanje, pri čemer ima pomembno vlogo izobraževanje, usposabljanje in informiranje. Delijo si tudi enake temeljne vrednote: demokracija, enakost, odgovornost, solidarnost in drugo. Poznamo tudi vrsto kooperative, ki je skupnostna kooperativa, tako da ni nič nenavadno, da se lokalno skupnostno podjetje pri nas pojavi v pravno-formalni obliki kooperative.

3.2 SOCIALNA PODJETJA

Socialna podjetja uporabljajo podjetniško logiko za spoprijemanje s težavami družbe in dokazujejo, da odlično deluje, da si istočasno komercialen in da te vodijo ideali – razvijanje družbe medtem ko delaš za lastno preživetje. Socialni podjetniki tudi nočejo »zaščititi« svoje ideje, temveč celo nasprotno – želijo jo deliti z drugimi (Gawell in drugi 2009, 53).

Različne tradicije in ureditve so pripeljale do različnih pomenov socialnega podjetja, zato bom tukaj bolj kot iskanje definicij, kaj socialno podjetje je, navedla nekaj temeljnih skupnih značilnosti, ki jih je povzel Evropsko ekonomsko-socialni odbor (2011):

- *podjetje si prizadeva **predvsem za družbene cilje** in ne za doseganje finančnega dobička ter prinaša družbene koristi v prid širši javnosti ali njenim posameznikom;*
- *podjetje je pretežno nepridobitno, svoje **presežke pa v glavnem ponovno naloži**, namesto da jih razdeli med zasebne delničarje ali lastnike;*
- *podjetje je lahko organizirano **v različnih pravnih oblikah in modelih**, kot so zadruga, vzajemne družbe, prostovoljna društva, fundacije, pridobitna ali nepridobitna podjetja; pogosto lahko združuje različne pravne oblike, včasih pa lahko v skladu s potrebami obliko tudi spremeni;*
- *podjetje je gospodarski subjekt, ki **proizvaja blago in storitve** (pogosto splošnega pomena), pomemben element je pogosto družbena inovativnost;*

- deluje kot **neodvisen subjekt**, pomembni vidiki so **sodelovanje in soodločanje** (zaposlenih, uporabnikov, članov), **upravljanje in demokracija** (bodisi predstavniška bodisi odprta);
- pogosto izvira iz **organizacije civilne družbe** ali je z njo povezano.

Socialno podjetje torej deluje ravno tako za doseganje družbenih ciljev in pogosto izvira iz organizacije civilne družbe, kar pomeni, da se je neka zasebna neprofitna organizacija, za lažje uresničevanje svojega poslanstva, deloma preusmerila v podjetništvo. Vendar tukaj ni namen pridobivanja dobička za ustvarjanje nekih presežkov in bogatenja. Velikokrat so odvisni od javnih virov sofinanciranja, kar pomeni, da kljub podjetniški dejavnosti na trgu brez teh virov ne obstanejo.

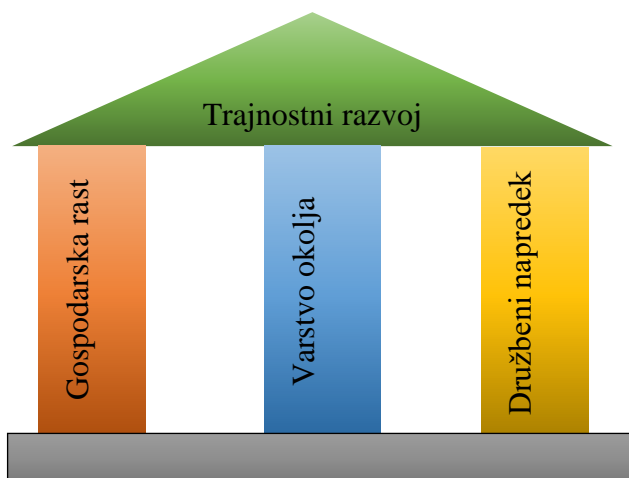
Podobnost z lokalnim skupnim podjetjem je v tem, da na podjetniški način rešujejo neko težavo iz okolja, da s svojim delovanjem prinašajo koristi širši javnosti, pri čemer ni namen pridobivanja dobička za ustvarjanje nekih presežkov, temveč za razvoj vključenih v njihovo delovanje in družbo širše. Tudi tukaj so pomembni vidiki sodelovanje in soodločanje zaposlenih, uporabnikov in drugih deležnikov.

4 LOKALNA SKUPNOSTNA PODJETJA KOT PODJETJA ZA TRAJNOSTNI RAZVOJ

Pojem trajnostni razvoj se lahko razume na več načinov in je težko določiti enotno definicijo. Najbolj splošno uveljavljena je definicija Svetovne komisije za okolje in razvoj (WCED 1987), ki pravi: »Trajnostni razvoj je takšen način razvoja, ki zadošča današnjim potrebam, ne da bi pri tem ogrožal možnosti prihodnjih generacij, da zadostijo svojim lastnim potrebam.«

Definicija je kar široko zastavljena, zato se pojavlja tudi več vrst razumevanj in interpretacij ter vidikov trajnostnega razvoja. Se pa v literaturi pogosto pojavlja ponazoritev trajnostnega razvoja kot trije stebri: gospodarski, varstvo okolja in družbeni (Slika 4.1).

Slika 4.1: Trije stebri trajnostnega razvoja



Vir: Adams (2006).

Vidimo, da trajnostni razvoj temelji na zagotavljanju popolne medsebojne povezave gospodarstva, družbe in varstva okolja. Za doseg trajnostnega razvoja je potreben celovit pristop razvoja vseh treh stebrov, določen s konkretnimi kazalniki, ki bi bili v pomoč oblikovalcem politik, da prepoznajo in spodbudijo najboljše načine poslovanja (CICOPA 2014, 19).

Banjac in drugi (2015, 8–9) govorijo o štirih osnovnih načinov pojmovanja trajnostnega razvoja (TR):

1. kot zgolj omejevanja in nadzorovanja onesnaževanja;
2. kot *šibek TR*, ki reševanje okoljskih problemov podreja gospodarski rasti;
3. kot *močen TR*, ki okoljske probleme povezuje ne le z ekonomskimi, ampak tudi z družbenimi in kulturnimi vidiki, za njihovo rešitev pa zahteva korenite reforme razvojnega modela;
4. kot *idealni TR*, ki poudarja nujnost bistvenih sprememb družbenih, gospodarskih in političnih sistemov, s katerimi naj bi dosegli tudi bistvene spremembe v človekovem odnosu do narave; zavrača idejo o nujnosti splošne gospodarske rasti, ker je človekovo delovanje omejeno z naravnimi danostmi.

Zagotovo pa je trajnostni razvoj, kar pomeni odgovornost do družbe in okolja, področje, katerega je potrebno razvijati tudi v prihodnje na vseh področjih, predvsem pa v gospodarstvu. Kot je zapisano tudi v dokumentu *The Future We want* (2012): »Zavedamo se, da je družbeno in okoljsko odgovoren zasebni sektor dinamičen, vključujoč, dobro delujoč, dragocen instrument, ki lahko bistveno prispeva h gospodarski rasti in zmanjševanju revščine in spodbujanju trajnostnega razvoja.«

Gospodarstvo mora prevzeti večjo skrb in odgovornost do družbe in okolja ter s tem prispevati k trajnosti, ki je tako pomembna za obstoj virov in sredstev, ki jih imamo na razpolago.

4.1 LOKALNA SKUPNOSTNA PODJETJA IN TRAJNOSTNO PODJETNIŠTVO

Trajnostno podjetništvo je način poslovanja, ko ni pomemben zgolj profit, temveč da podjetje skozi svoje proizvode ali storitve povzroča pozitivne družbene učinke, ki prispevajo k dvigu kakovosti življenja in prispevajo k zniževanju škodljivih učinkov na naše okolje. Predstavlja način delovanja, ko klasičnim ciljem za delovanje podjetja dodamo še za cilj spodbujanje trajnostno usmerjenega delovanja in skrb za okolje. To pomeni iskanje možnosti za nove izdelke, storitve, nove tehnologije ali proizvodne procese, ki bi imeli čim bolj pozitiven vpliv na družbo in okolje, predstavljali boljšo

izrabo energije in naravnih virov ter iskanje novih, ki bi bili cenejši za proizvodnjo in manj škodljivi za okolje in družbo (Basu in drugi 2008, 71-72).

Podjetja, ki so prijazna do skupnosti so tista, ki dobro ravnajo z delovno silo in lokalnim ekosistemom. Klasična podjetja ne dajo ravno veliko na način proizvodnje. Zakonsko tudi ni določenih osnovnih, minimalnih standardov, zato profitno usmerjena podjetja ohranjajo nizke plače in zelo malo, če sploh, investirajo v zaščito okolja (Shuman 2000, 90).

V podjetjih, kjer je lastništvo v rokah zaposlenih, je seveda način proizvodnje drugačen. Tudi če načeloma plače in ugodnosti v lokalnih skupnostnih podjetjih niso večje, je občutek, da bodo poslovodne odločitve vplivale dobro ali slabo na vse zaposlene, da so v tej zgodbi skupaj, tisti, ki povečuje moralo v podjetju in s tem način delovanja. Skupnostno podjetje ima tudi skrb do okolja, saj so njegovi člani del te skupnosti. Sicer jim to zagotovo zmanjša dobiček, vendar do dolgoročni učinki boljši (Shuman 2000, 89).

Lahko rečemo, da značilnosti lokalnih skupnostnih podjetij pri načinu poslovanja ustvarjajo pogoje za trajnostni lokalni razvoj. Bandini (2014, 12) meni, da je trajnostno podjetništvo značilno za vse vrste organizacij, ki nastanejo v skupnosti, da v svoj cilj delovanja vključujejo trajnostni razvoj lokalne skupnosti in ta značilnost jih loči od ostalih organizacij. Ravno tako Peredo in Chrisman (2006, 573) pravita, da podjetja, ki temeljijo na skupnosti, zagotavljajo potencialno strategijo za trajnostni lokalni razvoj.

Lokalno skupnostno podjetništvo je razvojni proces, ki se gradi od spodaj navzgor in je namenjen lokalnemu okolju in lokalni skupnosti. Ridley-Duff (2007, 331) meni, da bodo učinki najbolj trajni, če bodo sodelovali s ciljnim skupinami, deležniki, jih vključevale v procese odločanja in hkratnega ustvarjanja blaginje. To bo pripeljalo do rešitev, ki bodo odgovor na dejanske potrebe, in ki bodo hkrati spodbujale tudi trajnost, saj bodo sprejemljive za okolje, v katerem organizacija deluje.

Osnovni procesi, ki so potrebni za trajnostno naravnano in družbeno učinkovito podjetništvo:

- Prepoznavanje ključnih družbenih izzivov in problemov na področjih, kot so okolje in narava, prostor, zdravje, ljudje itd.;

- Prepoznavanje in izkoristek lokalnih virov in potencialov, z namenom iskati rešitve skozi kreiranje družbenih inovacij;
- Vzpostavitev razvojno podjetniških procesov in poslovnih modelov, ki bodo skozi svoj način poslovanja, razvoja in prilagajanja produktov in storitev, učinkovito prispevali k reševanju družbenih izzivov;
- Prepoznavanje razvojnih in podjetniških priložnosti v novih oblikah, ki poleg časa in kapitala v ospredje postavljajo tudi družbeni kapital (ljudi in njihove medsebojne interakcije) in so osredotočene na optimalno izrabo dobrin, materiala in storitev;
- Razvoj in uporaba alternativnih pristopov oziroma modelov sodelovanja posameznikov in/ali skupin (Hren 2015, 2–3).

Okoljska trajnost je zagotovljena z demokratičnim načinom vodenja in vzajemno medsebojno povezanostjo z gospodarsko aktivnostjo podjetja, njegove skupnosti in okolja (CICIOPA 2014, 19). To nam prikazuje tudi slika 4.2.

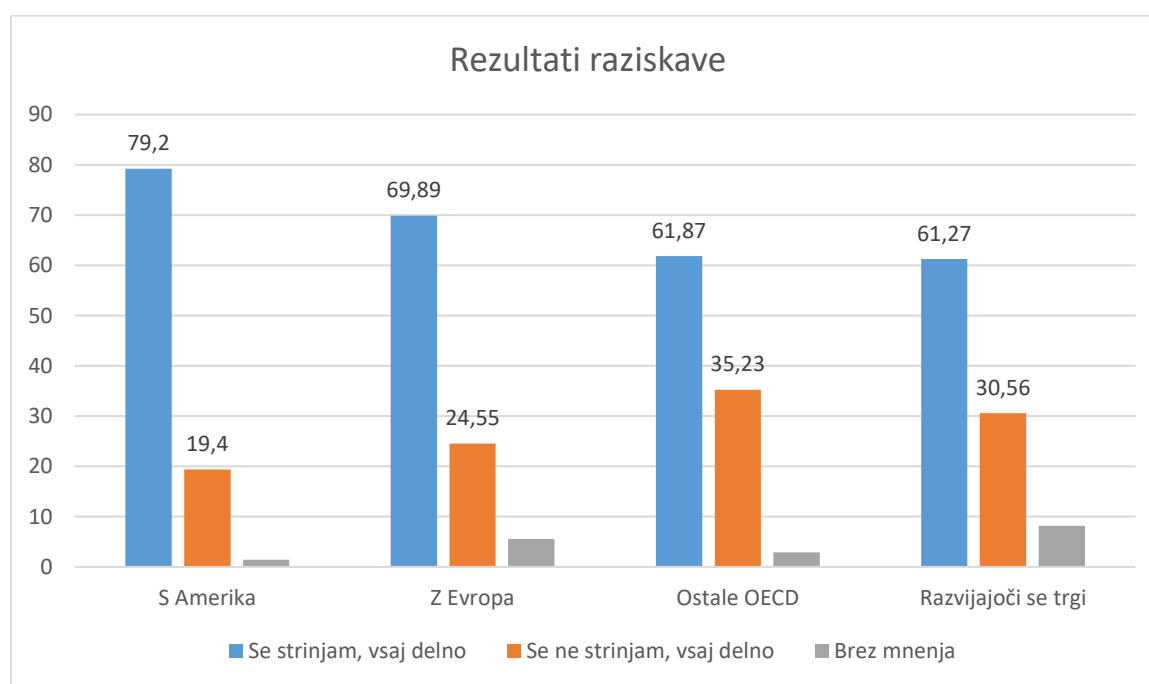
Slika 4.2: Koncept trajnostnega razvoja



Vir: Eucbeniki (2016).

Ne samo da so tovrstne prakse prijazne do okolja in družbe, temveč so tudi potrošniki vse bolj naklonjeni podjetjem, ki imajo lokalne proizvode ali storitve, ki sledijo trajnostnim načelom. Raziskava, ki jo letno dela GlobeScan⁹, že iz leta 2003 kaže na dejstvo, da so ljudje pripravljeni plačati več za proizvod ali storitev, ki je bila narejena po principu trajnosti oziroma odgovornosti do družbe in okolja (Tabela 4.3)

Tabela 4.3: Pripravljenost potrošnikov plačati za 10% višje plačilo proizvoda ali storitve, ki je bil narejen družbeno odgovorno in okolju prijazno (trajnostno)



Vir: Austin in drugi (2006, 174).

⁹ GlobeScan je organizacija, ki na letni ravni spremlja določene kazalnike, med drugim tudi s področja trajnosti, po celem svetu, v več kot 32 državah. Navedene podatke sem dobila iz sekundarnega vira, saj so (novejši) podatki plačljivi. Več informacij: <http://www.globescan.com>.

4.2 VPLIV TRAJNOSTNEGA PODJETNIŠTVA LOKALNIH SKUPNOSTNIH PODJETIJ NA RAZVOJ LOKALNE SKUPNOSTI

Poslovni rezultati so vsekakor prva obveznost podjetja. Če podjetje ne izkazuje prihodkov, ki so vsaj enaki stroškom za njegovo vzdrževanje, je neodgovorno. Poslovna uspešnost je temelj, brez katerega podjetje ne more prevzeti nobenih drugih obveznosti, ne more biti dober delodajalec, dober državljan, dober sosed (Drucker 2004, 134).

Lokalno skupnostno podjetje ima dolgoročno strategijo delovanja, ki temelji na stabilnosti podjetja v lokalni skupnosti, na trajnostnih službah in trajnostnem delovanju. Njihov cilj je ustvarjanje prihodkov, ki jih potrebujejo za realizacijo svojega poslanstva, skupaj z dolgoročno strategijo delovanja (Sanchez in Roelants 2011, 121). Njihov namen je s trajnostnim poslovanjem delovati na dolgi rok, kjer ni hitrih zaslužkov in velikega dobička, temveč postopni razvoj, s skrbjo do ljudi in okolja.

Lokalna skupnostna podjetja se torej bolje soočajo s potrebami skupnosti, delujejo bolj transparentno, skrbijo za okolje, v katerem delujejo in imajo neposredno kontrolo s strani potrošnikov, kar dela organizacijo bolj trajnostno tudi z vidika delovanja. Prednost skupnostnih podjetij je, da učinkovito rešujejo ključne družbene probleme, kar je posledica globokih vezi, ki jih imajo z lokalno skupnostjo in skupinami, ki so jih ustanovile.

Lokalna skupnostna podjetja imajo velike potenciale za gospodarski razvoj. Predstavljajo drugo raven podjetništva, ki je v družbi bolj sprejet in zaželen, med drugim, ker zagotavlja priložnosti lokalnim prebivalcem, jih vključuje v upravljanje, izkoristijo razpoložljiva sredstva, kar vse skupaj zagotavlja dolgoročno rast in trajnostni razvoj.

Konkurenčne prednosti lokalnih skupnostnih podjetij so naslednja:

- Je lokalno ustanovljeno in tako pozna lokalna vprašanja (zagotavlja prihodek).
- Zagotavlja zaposlovanje na lokalni ravni (stranke).
- Zagotavlja skupnosti neke storitve (deležniki).

Če so storitve profesionalno opravljene, ima skupnostno podjetje glavne konkurenčne prednosti pred zasebnimi podjetji (Immink in Kearney 2003, 23).

Priložnost za lokalne skupnosti, ki želijo razviti svoje gospodarstvo, so tudi določena sredstva ali storitve, ki jih trenutno uvažajo. Lokalna skupnostna podjetja večinoma zagotavljajo bolj ustrezno okolje za tovrstne posle, ki bi jih lahko nadomestila. Kot primer tega je proizvodnja hrane, kjer lahko namesto uvažanja skupnost sama proizvede zadostno količino lokalno pridelane hrane, da zadovoljijo svoje potrebe. V ta namen bodo speljale podjetja za vzpostavitev kmečki tržnic ali specializiranih trgovin. Že obstoj ene ali dveh uspešnih primerov skupnostnih podjetij, ki uporabljajo razpoložljiva sredstva iz lokalnega okolja in proizvajajo kvalitetno blago, delujejo prijazno do okolja, prodajajo lokalnim strankam, lepo skrbijo za zaposlene, delijo dobiček lokalnim deležnikom, bodo zagotovo spodbudila tudi druge, da jim sledijo. Ta nova podjetja bodo vzpostavila nova delovna mesta, povečala lokalne nakupe zaposlenih in povečala lokalni dobiček od davkov (Shuman 2000, 90–91).

Vplivi uspeha in primeri dobrih praks se lahko hitro prenesejo v drugo skupnost, pri tem pa je vedno potrebno upoštevati posebnosti in razpoložljive vire, ki jih neka skupnost ima. Gre za pobude, ki delujejo dobro na širšo skupnost, so družbeno inovativne in trajnostno usmerjene.

Shuman (2000, 180–198) izpostavi dva pomembna koraka k razvoju lokalne skupnosti, in sicer:

- Prvi pomembni korak je vključitev celotne skupnosti, posebno lokalne podjetnike, da se dogovorijo glede gospodarskih načel in praks, da se oblikuje kot neke vrste etični kodeks pri poslovanju. Letno bi lahko ocenjevali najbolj odgovorno podjetje v skupnosti, kar bi zagotovo pozitivno vplivalo na poslovanje podjetja, ki bi to nagrado prejel, ter spodbudilo druge, da poslujejo na tovrsten način.
- Da se pripravi analiza virov in sredstev v skupnosti, ki predstavljajo priložnost za gospodarski razvoj (različne vrste človeških virov, društev in drugih civilnih iniciativ, materialnih sredstev, neučinkovito rabljeni viri itd.). To poročilo bi predstavljalo nove priložnosti za novi posel.

4.3 OBSTOJ LOKALNIH SKUPNOSTNIH PODJETIJ V ČASU KRIZE

Gospodarska situacija se lahko zelo hitro obrne in spremeni, kot se je skozi zgodovino že večkrat videlo. Ko se gospodarsko stanje spremeni, je potrebno narediti spremembo tudi v načinu delovanja in iskanja rešitev glede na nastalo situacijo. Pripravljeni moramo biti na spremembe, biti odprti do novih stvari in pripravljeni podpreti pobude, kar je pomembno za uspeh in razvoj gospodarstva v lokalni skupnosti.

Na podjetništvo se lahko gleda tudi kot na revitalizacijo našega gospodarstva, odkar je po letu 2008 nastala svetovna kriza na trgih. Kot navajata Peredo in Chrisman (2006, 565), je eden od značilnih vzrokov za nastanek skupnostnega podjetja ogrožena trajnost načina življenja v skupnosti. Ko pride do neke grožnje oziroma nevarnosti, se skupnost odzove in skuša najti rešitev nastale situacije.

Lokalna skupnostna podjetja so zaradi svojega načina delovanja bolj prilagodljiva, zato se lažje soočajo s krizo in globalnimi težavami. Zaradi svojega načina delovanja so veliko bolj odporna na krize, ki se zgodijo na finančnih in gospodarskih trgih. Eden od razlogov je zagotovo ta, da niso osredotočene samo na kapital in da veliko pozornost namenjajo ljudem, tako zaposlenim kot širše v skupnosti. Gostiša (2013) meni, da so ljudje edini vir, ki lahko privedejo do izhoda iz krize in ki ga imajo podjetja tudi največ na razpolago. Zato je potrebno temu dati velik poudarek za razvoj in vzpostavitev novega sistema.

Tudi Shuman (2000, 187) pravi, da je učinkovit odgovor na gospodarske in družbene težave moč najti preko samoorganizacije državljanov, ki jih to zadeva in njihovega zanašanja nase – preko organizacij, ki so nastale na pobudo skupnosti. Zato so osnovno in najbolj pomembno sredstvo v teh podjetjih zaposleni, z različnimi znanji in veščinami.

Iz prakse je to potrdil tudi Mikel Lezamiz (Horvat 2011), ki pravi, da se organizacije, ki delujejo na principu participacije, v gospodarski krizi lažje izognejo posledicam krize (npr. odpuščanju delavcev), ravno zaradi močne vključenosti zaposlenih pri vodenju in odločanju, saj tako lažje sprejmejo določene ukrepe, ki jih je potrebno vpeljati, da se izognejo radikalnim ukrepom.

Ravno zaradi tega, ker so ljudje jedro organizacije, je izrednega pomena, kakšne zaposlene imamo v podjetju. Zato mora vsaka organizacija tudi vlagati v ljudi in jih razvijati. Velika prednost podjetja je, če delajo ljudje za nek namen, kar pomeni, da zaposleni čutijo tudi odgovornost do namena ter da delajo z večjo vnemo in veseljem (Drucker 1990, 113–117). Delovanje lokalnih skupnostnih podjetjih temelji na družbenem poslanstvu, zato so tudi manj dovzetna za posledice krize.

Lokalno skupnostno podjetje se lažje sooča s težavami v času krize tudi zaradi močne povezanosti in vpletenosti zaposlenih in skupnosti širše v delovanje podjetja. Zaposleni skupaj iščejo rešitve za nastalo situacijo, kot vpleteni v delovanje lažje sprejmejo manj prijetne odločitve (npr. znižanje plače), povezave pomagajo pri iskanju novih strank, banka je lahko bolj potrpežljiva glede vračanja kredita podjetja, ki se znajde v težavah in podobno (Stryjan 2006, 45).

Skupnostna podjetja lahko predstavljajo način za izboljšanje situacije po nastopu gospodarske krize. Lahko spodbujajo razvoj sistema, kjer se bodo družbene neenakosti zmanjšale in uveljavljajo idejo o trajnostnem razvoju.

5 DRUŽBENE INOVACIJE IN LOKALNA SKUPNOSTNA PODJETJA

Nekaj najbolj učinkovitih metod za razvoj družbene inovacije se začnejo iz domneve, da so ljudje tisti, ki so pristojni za obravnavno svojih lastnih življenj in kompetentni za reševanje svojih lastnih težav. Najbolj pomembno vlogo pri družbenih inovacijah igra osebna motivacija, saj si ljudje želijo rešiti svoje težave oz. težave prijateljev ali družine (Mulgan 2006, 150) in ravno to je tudi glavno vodilo lokalnih skupnostnih organizacij. Ta trend je v porastu v zadnjih letih, ker je družbeni sistem v krizi in se morajo ljudje drugače organizirati za večjo in bolj kakovostno družbeno blaginjo.

Podjetniki so inovativni. Orjejo ledino, razvijajo nove modele, delujejo na novih področjih. Inovacija lahko zavzame veliko različnih oblik, ni potrebno, da se izumi nekaj povsem novega; lahko enostavno vključuje uporabo že obstoječe ideje na nov način ali v novi situaciji. Podjetnikom ni potrebno odkrivati novih stvari. Enostavno morajo biti kreativni pri uporabi tistega, kar so drugi že izumili (Dees 2001, 4).

5.1 KAJ JE INOVACIJA

Za boljše razumevanje pojma, bom predstavila razlike med idejo, invencijo, potencialno inovacijo ter inovacijo, ki si tudi časovno sledijo in so-vplivajo na fazo inoviranja, v kateri smo:

- *ideja* je zamisel in ne rešuje problema niti ne pomeni, da je to pravi korak do rešitve določenega problema;
- *invencija* je nova zamisel, ki je obetavna in rešuje problem ali nerešeno potrebo, ni pa nujno, da se v prihodnosti izkaže kot uporabna;
- *potencialna inovacija* je do uporabnosti dognana invencija, vendar še brez nove koristi, ki bi bila potrjena na trgu;
- kot zadnja stopnja se pojavi *inovacija*, ki je uporabna novost, katere koristnost se bo potrdila na trgu. Prinaša novo, večjo uporabnost v obliki dviga kakovosti, nižanja stroškov, dviganja ugleda podjetja in drugo (Mesojedec in drugi 2012, 34).

Nekatere inovacije se porodijo iz nenadnega navdiha, vendar so večinoma predvsem tiste najuspešnejše, rezultat zavestnega in namernega iskanja priložnosti za inovacije, ki nastopijo le v novih okoliščinah. Na inoviranje vpliva več različnih dejavnikov:

- stopnja konkurence na trgu,
- sodelovanje med znanstvenoraziskovalno sfero in podjetji,
- stopnja razvitosti podpornih storitev,
- finančni in davčni sistem,
- upravni postopki,
- izobraževalni sistem in
- družbeno okolje (Bučar in Stare 2003, 81).

Vsaka nova rešitev v obliki proizvoda, storitve ali ideje, ki odgovarja na neko potrebo je inovacija. Gre za nekaj novega, kar se pokaže na trgu. Inovacije pa se ločijo glede na njihove učinke, zato sem jih razdelila v dve skupini: *poslovna inovacija*, ki vključuje vse vrste inovacij na različnih področjih in deluje v okviru tržnega gospodarstva, in od tega ločena *socialna inovacija*, s katero se doseže določen družbeni učinek, odgovarjajo na družbene potrebe in za katere lahko rečemo, da jih razvijajo lokalna skupnostna podjetja.

5.1.1 Poslovna inovacija

Inovacije so ključni pogoj gospodarskega napredka in kritični element v konkurenčnem boju med profitno usmerjenimi podjetji. Zlasti visoko inovativno podjetje bo lahko na dolgi rok ohranjalo prednost pred konkurenti in si tako zagotavljalo ustrezen tržni delež, rast, produktivnost in dohodek. (Bučar in Stare 2003, 10).

Inovacija zajema vse tiste dejavnosti, s katerimi podjetja razvijajo ali izboljšujejo proizvodno sredstvo, proizvodni postopek ali proizvod oziroma storitev do tiste točke, ko se novost pokaže kot ekonomsko upravičena in tržno sprejeta. Inovacija je vsaka koristna novost, ki pomaga povečati produktivnost in izboljšati ekonomičnost in kakovost proizvoda, proizvodnega postopka ali storitve (Bučar in Stare 2003, 15 in 19).

Inovacije so sredstvo, s katerim podjetnik bodisi ustvari nove vire, bogastvo, bodisi obstoječe vire nadgradi z nečim, kar izboljša možnost za povečanje bogastva. Beseda se nanaša na neko posebno dejavnost in v jedru te dejavnosti je inovativnost: prizadevanje, da ustvarimo namerno in osredotočeno spremembo v gospodarskem ali družbenem potencialu podjetja. (Drucker 2004, 70).

Skupnostna podjetja delujejo v kombinaciji poslovnih in družbenih vrednot. Podjetniki uporabijo inovativne pristope za reševanje problemov v skupnosti. OECD (2003) govori o treh fazah:

1. Začetek: podjetnik v skupnosti spreminja način, s katerim se člani skupnosti poistovetijo, ga sprejmejo. Podjetnik jih pripravi na nove izzive, motivira v korist spremembam, ki s tem nastanejo, in pripomore k nastajanju mrež – je tako motivator kot mediator v teh situacijah.
2. Priprava in izvedba: izziv mora biti preoblikovan v skladno in uspešno strategijo – tukaj je podjetnik učitelj in mentor.
3. Prilagajanje in prenova: skupnostni investitor mora ohranjati nadzor in vpeljevati izboljšave, novosti.

5.1.2 Socialna inovacija

Socialna inovacija je ideja, ki najde učinkovito rešitev na družbeni problem. Gre za dejavnosti, s katerimi si prizadevamo za razvoj inovativnih rešitev za doseganje družne koristi ob hkratnem doseganju družbenega učinka (Mesojedec in drugi 2012, 37). S poslovno inovacijo pa si prizadevamo predvsem maksimizirati in razpršiti dobiček v organizacijah, ki so v osnovi ustanovljene v ta namen (Mulgan 2006, 146).

Socialna inovacija se razlikuje od poslovne inovacije glede na njen rezultat in glede na oblike sodelovanja pri nastanku inovacije. Socialna inovacija ustvarja nove družbene odnose in sodelovanja. Pri tem nima meja med sektorji – nastane lahko v javnem, neprofitnem in zasebnem sektorju. Pomembno je, da se za razvoj in uspešnost socialne inovacije povežejo različni ključni deležniki in akterji (Murray in drugi 2010, 7). To, da socialne inovacije vključujejo institucionalne spremembe in spremembe družbenega sistema ter pri tem zahtevajo večstransko sodelovanje, izpostavita tudi Westley in Antadze (2012, 9).

Socialne inovacije lahko predstavljajo eno od rešitev za soočanje s trenutno finančno in podnebno krizo. Potrebujemo nove načine proizvodnje in potrošnje, ki bodo okolju prijazni, kot tudi nove oblike storitev in oskrbe ter nove poslovne trajnostne ideje. Z razmišljanjem o novih idejah, kako rešiti določene situacije, se hkrati odprejo tudi nove priložnosti na trgu (Gawell in drugi 2009, 7–8).

Zagotovo drži, da se socialnim inovacijam (vsaj zaenkrat) ne pripisuje takšne pomembnost kot poslovnim inovacijam, kar posledično predstavlja nekolikšni zaostanek pri razvoju in manko razvoja na nekaterih področjih, predvsem na področju staranja prebivalstva, naraščajoča raznolikost podeželja in mest, naraščanje pojava kroničnih bolezni in drugo (Mulgan 2006, 147). Na teh področjih bi bilo potrebno spremeniti strategije in dinamiko za povečanje socialnih inovacij.

Ravno to sta raziskovala Westley in Antadze (2010, 2), kako povečati dinamiko in razvoj socialnih inovacij. Menita, da gre za kompleksen proces uvajanja novih izdelkov, procesov ali programov, ki korenito spremeni osnovne rutine, pretok virov in oblasti ali prepričanja družbenega sistema, v

katerem inovacija nastane. Take inovacije so uspešne, trajne in imajo širok vpliv. Slika 5.1 prikazuje nekatere socialne inovacije kot komponento za družbene spremembe ter razmerje med socialno inovacijo in reformo, do katere lahko pride.

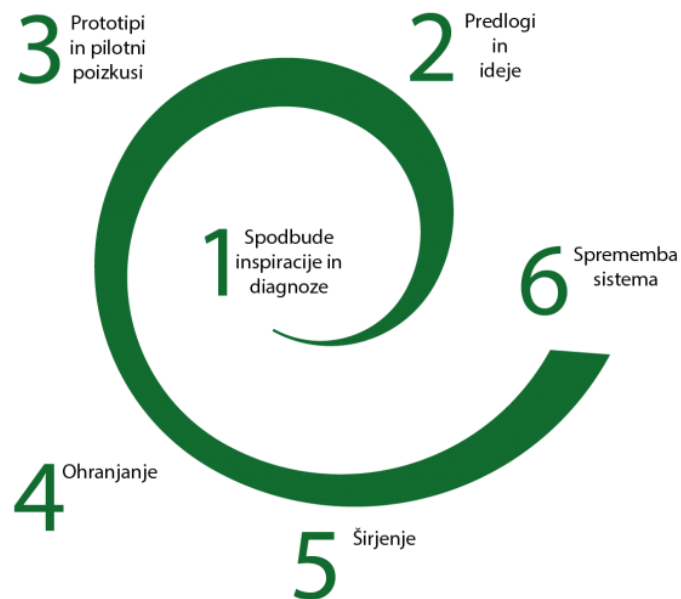
Slika 5.1: Socialna inovacija – komponenta za družbeno spremembo



Vir: Hochgerner (2011, 15).

Murray in drugi (2010, 12–13) so prepoznali šest korakov, ki vodijo do uresničitve socialne inovacije. Koraki si ne sledijo vedno po vrsti, včasih med njimi preteče nekaj časa, skupaj pa tvorijo koncept, v okviru katerega se lahko inovacije razvijejo in zaživijo.

Slika 5.2: Šest korakov do uresničitve socialne inovacije



Vir: Mesojedec in drugi (2012, 39)

V **prvem koraku** prepoznamo in zabeležimo vsa področja, ki potrebujejo izboljšavo – inovacijo. Analiziramo problem, pri katerem morajo najti njegov izvor. V **drugem koraku** zbiramo predloge in ideje, do katerih pridemo s postavljanjem pravih vprašanj z različnimi metodami in tehnikami. Tukaj je ključno, da že v proces nastajanja vključimo čim širši krog deležnikov in zainteresirane javnosti. Za ideje je nujno, da jih izpopolnujemo v praksi, kjer jih poskušamo izboljšati. To naredimo v **tretjem koraku**, za katerega je ključno, da delujemo hitro, imamo čim nižje stroške in da dobivamo povratne informacije s strani ciljne skupine. V **četrtem koraku** se moramo odločiti, katere ideje so uspešne in jih je potrebno nadalje razvijati, katere pa so neuspešne, in jih je potrebno opustiti. Preveč inovacij tudi po nepotrebem troši energijo in vire, ki jih imamo na razpolago in so večkrat zelo omejeni. **Peti korak** je širjenje ideje, za kar imamo različne možnosti in strategije, odvisno od cilja, ki ga imamo, v tej fazi je pomembna izmenjava idej in znanj z drugimi organizacijami. Končni cilj družbene inovacije je **šesti korak** – sprememba v sistemu. Sistemska inovacija je zelo drugačna od inovacije na področju izdelkov ali storitev. Gre za spremembe v konceptih in miselnosti ter gospodarskih tokov. Za ta korak je običajno potrebno

veliko časa, da se inovacija uveljavi, pogosto pa predstavlja spremembo v vseh sektorjih: vlada, civilna družba, privatni in zasebni sektor.

Westley in Antadze (2012, 12) pravita, da je bolj poredko, da imajo socialne inovacije dolgotrajen ali revolucionaren učinek, temveč da bolj delujejo in spremenijo le tisto institucijo, ki je povzročila družbeni problem, ki ga rešuje. Pravita tudi, da ni nujno, da je izdelek ali storitev socialne inovacije vedno zanimiv za trg; nastanejo v določenem kontekstu, pod določenimi pogoji in kot odziv na določene potrebe ali probleme.

Ena od prednostnih nalog inovacije mora biti, da doprinese k reševanju družbenega problema. Dejstvo je, da so inovacije, inovativnost in podjetnost danes zelo potrebni, saj družba potrebuje nove produkte in procese, ki bodo občutno znižali škodljive vplive na okolje ter prispevali h kakovostnejšemu življenju ljudi preko nastajanja novih podjetij in delovnih mest. Inovativnost je ključni spodbujevalec družbenega razvoja (Bučar in Stare 2003, 37–38).

5.2 VLOGA LOKALNE SKUPNOSTI PRI RAZVOJU INOVACIJ

Medtem ko je danes pomembna globalna povezanost družb, se je potrebno zavedati, da je enako pomembno tudi delovanje na lokalni ravni. Ustvarjanje in inovacije z lokalnimi podjetji, so bistvenega pomena za ohranjanje in razvoj družbene blaginje in ohranitev naravnega okolja, pri čemer ima pomembno vlogo tudi lokalna skupnost.

Številne politike Evropske unije poudarjajo pomembnost in vlogo lokalne oblasti pri razvoju področji, ki bi ugodno vplivala na gospodarstvo in družbeno blaginjo. Temu namenijo tudi različne programe in finančne spodbude, ki jih lahko lokalne oblasti izkoristijo za razvoj in napredek.

Bulc (2010) pravi, da Evropska Unija postavlja lokalne skupnosti kot ključno celico uspešnega razvoja in prenaša na regionalni nivo in višje le tiste zadeve, ki jih ne morejo rešiti ljudje na lokalnem nivoju. Tudi EESO (2015) meni, da imajo lokalne in regionalne oblasti ključno vlogo pri zagotavljanju lokalne infrastrukture in izvajanju pobud.

Osnovna vloga inovativne lokalne skupnosti je, da išče nove rešitve, vsebine in pristope za čim bolj uravnoteženo rast skupnosti v dobro vseh njenih deležnikov. Kot poudari Golam (2008, 12) je pri tem zelo pomembno in tudi zapleteno načrtovanje in razvoj sodelovanja skupnosti. Učinkovito sodelovanje lahko privede do družbene in osebne krepitve in razvoja, gospodarskega razvoja in družbenopolitičnega preoblikovanja.

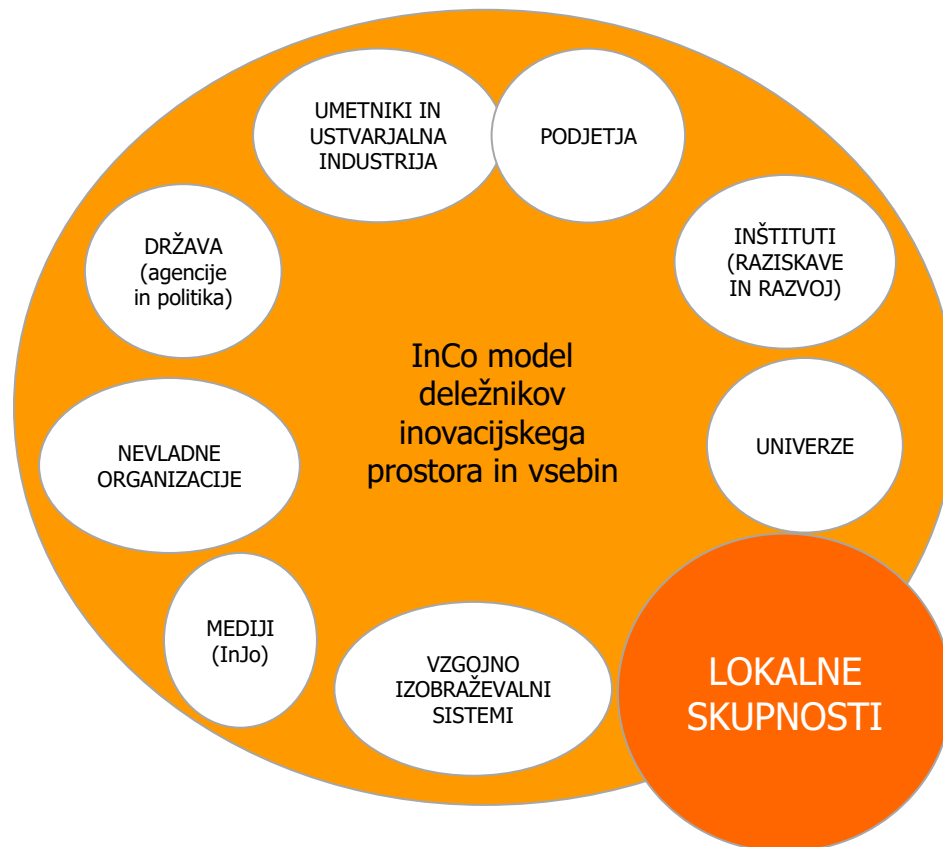
Ljudje smo najpomembnejši kapital vsake lokalne skupnosti, podjetja ali organizacije, zato je tudi razvoj inovacij, ki vplivajo na razvoj lokalne skupnosti, odvisen od ljudi, ki živijo v nekem okolju, in sicer:

- od njihove sposobnosti za razumevanje in prilagajanje na spremembe, in da se tudi sami spremenijo,
- da imajo zmožnost sodelovanja,
- da so sposobni sprožiti inovativne razvojne projekte in rešitve, ki jih skupnost potrebuje za kakovostno življenje (Hren 2015, 2).

Visoka stopnja socialnega kapitala v lokalnih skupnostnih podjetjih omogoča visoko stopnjo ustvarjalnosti in inovativnosti ter odprtosti za nove proizvode in storitve. V lokalnih skupnostih se razvijajo manjše in večje družbene inovacije – glede na problem, ki ga inovacija rešuje. Prakse delovanja lokalnih skupnostnih organizacij se lahko velikokrat prenesejo na širšo raven in predstavljajo del, ki bo vse bolj prispeval k razvoju gospodarstva in povečanje kvaliteti življenja (Westley in Antadze 2012, 5).

Bulc (2010) govori o inovativnih lokalnih skupnostih, ki da so speči potencial v Sloveniji. Meni, da razvoj družbenega kapitala, ki omogoča vzajemno učenje, sodelovanje in neposredni kontakt, pomeni povečanje polja varnosti in zaupanja, ki sta ključna vzvoda trajnostnega in stabilnega razvoja ter ključna za razcvet inovativnosti. Inovativnost postaja ključni vzvod za ustvarjanje dodane vrednosti in blaginje, tako v podjetjih, kot tudi državah, občinah, organizacijah, in v razmišljanje in inoviranje so vpeti vsi deležniki, saj se inovacije iščejo v prepletanju potreb in interesov različnih deležnikov, okolij, interesnih skupin. Lokalne skupnosti so eden od ključnih deležnikov za zagotavljanje med–strukturnega dialoga, kot prikazuje slika 5.3.

Slika 5.3: Model *Inovativna lokalna skupnost*, ki omogoča vsem deležnikom lokalne skupnosti, da soustvarjajo odprt, napreden prostor, ki temelji na inovativnosti in trajnostnem razvoju



Vir: Bulc (2010).

Nacionalna in lokalna vlada imata kar nekaj orodij na razpolago, s katerimi lahko spodbujata podjetništvo na lokalni ravni, v skupnosti. Trgi v vsakem primeru potrebujejo vsaj delno intervencijo s strani vlade, da deluje, v primeru skupnostnih podjetij, predvsem lokalne vlade. Kot pravi Evropski ekonomsko-socialni odbor (2011):

Javne politike za razvoj in rast podjetij so povezane z več političnimi področji, kot so konkurenca, notranji trg, finance in inovacije. Javne politične pobude, namenjene lažjemu zagonu in delovanju podjetij, morajo upoštevati in vključiti socialna podjetja pod

enakovrednimi pogoji kot druge oblike podjetij, in sicer tako na ravni držav članic kot tudi na ravni EU, hkrati pa morajo priznati njihove specifične lastnosti.

Bulc (2010) večkrat izpostavi, da lokalne skupnosti v Sloveniji ponovno pridobivajo na pomenu, tako na formalnem kot na neformalnem nivoju. Za uspešen razvoj lokalnih skupnosti je podjetniški sektor izrednega pomena, saj ustvarja nova delovna mesta in potreben kapital za razvoj skupnosti. Močan socialni kapital in inovativnost v lokalnih skupnostnih podjetjih sta dobra temelja za stabilen razvoj podjetništva in skupnosti širše. Je pa pri tem pomembno sodelovanje vseh sektorjev.

6 OVIRE IN PRILOŽNOSTI ZA NADALJNI RAZVOJ LOKALNIH SKUPNOSTNIH PODJETIJ

Ljudje, ki ustanavljajo lokalna skupnostna podjetja, so odzivni, imajo močno zavezanost do skupnosti, so sposobni vzpostaviti mrežo in sodelovati z različnimi akterji v skupnosti. Preko dialoga z ljudmi v skupnosti so bile prepoznane lokalne potrebe in tako se začne delo iz pobude, ki je prišla iz skupnosti (Gawell in drugi 2009, 15). Gre za način delovanja, ki predstavlja veliko priložnosti za razvoj novih poslovnih idej.

Ena od prednosti lokalnega skupnostnega podjetja je razmerje med lastništvom in kontrolo nad upravljanjem in vodenjem podjetja. Sanchez in Roelants (2011, 214) menita, da ta način vodenja spodbuja gospodarsko trajnost in ustvarjanje dobička na dolgi rok. Do tega vodi tudi ena od značilnih karakteristik lokalnega skupnostnega podjetja, in sicer široka vključenost različnih deležnikov in upravljanje podjetja po demokratičnih principih ter transparentno.

Shuman (2000, 194) meni, da ustanavljanje skupnostnih podjetij predstavlja tudi priložnost za boj proti velikim korporacijam, ki delujejo škodljivo za družbo in okolje. Iz tega razloga je pomembno, da vzpostavimo svoja podjetja v skupnosti, ki so družbi in okolju prijazna, ki zagotavljajo večjo kakovost življenja. Dodaja, da sicer imajo velike korporacije prednost zaradi cenejših izdelkov in višje možnosti doprinosa naložb, vendar prinašajo slabše delovne pogoje, uničenje okolja in nestabilnost v skupnosti.

Yunus (2006, 42–43) pravi, da je moč razvoja v izobraževanju, da moramo za razvoj socialnega podjetništva sprva to prepoznati v teoriji, da se morajo že študentje učiti, da obstajata dve vrsti poslovanja: poslovanje za ustvarjanje denarja in poslovanje, s katerim delaš dobro za druge. Mladi morajo imeti možnost izbire, da se odločijo, katere vrste podjetniki bi radi bili in iz tega razloga morajo obstajati tovrstni programi izobraževanja v poslovnih šolah. Meni, da bi se mladi odzvali in bili zelo navdušeni nad novimi izzivi, s katerimi bi prispevali k novi obliki podjetništva v svetovnem gospodarstvu.

Potrebno bi bilo tudi preoblikovati poslovne šole in ekonomske fakultete s svojimi programi, ponuditi program tudi širše, da bi študentje dobili večji občutek za skupnostno delovanje, dobrodelnost in javne storitve (Shuman 2000, 85).

Za razvoj lokalnih skupnostnih podjetij je potrebno poskrbeti za kar nekaj stvari, kot je promocija tovrstnega podjetništva in njegove koristi, vloga, ki jo lahko ima pri reševanju problemov, poskrbeti bo potrebno za politične in zakonodajne okvirje, poiskati sistemske spodbude, poiskati možnosti financiranja delovanja oz. določiti finančne okvire, ki bodo spodbujale razvoj (SIE, 2012), se pri delovanju bolje in širše povezovati, se izobraževati in drugo.

Rešitve in premike za razvoj je potrebno delati istočasno, da se zajame čim bolj celovito in učinkovito (Bulc 2010). Tako si bomo pogledali tri področja, ki so pomembna za nadaljnji razvoj lokalnega skupnostnega podjetništva.

6.1 POLITIČNO-ZAKONODAJNI VIDIK

Dejstvo je, da trgi ne morejo delovati brez nekaterih vladnih ukrepov, intervencij, saj morajo biti določena neka osnovna pravila za delovanje na trgu, postavljeni neki minimalni standardi za zaščito zaposlenih, okolja in potrošnikov, reševati se morajo socialni problemi, ki nastanejo zaradi zakonitosti trga, zagotavljati javne storitve in dobrine ter drugo. (Shuman 2000, 123–124).

Uravnotežena družba potrebuje obstoj močnega javnega, zasebnega in družbenega, tretjega sektorja¹⁰. Vlada pa bi morala zagotoviti podporno politiko in pravni okvir, ki bi temeljila tudi na značilnostih in delovanju različnih oblik podjetij (CICOPA 2014, 26).

Podjetja, ki delujejo v korist družbe, obstajajo v številnih državah v veliko različnih pravno-formalnih oblikah. Da bi bolje poznali njihovo vlogo, je nujno potrebno, da poznamo njihove institucionalne značilnosti. Kot primer dobre prakse sta angleški in italijanski zakon, kjer so te značilnosti zelo dobro definirane. Pri obeh zakonih so podjetja definirana kot organizacijske oblike, ki so značilna po svojem družbenem cilju in ne po tipu lastništva. Ti se lahko pojavijo kot klasične neprofitne organizacije, kooperative ali kot podjetja, ki so v lasti naložbenikov (Borzaga in Tortia 2009, 199). Kot sem že uvodoma omenila, pozna angleški zakon tudi vrsto podjetja, ki je v interesu skupnosti (*Community Interest Company*), torej lokalno skupnostno podjetje. Pravna ureditev za lokalna skupnostna podjetja v Sloveniji bi lahko bila nova, da bi se upoštevalo značilnosti in posebnosti ter jim s tem omogočilo lažje delovanje in razvoj.

Potrebna je priprava ustreznih pravnih oblik glede na potrebe podjetništva, tudi na evropski ravni (Evropska komisija 2011). Na evropski ravni bi se lahko naredila študija o novih pravnih oblikah, ki nastajajo in zakonodajnih pobudah ter oceniti njihovo uporabnost (EESO 2011). S tem bi se lahko izognili tudi različnim pojmovanjem enakih zadev, ki ustvarjajo zmedo v evropskem prostoru.

¹⁰ Slovenska zakonodaja natančno opredeljuje in regulira naslednje tipe civilno-družbenih organizacij (organizacij tretjega sektorja): društva in zveze društev, zasebne zavode, ustanove/fundacije, zadruga (kooperative) in verske skupnosti/organizacije. Med civilno-družbene organizacije se uvrščajo tudi zbornice, sindikati in politične stranke (Kolarič in Rakar 2010, 6).

Zavedamo se, da je močan in razvit podjetniški sektor pomemben predpogoj za uspešen gospodarski razvoj regije. Pomembno vlogo pri razvoju lokalnih skupnostnih podjetij lahko odigrajo lokalne oblasti. Fink in drugi (2013, 201–203) so s svojo raziskavo ugotovili, da lahko lokalne oblasti s politikami in različnimi instrumenti vzpostavijo ugodne pogoje za razvoj skupnostnih podjetij. S tem ustvarjajo tudi nova delovna mesta in na splošno povečajo blaginjo v skupnosti. Lahko bi povzeli, da:

- pomagajo stabilizirati pluralistično družbo – ne samo z novimi delovnimi mesti, temveč tudi s pomembnostjo posameznika, ki jo ima v skupnostnih podjetjih;
- raznolikost poslovanja krepi mehanizme tržne ekonomije, ki temelji na konkurenčnosti: obogatijo poslovne aktivnosti, nudijo različno blago in storitve;
- so bližje strankam kot velika podjetja, ki proizvajajo neka standardizirana proizvode: so tudi prilagodljivi, kar jim omogoča, da se lahko prilagodijo posameznim zahtevam in zavzamejo tržne niše, ki so neprivlačna večjim podjetjem;
- njihove inovacije so bližje posameznim zahtevam in tudi sam inovacijski proces je veliko bolj hitrejši kot v večjih podjetjih;
- gospodarstvo, ki ima različen podjetniški sektor, je tudi manj dovzeten na krizo, saj je gospodarsko tveganje razpršeno na več različnih poslov in sektorjev;
- izboljšujejo kvaliteto življenja, povečujejo blaginjo v skupnosti;
- s svojimi pristopi delujejo veliko manj škodljivo in onesnažujoče za okolje;
- imajo pomembno vlogo pri usposabljanju ljudi, posebno za vajeništvo.

Iz navedenega lahko povzamemo, da je potrebno, da jim lokalna oblast nameni večjo pozornost in jim z različnimi ukrepi ter podpornimi storitvami omogoči razvoj.

Yunus (2006, 41) vidi še širše in pravi, da različna podjetja, ki delujejo v korist družbe, danes postajajo vse močnejši akterji v državnem in tudi v mednarodnem gospodarstvu. Vendar kljub vsemu sestavljajo le majhen del svetovnega gospodarstva. Razlog ni v tem, da nimajo potenciala za razvoj, temveč v tem, da se ne priznava njihovega obstoja in da še nimajo vzpostavljenega zadostnega prostora na trgu. Obravnava se jih kot nekaj posebnega in se jih ne vključuje v globalno gospodarstvo. Ko se jim bo priznala ta vloga in ko bomo imeli podpirne institucije, politike, regulacije, norme in pravila, jim bo to pomagalo, da se vključijo v globalno gospodarstvo.

6.2 FINANČNI VIDIK

Za razvoj učinkovite gospodarske strukture, je država danes v veliki meri odvisna od zasebnih investitorjev, katerim podeželske regije s svojo pomanjkljivo infrastrukturo, brez večje podpore države, niso dovolj zanimive za investicije. Zaradi tega se posamezne regije borijo za investitorje, sprejemajo tudi slabše pogoje, le da bi se investitor odločil za njihovo lokacijo. Istočasno je lahko izbrana lokacija ogrožena, če se prekine tudi državni finančni vir podpore, saj tuji investitor nima nobenega interesa, da bi deloval za družbo, lokalno skupnost, v kateri deluje (Fink in drugi 2013, 201).

Sistem financiranja lokalnih skupnostnih podjetij je v primerjavi s sistemom drugih podjetij premalo razvit. Potrebno bi bilo spodbujati zasebne in javne akterje, da bi s kapitalsko udeležbo ali posojili povečali svoje naložbe v ta podjetja. Zaželen bi bil regulativni okvir, ki bi omogočal vzpostavitev takšnih naložbenih instrumentov na evropski ravni (Evropska komisija 2011, 6).

Lokalna skupnostna podjetja vzpostavljajo nov finančni trg in imajo za svoje delovanje drugačne potrebe, potrebuje nove finančne produkte in instrumente. Najpomembnejša je hitra rast etično ali družbeno odgovornih naložb in možnosti, ki predstavlja ta vir financiranja za skupnostna podjetja (Mendell in Nogales 2009, 97–98). Tudi Shuman (2000, 189–191), vidi kot eno od rešitev za delovanje lokalnih skupnostnih podjetij v vzpostavitvi lokalnega bančništva. V tem primeru vidi dve rešitvi, in sicer, da že obstoječa banka vzpostavi posebno enoto, ki bo investirala lokalno, ali da se v lokalni skupnosti vzpostavi kreditno združenje, lokalna skupnostna banka oziroma sklad, ki bi lahko ponudili ugodne kredite. Lahko bi jim ponudili posojilo v zameno za določen delež lastništva, s čimer bi pridobili tudi določen vpliv pri vodenju in nadzor delovanja. Lokalna skupnostna banka lahko tudi vzpodbuja svoje vlagatelje, da poslujejo z lokalnim skupnostnim podjetjem in drugo. Možnosti je kar nekaj, je pa dejstvo, da kakor se bodo razvijala lokalna skupnostna podjetja, tako bo naraščala tudi potreba po lokalnih investitorjih.

Evropski ekonomsko-socialni odbor (2015) je v svojem mnenju o vzpostavitvi finančnega sistema za razvoj in rast podjetij socialne ekonomije, kamor sodijo tudi lokalna skupnostna podjetja, priporočil, da države delujejo kot sovlagateljice, da se podpre ustanavljanje etičnih skladov,

skladov za družbene inovacije in skladov družbenega tveganega kapitala ter spodbudijo javne jamstvene sheme. Meni tudi, da je ena ključnih težav, da tovrstni poslovni modeli (kot so omejena ali neobstoječa razdelitev dobička, osredotočenost na uporabnika, skupno sprejemanje odločitev, demokratično upravljanje itd.) niso dovolj prepoznani in razumljeni, saj ustvari napačen vtis, da so bolj tvegana in manj zanesljiva od drugih podjetij, kar otežuje njihov dostop do uveljavljenih finančnih sredstev in instrumentov, ki podpirajo podjetja na splošno. Vendar podatki in raziskave, ki sta jih z *International Labour Organization (ILO)* naredila in objavila Birchall in Hammond Ketilson (2009) kažejo ravno nasprotno, in sicer da gre za naložbe v prihodnost, ki prispevajo k višji stopnji zaposlenosti ter krepiti konkurenčnost in gospodarski prispevek državi na dolgi rok. Pomembno je tudi dejstvo, da tovrstne oblike podjetij bolj uspešno prebrodijo gospodarsko in finančno krizo ter da so zaradi njihovega načina delovanja in upravljanja naložbe bolj varne.

Finančni mehanizmi za skupnostna podjetja zahtevajo finančno inovativnost. Pri tem ima lahko pomembno vlogo vlada z neposrednim vključevanjem, kot so nepovratna sredstva in subvencije, ali posredno, z javno politiko, ki privlači investicije (davčne spodbude, javna naročila), filantropijo, finančne institucije, med katerimi so tudi konvencionalne banke, kreditne zadrage, finančne zadrage in vzajemne družbe ter posamezni vlagatelji (Mendell in Nogales 2009, 124–125).

V nadaljevanju bom na kratko predstavila nekaj teh možnosti, ki bi jih bilo smiselno bolj raziskati, razviti in vpeljati, za uspešno delovanje skupnostnih podjetij in njihov razvoj.

6.2.1 Dolžniško financiranje – etična banka

To predstavlja pogost način financiranja v gospodarstvu. Podjetnik si izposodi denarna sredstva, ki jih nato vrača z obrestmi. Gre torej za različne vrste kreditov in drugih vrst obveznosti, ki lahko predstavlja za podjetnika kar precejšne breme, še posebno v prvih letih delovanja, ko vzpostavlja podjetja in dobiček vlaga v razvoj.

Za lokalna skupnostna podjetja je dostop do kreditov večkrat pogoj za njihovo ustanovitev in razvoj, ker pa so slabo poznana ali veljajo za tvegana, najdejo potrebna sredstva še težje kot druga podjetja (Evropska komisija, 2011).

V Sloveniji imamo na tem področju zelo slabo razvite alternative klasičnemu bančništvu, ki bi predstavljale etično, pravično in zlasti trajnostno bančništvo. Eden od primerov je zadruga *Za Etiko v Bančništvu in Razvojno Alternativo – ZEBRA*, ki je ustanovila etično banko¹¹ kot odgovor na bančniške izzive v današnjem času.

Nov bančni model usmerja zbrane depozite pretežno v naložbe v ciljne panoge, za katere je ključem trajnostni razvoj in vzdržna, zdrava rast (ekološko kmetovanje, zelena energija, čisto okolje, kultura, družbena ekonomija in podobno). Takšna odprta banka pozna svoje uporabnike in z njimi tvori mrežo, ki temelji na solidarnosti in zaupanju. Njeni uporabniki imajo vpliv nad tem, kaj se z njihovimi prihranki dogaja in kaj banka z njimi podpira. Ustvarjanje dobička je pomembna naloga, saj zagotavlja dolgoročno in stabilno poslovanje, a to ni edini cilj, kajti trajnostne banke projekte ovrednotijo tudi na podlagi njihovega družbenega učinka (Projekt eBanka 2015).

Drugi primer etične banke, ki ima poslanstvo izključno v financiranju podjetij v skupnosti, je Grameen Bank v Bangladešu. Poleg posojil je banka prejemnikom kredita zagotavljala tudi usposabljanje za osnovne veščine, ki jih pri poslovanju potrebujejo. Banka posluje zelo uspešno, saj dosega 99% povrnitev posojil, kar je zelo visok standard za banko (Yunus 2009, 270).

Večina etičnih bank je nastala prav zaradi potreb na nekem geografskem območju, velikokrat na pobudo lokalnih zadrug, podjetij, ki pri klasični banki niso dobile dovolj finančne pomoči za svoje poslovanje in razvoj. Trajnostne banke so namenjene skupnosti, v kateri delujejo: so močno vpete v lokalno okolje, nudijo storitvam gospodarstvu v skupnosti in spodbujajo nove poslovne modele. Izpolnjujejo finančne potrebe lokalnih organizacij, ki so trajnostno naravnane in družbeno odgovorne (Grmadnik 2015).

Tudi v bolj razvitih državah so se razvile oblike mikrofinanciranja, s tem da so tu zbirali sredstva družinski člani in prijatelji, sosedje, člani skupnosti. Tovrstna podpora ima eno od pomembnih značilnosti: posojilodajalci želijo, da posel uspe in iz tega razloga tudi nudijo kakšne vrste podpore,

¹¹ Tukaj se ponovno srečujemo z različnim poimenovanjem alternativnega bančništva, ki deluje po drugačnih principih, in sicer se pojavljajo izrazi, kot so *etično bančništvo*, *trajnostna banka*, *družbena banka*, *pravična banka*, *odprta banka* itd.

kot na primer svetovanje, tehnična podpora in drugo (Shuman 2000, 117). Tudi v okviru evropskih sredstev se financirajo mikrokrediti za podjetja ali garancije pri najemu kredita.

Pri omogočanju tovrstnih aktivnosti na področju investicij, ima pomembno vlogo vlada. Največkrat v vlogi posrednika, kar predstavlja zmanjšanje rizika investicije v skupnostno podjetje. To poveča tudi interes investicijskega kapitala, saj vlada predstavlja posrednike, s katerimi si podjetje poveča interes za naložbe kapitala, razvijejo sekundarne trge ter koordinirajo in usklajujejo ta socialno investicijski trg, ki je še vedno zelo razdrobljen (Mendell in Nogales 2009, 98)

6.2.2 Javno – zasebno partnerstvo

Javno-zasebno partnerstvo predstavlja sodelovanje med državo ali lokalnimi oblastmi in organizacijami zasebnega sektorja, za izvedbo nekega projekta, s katerim se zagotavlja javno infrastrukturo ali javne dobrine (Bohinc in drugi 2007, 11).

Tukaj gre za razmerje zasebnega vlaganja v javne projekte in/ali javnega sofinanciranja zasebnih projektov, če so ti v javnem interesu. Za izvedbo partnerstva so tri ključne značilnosti: projekt mora biti vsaj deloma v javnem interesu (interes ugotovi in opredeli javni partner – občina ali država), med partnerjema mora iti za delitev tveganja (če zasebni partner ne prevzame del tveganja, gre za javno naročilo) in ekonomičnost projekta (Mesojedec in drugi 2012, 87).

Možnost financiranja delovanja lokalnega skupnostnega podjetja je torej tudi v tem, da deluje kot zasebno podjetje v sodelovanju z lokalno oblastjo za zagotavljanje nekih storitev ali sredstev, ki so v javnem interesu.

6.2.3 Javni viri financiranja

Pri javnih finančnih sredstvih gre za nepovratna sredstva, ki jih podjetje pridobi za izvedbo projekta. V primeru, da je projekt izpeljan v skladu z dogovorom, podjetju sredstva ni potrebno vrniti. Področja za pridobitev nepovratnih sredstev so zelo različna in so odvisna glede na program in cilj, ki jih organ, ki je nosilec razpisa, želi doseči.

Bolj kot državna sredstva so trenutno glavna spodbuda za razvoj skupnosti in sodelovanja, evropska sredstva, s svojimi programi in cilji. V nadaljevanju mnenja Evropskega ekonomsko-socialnega odbora (2015) podajo povsem konkreten predlog za finančno podporo:

Evropski skladi imajo posebno vlogo pri podpori PSE¹². S sredstvi Evropskih strukturnih in investicijskih skladov bi se lahko podprli ukrepi držav članic tako, da se zagotovijo jamstva ali finančni vzvod za spodbuditev oblikovanja skladov socialnega varstva po Evropi. Evropska komisija bi morala s programom Evropske unije za zaposlovanje in socialne inovacije (EaSI) ter programom za konkurenčnost podjetij in MSP (COSME) spodbuditi naložbene zmogljivosti finančnih posrednikov in pripravljenost PSE za naložbe. Poleg tega bi morala zagotoviti uravnoteženo sodelovanje v programu Obzorje 2020, ki PSE omogoča sodelovanje pri projektih, ki povezujejo različna področja.

Evropska komisija in Evropska investicijska banka (EIB) oziroma Evropski investicijski sklad (EIS) morajo zagotoviti, da bodo finančni mehanizmi na ravni EU, vključno z akcijskim načrtom za financiranje MSP, dostopni v enakem obsegu tudi PSE, in sicer tako, da se ta podjetja sistematično vključijo v politiko in finančne instrumente MSP ter da se poenostavijo postopki.

Vidimo, da pobude in predlogi za ureditev področja, ki bi omogočala tovrstnim podjetjem prepoznavnost in razvoj ter zagotovljen dostop do finančnih mehanizmov, so, vendar kot pravita Mendell in Nogales (2009, 89), so okviri za naložbe zastareli in ne odgovarjajo na novo realnost, ko se pojavijo tudi socialna podjetja in njihovih potrebah po investicijah, ki zahtevajo prilagoditev finančnega, pravnega, računovodskega in političnega sistema. Gre za prilagoditve, ki so drugačne kod klasičnih kapitalnih trgov.

¹² PSE – podjetja socialne ekonomije

Pojavlja se vse več inovativnih finančnih mehanizmov, verjetno pa bo preteklo še nekaj časa, da bo to prešlo v zavest in vsakdanjost pri delovanju v poslovnem okolju.

Tudi Frey in drugi (2011, 4) pravijo, da je pomembnost lokalnih skupnostnih podjetij širše prepoznana, vendar da konvencionalna ekonomika in teorija podjetij še ni veliko prispevala k razlagi in razumevanju njihovega uspeha in njihovega potenciala kot vir gospodarske vrednosti. Posledično to predstavlja manjše število investorjev, nezaupanje bank za odobritev kreditov za investicije in drugo. Iz tega razloga je zato trenutno najlažji način za podporo delovanja lokalnih skupnostnih podjetij preko javnih sredstev in sodelovanja z lokalno oblastjo preko javnih naročil.

6.3 POVEZOVANJE IN SODELOVANJE

Za razvoj lokalnih skupnostnih podjetij je pomemben tudi vidik povezovanja in sodelovanja. Lokalno skupnostno podjetje pogosto vključuje povezovanje in partnerstva več sektorjev v družbi, tako da imajo partnerstva večkrat zelo pomembno vlogo pri podjetniški aktivnosti, poslovanju skupnostnega podjetja. Primeri kažejo, da imata tudi javnost in javni sektor pomembno vlogo pri podjetniški aktivnosti (Gawell in drugi 2009, 67).

Podjetnik v lokalni skupnosti mora znati prepričati druge, ki imajo interes delovati za skupno dobro, da se združijo v lokalno skupnostno podjetje, ga naredijo lokalnega, s čimer pridobi večjo legitimnost in prednost pri poslovanju. Za uspeh je torej pomembna vključitev drugih partnerjev, podpornikov ali donatorjev. Vendar je pri tem potrebno paziti, kot opozarja Hausner (2009, 222), da je potrebno ohraniti natančno ravnovesje med sodelovanjem in avtonomijo; to pomeni vzajemno spoštovanje, enakovredno sodelovanje pri odločanju ter skupno odgovornost in preglednost delovanja. Partnerstvo temelji na skupnih ciljih in vrednotah, medsebojnem zaupanju, spoštovanju in enakosti, skupnem delovanju in transparentnosti.

Laville (2009, 240) izpostavi pomembnost ohranjanja ravnovesja med spoštovanjem avtonomije pobude in zagotavljanju podpornega partnerstva pri sodelovanju z lokalno oblastjo. Pravi, da je pomembno, da znajo poslušati in sodelovati v dialogu s skupnostjo, za katero pravijo, da ji služijo.

Danes se soočamo s težkimi vprašanji, kot so podnebne grožnje, migracije in segregacije, globalizacija in neenakopravna porazdelitev, ki so brezmejna in zelo kompleksna in jih ne morejo rešiti posamezni akterji. Vzpostavitev partnerstev in sodelovanje je kompleksna in zahtevna naloga, vendar največkrat edini način za uspešno reševanje kompleksnih družbenih problemov, za izgradnjo boljše družbe (Gawell in drugi 2009, 68–69).

Zavedati se moramo, da bo pravi potencial skupnostnih podjetij izkoriščen in realiziran le, če bodo vključeni v sistemski pristop k reševanju problemov, preoblikovanju trga dela in socialno-gospodarskim razvojnim strategijam, ki so različne glede na območje in zahtevajo inovativno javno politiko (Mendell in Nogales 2009, 91).

II. EMPIRIČNI DEL

7 PRIMERJALNA ANALIZA IZBRANIH PRIMEROV LOKALNIH SKUPNOSTNIH PODJETIJ V SLOVENIJI

7.1 CILJ ANALIZE, TEZE, RAZISKOVALNA VPRAŠANJA IN METODA

Cilj analize je, da z izbranimi primeri pogledamo stanje lokalnega skupnostnega podjetništva v Sloveniji in ugotovimo njihove podobnosti in razlike. Pri iskanju primerov lokalnega skupnostnega podjetja je bilo vodilo, da so s svojim delovanjem vpeti v skupnost, delujejo v dobro skupnosti, sodelujejo in se povezujejo z različnimi deležniki ter delujejo po načelih trajnosti v vseh segmentih in to postavljajo pred dobiček.

Gre za podjetja, ki se vzpostavijo in razvijajo, da izpolnjujejo določene potrebe skupnosti in zagotavljajo družbeni učinek na način, ki je finančno vzdržen (Bond 2008, 13).

Primeri so izbrani tudi glede na prepoznavnost njihovega delovanja v lokalnem okolju in širše ter področje dela, da se dotaknemo različnih vsebin, s katerimi želim prikazati pestrost delovanja in skupne značilnosti.

Pri analizi primerov smo se osredotočili predvsem na značilnosti skupnostnega podjetja, ki so pomagale pri preverjanju tez, postavljenih na podlagi literature, in sicer:

1. da so skupnostna podjetja nova oblika podjetništva, ki so nastala kot odgovor na potrebe lokalne skupnosti, da se zagotovi neka storitev ali produkt, ki ga skupnost potrebuje, država in klasična podjetja pa se na te potrebe ne odzivajo;
2. da so izkušnje in znanja na področju vodenja in upravljanja sekundarnega pomena, torej, da so vodje manj izkušeni, so pa vsebinsko bolj vpeti v delovanje podjetja, kar privede do manjše učinkovitosti pri poslovanje ter posledično tudi manjše dobičkonosnosti, in
3. da so skupnostna podjetja na dolgi rok bolj uspešna, ker naj bi bila usmerjena v dolgoročno in trajnostno delovanje ter imajo zaradi tega tudi večje pozitivne družbene vplive.

Za preverjanje postavljenih tez so bila oblikovana sledeča raziskovalna vprašanja, ki so bila postavljena v intervjuju:

- Kakšen je namen/vzvod ustanovitve vašega podjetja?
- Kaj je namen/cilj podjetja in poslanstvo?
- Kakšna so bila vaša znanja, izkušnje in kompetence vodje podjetja? Menite, da so ključne, ali je bolj pomemben entuziazem, želja?
- Kako se povezujete in sodelujete v vaše okolju in širše?
- Ali je vaše podjetje usmerjeno k trajnostnemu razvoju in delovanju? Kakšen vpliv ima na okolje, družbo, gospodarstvo?
- Se pri delovanju srečujete s kakšnimi težavami? Če da, katerimi? Vidite za te težave tudi kakšne rešitve?

V primerjalno analizo je bilo vključeno pet izbranih primerov:

1. Mizarstvo Kos, d.o.o. (Intervjuvanec 1), kot dober primer vključenosti podjetja v neko manjšo skupnost, ki skrbi za povezovanje in trajnostni razvoj.
2. Sončna zadruga (Intervjuvanec 2), ki deluje na področju obnovljivih virov.
3. Center ponovne uporabe (Intervjuvanka 3), katerih delovanje ima več namenov, predvsem pa ponovno uporabo izdelkov.
4. Hiša zelišč (Intervjuvanka 4), primer sonaravnega kmetovanja in skupnega povezovanja v skupnosti.
5. Zadruga Jarina (Intervjuvanka 5), ki deluje na področju lokalne samooskrbe in v zadnjih letih tudi razvoja turizma.

Primeri so različni, vsak s svojimi značilnostmi in posebnostmi, vsi pa predstavljajo vpetost v lokalno skupnost, delovanje v družbeno koristne namene in usmerjenost v trajno delovanje.

Analiza je pripravljena na podlagi spletnih strani podjetij, različnih prezentacijah in lastnih gradivih anketirancev ter polstrukturiranih do poglobljenih intervjujev, ki sem jih opravila s predstavniki podjetij¹³.

¹³ Prepis intervjujev je v prilogi B.

7.2 ANALIZA IN INTERPRETACIJA ZBRANIH INFORMACIJ

Poleg osnovne predstavitve podjetja, nas je najprej zanimal vzvod, namen ustanovitve podjetja. Intervjuvanec 1 je bil zaposlen v lesni industriji v mestu in se je iz osebnih razlogov odločil za samostojno podjetniško pot v lokalnem okolju. V svojem okolju je prepoznal priložnost za izdelavo lesenih ograj. Iz tega je nastalo podjetje, razvoj pa je šel še mnogo dlje. Tudi intervjuvanec 2 je videl priložnost in potencial, in sicer na področju delovanja obnovljivih virov, kjer razvoj zaostaja, možnosti za sofinanciranje projektov pa ostajajo neizkoriščene. Intervjuvanka 3 je v službi, v kateri je bila prej zaposlena, prepoznala težavo in poiskala na to rešitev, saj so ljudje v komunalne odpadke nosili še lepo ohranjene stvari, ki bi se jih dalo ponovno uporabiti. Intervjuvanka 4 je izrazila ustanovitev svojega podjetja kot uresničitev dolgoletnih želja. Sprva je šlo bolj za hobi in ko je bila ponudba na prvem sejmu, ki ga je organizirala razvojna agencija v njihovi regiji dobro sprejeta, so šli z razvojem naprej. Intervjuvanka 5 je povedala, da je pobuda za ustanovitev prišla s strani razvojnega centra v Litiji in je nastala iz potreb lokalnega prebivalstva, analize stanja v območju in tudi ob pobudi sodelujočih občin, nastala pa s strani gostincev, kmetov in podjetnikov, da zadostijo potrebi in priložnosti v skupnosti.

Vsaka zgodba o nastanku podjetja je svojevrstna, imajo pa nekatere skupne značilnosti. Vsak od podjetnikov je v lokalnem okolju prepoznal podjetniško priložnost, ki je v nekaterih primerih predstavljala tudi potrebo v skupnosti ter jo izkoristili za vzpostavitev posla. Na podlagi dosedanjega dela, izkušenj in znanj so uspeli vzpostaviti podjetje, katerega delovanje koristi tako podjetju kot tudi lokalni skupnosti. Pri vseh je zgodba trajala več let in se ni zgodila čez noč. Večkrat je pobuda prišla tudi s strani lokalne oblasti oziroma razvojne agencije iz njihove regije in so jo v sodelovanju z njimi nato realizirali, v enem primeru pa je pobuda prišla s strani članov skupnosti, ki so prepoznali priložnost za poslovanje, da bi zagotovili storitev, ki jo je skupnost potrebovala. V treh primerih je pobuda dejansko nastala v lokalni skupnosti, v dveh primerih pa zunaj lokalne skupnosti in je nato poskušala vpeti delovanje v lokalno skupnost.

Nadalje je bilo vprašanje glede poslanstva, namena in ciljev delovanja podjetja. Intervjuvanec 1 je rekel, da gre pri njihovem poslovanju za precej široko delovanje, kjer se prepleta več nivojev. Poleg

mizarstva, so ustanovili še Center za zunanjo ureditev in več drugih projektov, ki so vpeti v lokalno okolje:

Skupaj z dobavitelji, partnerji, projektanti, arhitekti, podjetji v sorodnih panogah, naročniki in lokalnim okoljem si prizadevamo za uresničevanje različnih razvojnih projektov, povezanih z naravo, lesom in urejanjem okolja. Verjamemo namreč, da sta prepletanje znanj in združevanje izkušenj ob spoštovanju tradicije in narave nujna za trajnostni razvoj, ta pa je pogoj za ohranjanje in izboljševanje kakovosti življenja vseh nas. Verjamemo v celostni pristop, ki upošteva značilnosti mikro in makro okolja, okus in želje naročnika, kar privede do izdelkov in projektov, ki dolgoročno izpolnjujejo svoje poslanstvo (Intervjuvanec 1).

Pri drugem primeru vidimo, da je poslanstvo zadruga omogočati lokalni skupnosti in njenim prebivalcem trajnostno preskrbo z energijo na okolju prijazen način.

Gre za zadrugo, ki združuje v svoje članstvo tiste lastnike objektov, ki želijo te objekte energetske obnoviti. Torej objekte, kjer želi lastnik nadomestiti star način ogrevanja na kurilno olje z lesno biomaso, ali postaviti sončno elektrarno, ali plinsko kogeneracijo, skratka nekaj, kar predstavlja cenejšo in trajnostno preskrbo z energijo. Sončna zadruga v teh primerih sklene s članom zadruga pogodbo, s katero določijo obveznosti in pravice ter izvede investicijo v celoti (Intervjuvanec 2).

Želijo si povečanje energetske samooskrbe, ki predstavlja cenejšo energijo in zmanjšanje odliva sredstev za nakup energije iz občin. Ta sredstva, ki se s tem privarčujejo, se lahko v lokalni skupnosti porabijo v druge namene, kar lahko tudi po tej strani predstavlja dvig kakovosti življenja prebivalcev.

Intervjuvanka 3 vidi njihovo poslanstvo v tem, da z novimi zaposlitvami podaljšujejo življenjsko dobo še uporabnim izdelkom in s tem onemogočajo, da bi prehitro končali na odlagališču. Namen imajo osveščati ljudi o ponovni uporabi, ki je pred recikliranjem. Zaposlitve nudijo tudi ljudem iz težje zaposljivih skupin in z delovanjem spodbujajo ohranjanje in razvoj poklicev, ki so danes že redki.

V naslednjem primeru vidimo, da so v lokalnem okolju ustvarili blagovno znamko naravnih zeliščnih pripravkov ter izdelkov za dobro počutje. S svojim delovanjem želijo dvigniti uporabo zelišč na višjo raven, ne zgolj kot pomoč pri zdravstvenih težavah. Delujejo v sodelovanju z naravo, s pomočjo tradicionalnih znanj in postopkov. Želijo si tudi združiti več ponudnikov različnih storitev iz lokalnega okolja, ki bodo lahko ponudili neko celostno storitev, ki bo privabilo obiskovalce in s tem pripomogli k razvoju regije.

V petem primeru je njihovo poslanstvo zagotavljanje lokalne samooskrbe, kjer je prvo vodilo kakovost hrane. Njihova vizija je ustvarjati okolje za družbenoekonomski razvoj podeželja.

Sistemski pristop, inovativne rešitve, predvsem pa prisluhniti, opazovati, povezovati ter ustvarjati dodano vrednost za lokalno okolje, so za nas ključnega pomena (Intervjuvanka 5).

Poslanstvo, namen in cilji delovanja vključenih primerov so različni, skupno pa je, da so s svojim delovanjem vpeti v lokalno okolje, s čimer se ustvarja dodana vrednost za lokalno skupnost in njen razvoj na več nivojih. Svoj namen in poslanstvo vidijo tudi v trajnostnem razvoju, saj je njihov način delovanja prepoznan v vseh treh vidikih, gospodarskem, družbenem in okolju prijazen. Njihov cilj delovanja je, da v lokalnem okolju rešujejo težave na podjetniški način, ki je trajnostno usmerjen. Kot lahko vidimo so področja delovanja zelo različna in so vzpostavljena glede na potrebe in priložnosti ter značilnosti vsake lokalne skupnosti, vendar vsa podjetja delujejo za širše dobro lokalne skupnosti. Največkrat pobuda za ustanovitev pride znotraj lokalne skupnosti, v dveh primerih pa vidimo, da pride lahko pobuda tudi od zunaj, vendar za ustanovitev potrebuje sodelovanje lokalne skupnosti in se mora v nekaterih delih prilagoditi njenim posebnostim. Kot je ponazorila intervjuvanka 3:

Cilj CPU je, da generiramo nove podjetniške zamisli in rešujemo težave lokalnega razvoja, da vsak center v svojem lokalnem okolju prepozna potrebe in možnosti reševanja okoljskih težav na podjetniški način, želimo biti del krajevne ponudbe. V CPU Vojnik in Ormož imamo tako največji poudarek na popravilih, šivanju in preoblikovanju oblačil, v CPU Rogaška Slatina na lesnem programu, v CPU Ljubljana na designu in elektroniki, CPU Slovenske Konjice na logistiki in distribuciji izdelkov itd.. Ljudje v lokalnem okolju potrebujejo različne

storitve in izdelke, ki jih ne morejo kupiti v velikih trgovskih centrih, zato se centri ponovne uporabe osredotočajo predvsem na tržne niše.

Sicer po teoriji lokalnega skupnostnega podjetja pobuda za ustanovitev pride znotraj skupnosti, vendar s tema primeroma lahko vidimo, da deluje tudi, če pride pobuda od zunaj, mora pa za uspešno delovanje imeti širšo podporo lokalne skupnosti in se ji prilagoditi.

Za preverbo teze glede pomembnosti znanj in izkušenj s področja upravljanja in vodenja, me je pri naslednjem vprašanju zanimalo, kakšne so bile njihove izkušnje, znanja in kompetence ter kaj menijo, ali so ključne za vodenje ali je bolj pomemben entuziazem, želja?

Intervjuvanec 1 je rekel, da so podjetniška znanja in izkušnje bistvenega pomena za uspešno delovanje podjetja, vendar pri vzpostavitvi podjetja nimaš vseh potrebnih znanj:

Za vzpostavitev podjetja in njegovo vodenje je predvsem potrebno znanje, vendar, ker tudi sam nisem imel vseh znanj na začetku, je pomembno »grozdenje«, povezovanje. Veliko pomeni torej timsko delo, povezovanje in sodelovanje, saj sprva nimaš vseh potrebnih znanj in izkušenj. Pomembno je, da vidiš neko rešitev na določeno situacijo, priložnost, imaš v to zaupanje, verjameš v uspeh in greš korak po koraku proti temu, nič ne nastane čez noč.

Tudi Intervjuvanec 2 meni, da so dobre in bogate podjetniške izkušnje vodij ključne, da začne podjetje dobro in uspešno sodelovati. Dodaja, da ljudje, ki ustanovijo podjetja brez izkušenj le v namen, da bodo podjetje zagnali s pomočjo države, ne uspejo, vsaj dolgoročno ne.

Intervjuvanka 3 pravi, da gre pri njihovem delovanju v prvi vrsti za podjetništvo in da se tega mnogi še ne zavedajo:

Gre za reševanje težav na podjetniški način in ne gre za socialne programe. Podjetniki morajo imeti podjetniško zanje za uspešno in trajno vodenje podjetja, sama vsebina in entuziazem nista dovolj. Vodje morajo najti tržne niše, iskati vedno nove izzive in omogočiti

zaposlitve ljudem, ki so brezposelni in želijo ustvarjati, biti aktivni in prispevati k družbeno koristnim delom. Delamo to, kar potrebuje trg, pri tem pa moramo biti fleksibilni in inovativni. [...] Osnovni pogoj za kakršno koli podjetništvo je zelo dobro poznavanje področja in tržna usmeritev, kajti na trgu ni nobenih olajšav, ne davčnih ne drugih zato, ker smo družbeno odgovorni. Na trgu je ogromna konkurenca in šteje poleg cene še kup drugih kazalnikov.

Tudi Intervjuvanka 4 meni, da moraš imeti podjetniška znanja in dodaja, da se je sama sprva podala brez posebnih znanj in da se ravno zaradi tega še danes izobražuje in izpopolnjuje. Želi razviti celostno ponudbo v njihovem okolju, ki bo zagotavljala možnost razvoja in preživetja več podjetjem v njihovi okolici. Pravi, da moraš najti unikatno idejo, si zastaviti nekaj, kar je lastno tebi in to kombinirati z okoljem. Trenutno s ponudbo in delovanjem ne more preživeti, tako da je zaposlena še v drugem podjetju.

Ravno tako Intervjuvanka 5 meni, da so znanje in izkušnje vodilnega ključnega pomena. Pravi:

Gre za podjetniško miselnost, okolje, ki deluje po podobnih zakonitostih na trgu kot klasično podjetje. Dodatna motivacija je občutek in/ali želja, da delaš tudi družbeno koristno in da velik pomen pripisuješ trajnostnemu delovanju, kar sicer predstavlja večjo možnost za uspeh. Torej, pri vsaki organizaciji so vodstvena znanja ključna vsaj v trenutku, ko NVO, podjetje, organizacija preseže rang osebnih interesov peščice posameznikov.

Kot vidimo, so vsi sogovorniki mnenja, da so znanje in izkušnje podjetnika ključnega pomena, da gre za podjetniško okolje, ki deluje po podobnih zakonitostih na trgu kot klasična podjetja. To me je pri raziskavi presenetilo, saj ni bilo skladno z mojimi pričakovanji. Kot lahko vidimo, so imeli vsi sogovorniki dobra predhodna podjetniška znanja in izkušnje, razen ene osebe, ki se še danes izobražuje in izpopolnjuje na tem področju. Iz tega mogoče lahko sklepamo, da je to tudi razlog, da je edina izmed izbranih sogovornikov, ki ni še povsem stopila na samostojno podjetniško pot, torej, da je dejansko podjetniško znanje ključno pri delovanju, tako kot pri klasičnih podjetjih.

Pri vseh izbranih primerih lahko vidimo, da je povezovanje in sodelovanje ključnega pomena pri njihovem delovanju. V prvem primeru sploh vidimo zelo močno sodelovanje in vpetost v lokalno skupnost.

Kmalu po vzpostavitvi podjetja smo se zavedali, da je potrebno za uspešno delovanje in razvoj sodelovati širše in delati (tudi) za skupnost, da sami ne moremo delati. Leta 1995 je bilo podjetje vključeno v projekt CRPOV – celostni razvoj podeželja in obnova vasi, katerega namen je bil iskanje lastnih potencialov v lokalni skupnosti in na podlagi tega postavitev razvojnih vsebin. S somišljeniki smo leta 1995 ustanovili neformalno poslovno združenje Naš vrt. Združenje je predstavljalo prepletanje znanj različnih vrst strokovnjakov iz več kot 40 podjetij, ki so verjeli, da lahko s sodelovanjem, deljenjem znanj in izkušenj, dosežejo veliko več, tako za svoja podjetja, kot za skupnost (Intervjuvanec 1).

Nadalje opisuje različne dogodke in projekte v lokalni skupnosti, s katerimi si prizadevajo okrepiti znanje in izkušnje ter zavedanje lokalnih prebivalcev, da je skupno delovanje in sodelovanje zelo pomembno, da to doprinese k razvoju in koristi vseh vključenih. Leta 2006 so odprli tudi izobraževalni center in galerijo zraven prostorov, kjer imajo mizarstvo, kjer nudijo poleg razstavne galerije o lesu in njegovi uporabi, tudi tehnične možnosti za izvedbo izobraževanj, delovnih srečanj, kulturnih in poslovnih dogodkov. Širše sodelujejo tudi z občino Polšnik in Razvojnim centrom Srce Slovenije, začeli pa so tudi s projektom »Županovizija«, s katerim želijo, da župan v sodelovanju z lokalno skupnostjo dobro spozna svoje okolje, vidi, kje so možnosti za razvoj in napredek, kaj lahko naredi, da pride do razvoja lokalne skupnosti.

Drugi primer ima nekoliko drugačen pristop sodelovanja in povezovanja. Za njihovo delovanje so pomembne posebno občine in nato preko njih sodelujejo z lokalno skupnostjo, s posamezniki, najprej pa mora lokalna oblast prepoznati vrednost projekta in ga tudi podpreti.

Naloga občin je, da politike o prehodu na obnovljive vire, ki jih imamo v Sloveniji, spremenijo v realnost. Tega zaenkrat ni veliko. V občinah so šole, vrtci in drugi objekti, v katerih je treba zagotoviti prehod na zeleno energijo in znižati izpuste CO2 ter stroške porabe energije. Da se občine odločijo za takšne projekte je večinoma potrebno vložiti precej truda.

Včasih pridemo tudi na zbor prebivalcev lokalne skupnosti, kjer jim predstavimo izvedbo projekta, saj mora biti širše sprejet, saj je za njegovo uspešno izvedbo potrebno sodelovanje lokalne skupnosti (Intervjuvanec 2).

Ko se občina odloči za prehod na ogrevanje na lesno biomaso postane članica zadruga in z njo sklenu pogodbo. Projekt se nato poveže z lokalno skupnostjo, saj pridobivajo lesno biomaso, potrebno za ogrevanje, iz lokalnega okolja, kar predstavlja še večji ekonomski učinek poleg prihranka s spremembo načinom ogrevanja.

Intervjuvanka 3 pravi, da brez sodelovanja in povezovanja na lokalni ravni vzpostavitev Centrov ponovne uporabe ne bi uspela, tako močna je vpetost v lokalno okolje:

Potrebno je bilo sodelovanje z več akterji in vpeti CPU v lokalno okolje, kar je ključno za uspešno delovanje. Potrebna je bila podpora občine, komunalnega podjetja in skupnosti, kjer smo poiskali zaposlene in pridobili stvari. Lokalno okolje nas mora sprejeti, da hodijo k nam, prepoznajo našo dodano vrednost in korist za okolje.

Tudi pri četrtem izbranem primeru vidimo, da se podjetje zelo povezuje z drugimi ponudniki iz lokalnega okolja, z Idrijsko-cerkljansko razvojno agencijo in širše. Prizadevajo si, da bi naredili v sodelovanju z ostalimi deležniki celostno ponudbo, ki bi vključevala naravo, zgodovino, kulturo, kulinariko in drugo, ki bi bila zanimiva za razvoj turizma. Iz tega razloga so se kot partnerji vključili tudi v Geopark za njihovo regijo, katerega osnovni namen je ravno to.

Zelo močno pa je povezovanje in sodelovanje tudi v petem izbranem primeru. Tudi sami pravijo:

Naše delovanje je močno povezano z lokalnim okoljem. Že pri sami ustanovitvi smo sodelovali z razvojno agencijo, podjetniki in kmeti, ko smo razvijali koncept, kako uskladiti potrebo z lokalno ponudbo in priložnost, ki se nam je odpirala na tem področju. V naši mreži je danes preko 100 dobaviteljev, sprva so bili le iz lokalne skupnosti, kasneje, zaradi večjega povpraševanja, pa smo mrežo tudi razširili. [...] S tako široko mrežo lahko zagotavljamo

zadostne količine izdelkov, hkrati lahko raznovrstne izdelke zagotovimo v pretežnem delu leta (Intervjuvanka 5).

Način povezovanja in sodelovanja se pri posameznih primerih razlikuje, vendar je pri vseh ključno za njihovo delovanje. Nekateri imajo več deležnikov, drugi manj, je pa v vseh primerih delovanje povezano z lokalno skupnostjo, sodelujejo in delujejo povezovalno, od česar imajo koristi mnogi člani lokalne skupnosti. Iz primerov lahko vidimo, da se sicer razlikujejo po pristopih sodelovanja z lokalno skupnostjo. V nekaterih primerih vidimo, da izhajajo iz lokalne skupnosti in se z njo povezujejo po pristopu od spodaj, dva primera pa imata pristop od zgoraj – sami ponudijo sodelovanje lokalni oblasti, občini, vendar ju mora za uspešno delovanje sprejeti širša lokalna skupnost. Vsi izpostavijo pomembnost povezovanja z lokalno oblastjo, občino in nekateri tudi z regionalnimi centri v regiji. Povezovanje vidijo kot dodano vrednost, s čimer poskušajo okrepiti znanje in izkušnje, kar doprinese k razvoju in koristi vseh vključenih. Ni pa pomembno sodelovanje le z oblastjo in podjetji, temveč tudi s posamezniki:

Pri svojem delu skrbimo tudi za medgeneracijsko sodelovanje, saj veliko znanj in izkušenj pridobimo od starejših ljudi. S tem, ko se ljudje družijo, skupaj delujejo, se dvigne tudi njihova kakovost življenja. Dobijo občutek, da prispevajo skupnosti nekaj koristnega in so tudi manj osamljeni (Intervjuvanka 4).

Sodelovanje in povezovanje je že nujno, vendar je več intervjuvancev tekom pogovora izrazilo stališče, da to ne pomeni, da čakaš, da bo kdo drug kaj naredil zate, temveč da se moraš v prvi vrsti zanesti nase, dati sam pobude in izpeljati aktivnosti, če želiš, da bo kaj narejeno, torej je velik poudarek na aktivnem pristopu.

Pri vseh izbranih primerih vidimo močno usmerjenost k trajnostnemu razvoju in delovanju, da se zavedajo pomembnosti tega in to pri svojem delovanju tudi upoštevajo.

Pri delu moraš paziti, da ne delaš škode, videti moraš ostale v okolju, kjer živiš in prepoznati priložnost zase in za druge. Ravnokar vodimo projekt Žive hiše, ki je dober primer vpetosti

aktivnosti v lokalno okolje s trajnostno usmeritvijo. V Veliki Preski bomo zgradili naselje pasivnih hiš za poskusno bivanje, v sodelovanju s privatnimi investitorji, občino Litija, krajevno skupnost Polšnik, zaprosili pa bomo tudi za evropska sredstva. Skozi projekt bodo lahko potencialni kupci, poslovni partnerji in tržniki pridobili izkustvo bivanja, ki predstavlja energetsko učinkovito in okolju prijazno gradnjo, spoznali sistem in proces gradnje ter imeli priložnost medsebojnega sodelovanja. Po drugi strani, pa bo projekt vključeval prebivalce lokalnega okolja, saj bodo uporabljeni njihovi materiali, vključevalo se bo kmetijstvo (storitve, oskrba s hrano itd.), priložnost pa bo tudi za razvoj kulinarike in gostinstva. Posredno bo projekt omogočil razvoj turizma, podeželja, ohranjanje tradicije in običajev skozi prireditve ter nova delovna mesta (Intervjuvanec 1).

Tudi drugi izbrani primer prispeva k trajnostnemu razvoju in delovanju na več področjih:

Zelena energija oziroma obnovljivi viri energije predstavljajo okolju bolj prijazen in manj škodljiv način ogrevanja, od katerega ima korist lokalna skupnost, ki si zniža stroške ogrevanja in lahko sredstva nameni za druge razvojne projekte ali za dvig kakovosti življenja v skupnosti. [...] Današnji način izkoriščanja energije predstavlja onesnaževanje, odvisnost od energije predstavlja ekonomsko odvisnost in uvažanje energije predstavlja izvažanje denarja. Izraba lokalnih obnovljivih virov energije in pri tem vzpostavljena ekonomska učinkovitost, pa predstavlja neodvisnost in trajnost (Intervjuvanec 2).

Tudi Intervjuvanka 3 meni, da pri svojem delovanju s trajnostnim odnosom do materialov, energije, vode in zaposlenih predstavljajo trajnostno proizvodnjo in storitve:

Podpiramo vse tri stebre trajnostnega razvoja: na področju okolja s preprečevanjem nastajanja odpadkov in trajnostnim gospodarjenjem z že nastalimi odpadki, zmanjšujemo negativnim vpliv posameznega izdelka na okolje in ohranjamo dragocene naravne vire; na družbenem področju z omogočanjem dostopnosti do osnovnih gospodinjskih in drugih potrebščin vsakomur, ozaveščanjem skupnosti in njenega vključevanja, omogočanjem inovatorjem ter raziskovalcem, da udeležijo svoje ekološke inovacije v praksi in z možnostjo zaposlitve težjih zaposljivih ljudi ter njihovem ponovnem vključevanju v družbo; na

gospodarskem področju z zmanjševanjem strukturne brezposelnosti, iz odpadkov ustvarjamo uporabne dobrine in nova delovna mesta, povečujemo gospodarski in družbeni razvoj regije, varčujemo odlagališčni prostor, ki postaja vse dražji in drugo.

Tudi v četrtem primeru njihov način dela, kot je sonaravno kmetovanje, ohranjanje naravne in kulturne dediščine ter ustanavljanje novih zelenih delovnih mest, predstavlja usmerjenost k trajnostnemu ravnanju.

Peti primer, program lokalne samooskrbe, s povezovalnim in kakovostnim delovanjem na trgu, ravno tako zagotavljajo trajnostno delovanje in poslovanje:

V programu lokalne samooskrbe ponujamo sadje in zelenjavo, ki je večinoma ročno obdelana, pridelana na tradicionalen način. 10% celotne proizvodnje je ekološko pridelana. Vsa hrana je sezonska, polna vitaminov in mineralov in ni prisilno vzgojena. Transporta je malo, saj stremimo k načinu »iz njive na mizo«. Prizadevamo si torej zmanjšati število kilometrov, ki jih prepotuje hrana, živila pa dostavljamo v embalaži, ki jo je mogoče večkrat uporabiti (»reuse« namesto pristopa »recycle«). S sodelovanjem s kmetijami povečujemo prihodek lokalnemu prebivalstvu, jim pomagamo odpirati nova delovna mesta na kmetijskih gospodarstvih, skrbimo, da obdelovalne površine ostajajo nezaraščene in da lokalno prebivalstvo uživa svežo hrano. Nakup lokalno pridelanih živil vpliva tudi na lokalno ekonomijo (Intervjuvanka 5).

Vsem primerom je skupna skrb za trajnostni razvoj in trajno delovanje svojega podjetja. Upoštevajo načela okolju prijaznega poslovanja, zeleno energijo, s svojim delovanjem prispevajo k razvoju novih delovnih mest, njihove dejavnosti večkrat vplivajo na lokalno ekonomijo (npr. odkup pridelkov in lesa). Pri delovanju si prizadevajo material in surovino pridobiti v največji meri iz lokalnega okolja (les, odpadni material, pridelana hrana itd.), v delovanje vključujejo ljudi iz lokalnega okolja in drugo, kar doprinese k pozitivnim ekonomskim učinkom za lokalno skupnost. V vseh primerih je poslovanje trajnostno usmerjeno, s pozitivnimi učinki tako za družbo, okolje in gospodarstvo.

V zaključku intervjuja smo preverili, če se pri svojem delovanju srečujejo s težavami in če imajo zanje predloge za rešitev.

Intervjuvanec 1 meni, da bi država lahko imela nekoliko več razumevanja glede izpolnjevanja vseh obveznosti podjetij do države, vsaj v začetni fazi vzpostavitve in delovanja podjetja. Kot rešitev je predlagal, da bi država lahko za novo nastala podjetja vpeljala neko premostitveno obdobje, ko bi bili pogoji za začetno delovanje pri izpolnjevanju vseh zahtev in predpisov nekoliko manj zahtevni (davki, vodenje evidenc ...). Pri svojem delovanju je opazil tudi nepovezanost vladnih resorjev, meni, da ni sinergij za iskanje skupnih rešitev za določena vprašanja. Na koncu pa izpostavi tudi nerazumevanje posameznikov iz lokalne skupnosti:

Večkrat se srečujemo tudi z ozkostjo ljudi, da ne razumejo, ne vidijo razvojnega procesa, ki bi vsem koristil, da bi lahko potenciale, ki jih imamo, spravili v posel.

Intervjuvanec 2 navaja težave pri pridobivanju kreditov za financiranje investicij:

Težave smo imeli pri pridobitvi kredita za financiranje investicije, torej za izgradnjo kotla na biomaso. Banke pri nas so nam zapirale vrata, kljub dobrim izhodiščem in načrtom. Kredit za svojo prvo investicijo smo dobili na zadnje pri združenju bank v Avstriji, ki so nas zelo lepo sprejeli in bili nad projektom, načinom izvedbe in zavarovanjem kredita, navdušeni. Torej težava je nerazumevanje klasičnih bank za poslovanje zadrug, že sam koncept zadruga jim je nerazumljiv, do njega so nezaupljivi in širše, do družbeno koristnega na splošno.

Nadaljuje, da bi jim v začetku poslovanja zelo olajšalo zagon poslovanja, če bi jim država pri najemanju kreditov nudila jamstvo. Tudi v tem primeru se srečujejo z nezaupanjem ljudi na terenu, v lokalnih skupnostih in pravijo, da porabijo kar nekaj časa za prepričevanje, da si pridobijo zaupanje. Vendar menijo, da bodo postopoma, z dobrimi zgledi, se tudi ostali lažje odločili za sodelovanje in da so sedaj na dobri poti. Pozitivni premik pri svojem delovanju vidijo tudi pri tem, da so lahko sedaj pri javnih razpisih na daljinsko ogrevanje, ki jih razpisuje Podjetniški sklad Slovenije, po novem upravičenci tudi zadruga. Tudi na tem področju, za ta premik, so morali vložiti kar precej časa in energije, kot pravijo.

Pri tretjem primeru kot socialno podjetje je tudi tu nekoliko specifično, saj kot pravijo:

Predvsem se ukvarjamo z vprašanjem, kje in kako nadomestiti sredstva, ki jih s svojo socialno naravnostjo »izgubimo«, saj izdelke ravno z namenom, da bi bili vsem dostopni, prodajamo pod ceno. Tukaj je potrebno kar nekaj dopolnilnih dejavnosti, da nam to uspe (Intervjuvanka 3).

Nadaljuje, da ljudje še ne vedo, ne čutijo, kaj je to družbena odgovornost. Pravi, da so Centri ponovne uporabe v tujini zelo prepoznani in veliko ljudem predstavlja prvo izbiro, ko se napotijo po nakupu kakšne stvari, da je pa pri nas odvisno izključno od prodaje na trgu, kjer kupce zanima predvsem cena.

Kupce privablja novi izdelki iz Kitajske, ki so zelo poceni, se pa pri tem ne vprašajo, kako je to mogoče, da gre to za ceno ekologije, socialne, etike. Dodana vrednost izdelkom, ki pa predstavlja ponovna uporaba in zaposlovanje ranljivih skupin, nima cene na trgu, zato je to njihov strošek. Trudimo se in iščemo nove priložnosti. Situacija se sicer postopoma izboljšuje in ljudje vse bolj prepoznajo koristi CPU, da so to trgovine, ki jim lahko ponudijo tudi zanimive in kvalitetne izdelke. Počasi začnemo ločevati med izdelkom, ki je odslužil že veliko let in je še vedno kakor nov, in izdelkom, ki smo ga komaj pripeljali domov iz trgovine, pa se barva že lušči, ni več stabilen in podobno (Intervjuvanka 3).

Tudi v četrtem primeru, kot v prvem, izpostavijo težavo glede številnih predpisov, ki jih morajo izpolnjevati:

Veliko je inšpekcije (zdravstvena, tržna, za varno hrano itd.), ki izvajajo kontrole na našem področju dela. Hočejo imeti vse natanko po predpisih, ki jih ni malo. Tudi ne preverjajo enako po različnih regijah, ni enake obravnave, nekje bolj, drugje manj. Predvidevam, da se je poostril nadzor nad zeliščarji zaradi tega, ker se je v nekem obdobju pojavilo ogromno zeliščarjev, kmalu po tem, ko je bil poklic registriran tudi kot nacionalna poklicna kvalifikacija. Smo pod rednim in strogim nadzorom, vsaj v naši regiji (Intervjuvanka 4).

Dodaja, da samo z izdelki ne preživijo in da morajo kombinirati z butičnimi izdelki, celostnimi ponudbami, iskati prakse v tujini in se po njih zgledovati. Pravi, da so ravnokar v obdobju, ko načrtujejo, kako naprej, da si želijo vzpostaviti celostno ponudbo v svoji lokalni skupnosti, da bo za turiste privlačno in da bodo ostali tam dlje časa.

V petem primeru vidijo težave tudi pri javnih naročilih, kot na primer pri razpisih javne ustanove za dobavo hrane. Lokalna podjetja, ki delujejo na področju pridelave hrane, se pri ponudbi javnega naročila, ki predvideva dobavo za dobo dveh let, težko kosajo z velikimi korporacijami:

V razpisih javna ustanova razpiše dobavo hrane za dobo dveh let in pri tem še fiksira ceno, kar pomeni za kmete težavo, saj v primeru nepredvidenih situacij, kot so naravne nesreče, težko zagotavljajo dogovorjeno količino hrane (Intervjuvanka 5).

Kot rešitev za obstoj in trajnostni razvoj lokalne oskrbe vidijo, da bo morala država začrtati precej bolj jasne in kmetom ugodne smernice na tem področju.

Iz odgovorov lahko povzamemo, da se jih večina srečuje s težavami na področju kompleksne zakonodaje in predpisov, za katero pravijo, da je včasih tudi nerazumljiva, da se prevečkrat spreminja, kar posledično predstavlja težje spremljanje novosti. Vsi se srečujejo tudi z nerazumevanjem ali nezaupanjem nekaterih ljudi v lokalnem okolju glede njihovega delovanja, nizko osveščenostjo ljudi, da se premalo zavedajo kakovosti in prednosti proizvodov in storitev, ki jih nudijo tovrstna podjetja in potrebujejo kar veliko časa in energije, da dokažejo prednosti delovanja njihovega podjetja ali posameznih pobud za lokalno skupnost. Predvsem v primerih, kjer pride pobuda izven lokalne skupnosti, pravijo, da je lokalna skupnost do pobud večkrat zadržana in da jih kakšno negativno mnenje lahko hitro odvrne od zaupanja in sodelovanja. Na splošno pa vsi menijo, da smo kot narod precej zadržani, kar predstavlja večkrat nepotrebno prepreko za izboljšanje stvari. Menijo, da bi k temu pripomogla vzpostavitev primerov dobrih praks, da bi ljudje na podlagi tega bolj zaupali in se odprli.

7.3 POVZETEK UGOTOVITEV

Pri pregledu in analizi zbranih podatkov od izbranih primerov, se pojavljajo nekatere skupne značilnosti, seveda pa ima vsak tudi svoje posebnosti. Kot smo lahko videli, so s svojim delovanjem vsi vpeti v lokalno skupnost in delujejo v splošno družbeno korist. V večini primerov je bila prepoznana neka priložnost, ki so jo posamezniki (ali dva) izkoristili za vzpostavitev podjetja in le v enem primeru je prišla pobuda za vzpostavitev s strani različnih članov skupnosti, kar ustreza teoriji lokalnega skupnostnega podjetja, da je ustanovljeno s strani skupnosti.

Pri vseh primerih vidimo, da delujejo za izboljšanje stanja, razvoja v lokalni skupnosti, za dvig kakovosti življenja na podjetniški način. Pri tem sodelujejo in se povezujejo z različnimi deležniki in vsi izpostavijo, da brez sodelovanja in povezovanja njihovo podjetje ne bi moglo obstajati. Za delovanje je pomembno prepletanje, deljenje znanj in izkušenj, nekateri izpostavijo tudi pomembnost tradicije in kulture pri svojem delovanju.

V primerih, ko podjetja nastanejo s strani posameznikov lokalne skupnosti, so ta nekoliko bolj sprejeta. Imamo pa dva primera, ko pobuda za ustanovitev oziroma sodelovanje pride izven skupnosti in se zaradi tega v večji meri soočajo z nezaupanjem posameznikov lokalne skupnosti in potrebujejo veliko več časa in energije, da ljudi prepričajo v koristi in prednosti svojega delovanja, da jim zaupajo. K izboljšanju stanja pripomorejo primeri dobrih praks, da jim ljudje postopoma začnejo zaupati in v njih prepoznajo priložnost za razvoj in izboljšanje kvalitete življenja. Vendar vsi intervjuvanci pravijo, da je pri nas še nizka osveščenost glede družbeno koristnega delovanja in da nekateri težko sprejemajo tovrstno podjetništvo, da ne prepoznajo njegove prednosti in koristi tako za posameznike kot za celotno lokalno skupnost.

Vidimo tudi, da jim družbeno koristno usmerjeno delovanje v nekaterih segmentih prinaša oteženo delovanje, predvsem zaradi slabega poznavanja njihovih lastnosti in prednosti delovanja. Na trgu praktično nimajo nobenih ugodnosti in delujejo po zakonitostih trga tako kot vsa ostala podjetja, po drugi strani pa se v določenih situacijah soočajo z neenakim obravnavanjem (nezaupanje bank in nezmožnost pridobitve sredstev za investicijo, neenakopraven položaj pri javnih naročilih itd.). Jih pa težave, s katerimi se srečujejo, niso zaustavile pri njihovem delovanju in izpolnjevanju

poslanstva, temveč na druge načine iščejo rešitve, da se s tem uspešno soočajo. Za to je potrebna velika mera vztrajnosti, iznajdljivosti in znanj, tako da so potrebna predhodna podjetniška znanja in izkušnje, kot je to pokazala tudi analiza. Vsi intervjuvanci so to imeli, razen ene osebe ne, ki pa se danes usposablja in pridobiva za to ustrezna znanja. Lahko bi sklepali, da je tudi to en od razlogov, da se še ni podala na samostojno podjetniško pot.

Vsi primerih lokalnih skupnostnih podjetij delujejo tudi po načelih trajnosti in to postavljajo pred dobiček. Nekateri delujejo na področjih, ki že samo po sebi predstavljajo trajnostno delovanje (raba zelenih virov energije), nekateri pa pri svojem delovanju vključujejo elemente trajnostnega razvoja in trajno usmerjeno delovanje, kar je izraz skrbi za lokalno skupnost.

Analizo bi povzela z mislijo enega intervjuvanca, in sicer, da je prepletanje znanj in združevanje izkušenj ob spoštovanju tradicije in narave nujna za trajnostni razvoj, ta pa je pogoj za ohranjanje in izboljševanje kakovosti življenja vseh nas, oziroma:

V okolju je potrebno poiskati podjetniške potencialne in jih razviti ter jih spraviti v posel, da vidiš priložnost zase in za druge. Pri tem pa je potrebno paziti, da ne delamo škode, da vidimo ostale v okolju, kjer živimo (Intervjuvanec 1).

8 SKLEP

V nalogi sem želela prikazati trend pojava lokalnih skupnostnih podjetij, ki se razvija v zadnjem času tudi pri nas in njihovo trajnostno delovanje. Definicije sem črpala pretežno iz tuje literature, saj v slovenski literaturi skorajda ne zasledimo prispevke na to temo. Občasno mi je to predstavljalo težave pri iskanju primernih izrazov, ker velikokrat pod enakimi izrazi obstajajo različna razumevanja.

Lokalna skupnostna podjetja so torej podjetja, ki so ustanovljena s strani posameznikov ali skupin kot odziv na lokalne težave ali priložnosti. S svojim delovanjem predstavljajo neposredno korist skupnosti, v kateri delujejo. Kot smo s primeri videli, obstajajo tudi v Sloveniji. Nastala so kot odziv na lokalne težave ali priložnosti, zato tudi tako različna področja delovanja. Sicer so v nekaterih primerih ustanovljena na pobudo lokalne oblasti ali razvojne agencije v regiji, vendar je ustanovitelj posameznik oziroma skupina iz skupnosti, delovanje podjetja je vpeto v skupnost in predstavlja koristi za širšo skupnost. Tezo, da so lokalna skupnostna podjetja nova oblika podjetništva, ki so nastala kot odgovor na potrebe lokalne skupnosti, da se zagotovi neka storitev ali produkt, ki ga skupnost potrebuje, država in klasična podjetja pa se na to ne odzivajo, lahko potrdim le delno. Namreč, v nekaterih primerih nastanejo tudi zaradi tega, ker je prepoznana neka priložnost v lokalnem okolju, s čimer sicer lahko posredno vplivajo na neke potrebe v lokalni skupnosti, ne nastanejo pa neposredno zaradi te.

Pri raziskavi me je presenetilo, da imajo vsi vodje, z eno izjemo, zelo dobra podjetniška znanja in izkušnje. Veliko dodatnih znanj in izkušenj so pridobili seveda tudi z vzpostavitvijo in vodenjem lokalnih skupnostnih podjetij, kar vključuje tudi svoje specifike, vendar so vsi imeli že predhodna potrebna znanja in izkušnje. Le v enem primeru se je izkazalo, da vodja podjetja ni imela veliko predhodnega znanja in izkušenj ter se na tem področju še danes izpopolnjuje, bi pa zato lahko iz tega sklepali, da je to mogoče tudi razlog, da se še ni odločila za povsem samostojno podjetniško pot na tem področju, saj deloma za vir preživetja opravlja službo tudi v drugem podjetju. Tezo, da so izkušnje in znanja na področju vodenja in upravljanja sekundarnega pomena, bom zato ovrgla. To ne drži, saj lokalno skupnostno podjetje deluje na trgu tako kot vsa ostala podjetja, s tržnimi zakonitostmi, in tako jim to, da delujejo družbeno koristno, ne prinese dodatnih ugodnosti pri delovanju in hudi konkurenci na trgu. Lahko pa rečem, da je v vseh primerih razvidno, da je

vodenje lokalnega skupnostnega podjetja prepleteno z osebnim načinom življenja, da namen in poslanstvo svojega podjetja živijo. S svojim načinom delovanja spodbujajo tudi samoiniciativnost in odgovornost drugih, ki so vključeni v delovanje, kar pripomore k uspešnejšemu načinu poslovanja.

Videli smo tudi, da so lokalna skupnostna podjetja naravnana k trajnostnemu delovanju, tako na področju trajnostnega razvoja kot tudi dolgoročne usmerjenosti (samooskrba s hrano, samooskrba z zeleno energijo, oživitve okolja, dvig kakovosti življenja, izboljšanje infrastrukture in drugo). Sicer so nekateri primeri tako rekoč še precej pionirski, nekateri celo prvi na svojem področju delovanja, tako da težko govorimo o neki dolgoročni uspešnosti. Kot smo videli, tudi ni še povsem razširjeno poznavanje in razumevanje tovrstnega podjetništva in njegove koristi, vendar glede na naravnost delovanja, dolgoročne usmerjenosti in vpetost v lokalno skupnost, lahko sklepamo, da so na dolgi rok bolj uspešna. Sicer to dokazujeta dva primera (zadruga Jarina in Mizarstvo Kos), ki pa imata specifični kontekst. Tezo, da so lokalna skupnostna podjetja na dolgi rok bolj uspešna, bi zato potrdila s predpostavko, da so v primeru, ko so s svojim delovanjem vpeta širše v lokalno skupnost, vključujoča in sodelujejo tudi z lokalno oblastjo. Različni deležniki namreč lahko igrajo ključno vlogo pri razvoju podjetja. Do trajnosti poslovanja pripeljejo ravno ti odnosi in novo dojetje poslovanja, saj si vsak po svojih najboljših močeh prizadeva za doseganje namena in ciljev.

Na podlagi primerov lahko sklepamo, da gre trend razvoja v smer, da se za gospodarski razvoj lokalne skupnosti uporabi to, kar imamo v lokalnem okolju (naravo, kulturno dediščino, pridelke, proizvode itd.), ter da je pomemben dejavnik pri tem trajnost, trajnostni razvoj ter povezovanje in sodelovanje širše skupine akterjev. Vsa podjetja so trajnostno usmerjena, zavedajo se pomembnosti okolja, v katerem delujejo, se prilagodijo njegovim značilnostim in s svojim načinom delovanja zanj skrbijo.

Dodala bi, da je bilo v teoretičnem delu naloge sicer izpostavljeno, da lokalna skupnostna podjetja nastanejo tudi z namenom zapolnjevanja vrzeli, kjer čutimo manko nekaterih javnih storitev in jih država ali klasično podjetje ne nudijo, vendar v Sloveniji te prakse še niso (dovolj) razvite. Trdimo pa lahko, da so rešitve za probleme v lokalni skupnosti, ki jih vodijo njeni člani, bolj učinkovite in

trajne, da lokalna skupnostna podjetja s svojim delovanjem iščejo tudi načine za gospodarsko rast celotne lokalne skupnosti in dviga kvalitete življenja v njej.

Omenili smo tudi trajnostno podjetništvo, kar pomeni, da klasičnim ciljem delovanja podjetja dodamo še cilj spodbujanja trajnostno usmerjenega delovanja in skrb do okolja. Tudi temu konceptu ustrezajo lokalna skupnostna podjetja, ki prepoznajo ključne družbene izzive, prepoznajo in izkoristijo lokalne vire in priložnosti ter delujejo na nov način podjetništva, s sodelovanjem in vključevanjem, kjer v ospredje postavljajo socialni kapital.

Težave pri delovanju lokalnih skupnostnih podjetij nastopijo, ker trenutno primanjkuje usmerjene podpore s strani države, saj s svojimi kompleksnimi zakoni in predpisi večkrat v začetku podjetniške poti lahko tudi povsem uniči neko pobudo, ki bi lahko imela dolgoročne koristi v družbenem in gospodarskem razvoju skupnosti. V bodoče bi bilo potrebno razmisliti o podpornih mehanizmih in predpisih za družbeno koristna podjetja, spremeniti oziroma prilagoditi zakonodajo in predpise na nov način gospodarjenja. Sogovorniki so tudi mnenja, bi bilo potrebno, da bi imela podjetja na začetku neko prehodno obdobje, ki bi predstavljalo priložnost, da se postopoma razvijajo in vpeljujejo vse zakonsko predpisane elemente v svoje delovanje.

Ravno tako je potrebno še kar nekaj premikov na področju finančnih mehanizmov, saj poslovni modeli niso še dovolj prepoznani in razumljivi, zato tudi težje pridobijo investitorje in zaupanje klasičnih bank. V ta namen in namen razvoja širše, bi pripomogla tudi promocija lokalnega skupnostnega podjetništva, saj bi s tem dosegli večjo prepoznavnost in s tem zaupanje, kar bi lahko pripeljalo k večji odprtosti in pripravljenosti za sodelovanje širše skupnosti, investitorjev in bank.

Nadaljnji razvoj lokalnih skupnostnih podjetij in njihovih koristi, je veliko odvisen tudi od lokalne oblasti, za katero bi bilo dobro, da bo v prihodnje prepoznala lokalna skupnostna podjetja kot eno od možnosti za razvoj in krepitev lokalne skupnosti. Da bo iz tega razloga pokazala več interesa za podjetja v njihovem lokalnem okolju, da bo stekla komunikacija med njimi, da bo prepoznala njihovo dodano vrednost skupnosti ter jim skušala zagotoviti podporno okolje oziroma izboljšati možnosti za njihov razvoj. Tudi te iniciative so že zaznane v posameznih lokalnih okoljih in jih vidimo tudi v naših primerih, koristno bi bilo, da bi se v prihodnje izoblikovali neki predlogi, kaj

vse bi bilo potrebno urediti za razvoj lokalnega podjetništva. Podpora in primeri dobrih praks bi lahko doprinesla tudi k boljši prepoznavnosti tovrstnega načina poslovanja širše v lokalni, saj kot pravijo sogovorniki, je pri nas osveščenost ljudi za lokalno skupnostno podjetništvo še precej nizka, ljudje so nezaupljivi, ne razumejo koncepta, od katerega bi imeli lahko vsi korist.

Z raziskovanjem področja lokalnega skupnostnega podjetništva smo videli, da se prebujata občutek ljudi za odgovornost za svoja lastna življenja in širše za skupnost.

Pomembno je, da ljudje prepoznajo priložnosti v lokalni skupnosti, prednostih in njihovo vrednost v širšem družbeno-gospodarskem okolju, saj to predstavlja razvoj, ki je stabilen in uspešen (Bulc 2010).

Sicer je prepoznavnost prednosti in koristi lokalnega skupnostnega podjetništva še v začetkih, vendar lahko vidimo, da se dogaja razvoj v tej smeri tudi pri nas. Nastajajo lokalna skupnostna podjetja, ki iščejo priložnosti v lokalni skupnosti. Primeri dokazujejo, da je v določenih lokalnih skupnostih močna družbena povezanost, da se zavedajo, da je pomembno sodelovanje in ne tekmovanje, da več koristi prinese povezovanje in solidarnost kot rivalstvo. Od posameznikov pa je odvisno, da izkoristimo priložnosti in potenciale v okolju, v katerem živimo ter si zagotovimo večjo blaginjo v naši družbi in naših življenjih.

9 LITERATURA

1. Adams, William M.. 2006. *The Future of Sustainability. Re-thinking Environment and Development in the Twenty-first Century*. The World Conservation Union, Report of the IUCN Renowned Thinkers Meeting. Dostopno prek: http://cmsdata.iucn.org/downloads/iucn_future_of_sustainability.pdf (28. marec 2016).
2. Austin, James E., Herman B. Leonard, Ezequiel Reficco in Jane Wei-Skillern. 2006. Social Entrepreneurship: It Is for Corporations, Too. V *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change*, ur. Alex Nicholls, 169–180, Oxford University Press, New York.
3. Bamberger, Michael. 1986. *The Role of Community Participation in Development Planning and Project Management*. Dostopno prek: http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/IW3P/IB/2000/05/31/000178830_98101902091596/Rendered/PDF/multi_page.pdf (28. januar 2016).
4. Bandini, Federica. 2014. *Community-based enterprises in Italy: Definitions and governance models*. Dostopno preko SSRN eLibrary: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2408335 (18. februar 2016).
5. Banjac, Marinko, Boris Mance, Gregor Petrič, Andraž Petrovčič, Peter Sekloča, Aleksander Sašo Slaček Brlek, Slavko Splichal, Maja Turnšek Hančič, Igor Vobič in Blaž Vrečko Ilc. 2015. *Meje razumevanja trajnostnega razvoja*. Ljubljana: Založba FDV.
6. Barasa, Francis in Tubey Jelagat. 2013. Community Participation in Project Planning, Management and Implementation: Building the Foundation for Sustainable Development. V *International Journal of Current Research*, Vol. 5, 398–401. Dostopno prek: <http://www.journalcra.com/article/community-participation-project-planning-management-and-implementation-building-foundation-s> (15. marec 2016).
7. Basu, Anuradha, Asbjorn Osland in Michael Solt. 2008. *A New Course on Sustainability Entrepreneurship*. San Jose State University, 71-78. Dostopno prek: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.556.4735&rep=rep1&type=pdf> (24. februar 2016).
8. Battle, Beth Anderson in J. Gregory Dees. 2006. *Rhetoric, Reality, and Research: Building a Solid Foundation for the Practice of Social Entrepreneurship*. V *Social Entrepreneurship*.

- New Models of Sustainable Social Change*, ur. Alex Nicholls, 144–168. New York: Oxford University Press.
9. Belak, Janko. 2002. *Politika podjetja in strateški management*. Maribor: Založba MER – MER Evrocenter.
 10. Birchall, Johnston in Lou Hammond Ketilson. 2009. *Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis*. International Labour Organizaton. Dostopno prek: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_108416.pdf (14. marec 2016).
 11. Bohinc, Rado, Aleksij Mužina in Bojan Tičar. 2007. *Zakon o javno-zasebnem partnerstvu (JZP) s pojasnili*. Ljubljana: Nebra.
 12. Bond, Sharon. 2008. Growing community enterprise. An evaluation of the Community Enterprise Development Initiative. Dostopno preko: Library Services at the Brotherhood of St Laurence: http://library.bsl.org.au/jspui/bitstream/1/1737/1/Bond_Growing_community_enterprise_CEDI_evaln_2008.pdf (16. februar 2016).
 13. Borzaga Carlo in Ermanno Tortia. 2009. Social Enterprises and Local Economic development. V *The Changing Boundaries of Social Enterprises*, ur. Antonella Noya, 2009, 195 – 228. OECD.
 14. Borzaga Carlo in Luca Solari. 2003. Management challenges for social enterprises. V *The emergence of Social Enterprise*, ur. Carlo Borzaga in Jacques Defourny, 333–349. Routledge: London.
 15. Borzaga Carlo in Sara Depedri. 2009. Working for social enterprises: does it make a difference? V *The Social Economy, International Perspectives on Economic Solidarity*, ur. Ash Amin, 66 – 91. London: Zed Books.
 16. Boschee, Jerr. 2006. Social Entrepreneurship: The promise and the Perils. V *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change*, ur. Alex Nicholls, 356–390. New York: Oxford University Press.
 17. Bulc, Violeta. 2010. *Inovativne lokalne skupnosti – speči potencial Slovenije*. Dostopen prek: http://www.zlatikamen.si/static/uploaded/htmlarea/G5_Bulc_Violeta_OK.Docx+&cd=2&hl=en&ct=clnk&gl=si (24. februar 2016).
 18. Bučar, Maja in Metka Stare. 2003. *Inovacijska politika male tranzicijske države*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

19. CICOPA. 2014. *Cooperatives as Builders of Sustainable Development*. Dostopno prek: http://www.cicopa.coop/IMG/pdf/cooperatives_as_builders_of_sustainable_development_en_cicopaweb.pdf (16. januar 2016).
20. *Center ponovne uporabe*. Dostopno prek: <http://www.cpu-reuse.com/> (24. 3. 2016).
21. Dees, J. Gregory. 2001. *The Meaning of "Social Entrepreneurship"*. Dostopno prek: <http://community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/paper-dees.pdf> (2. februar 2016).
22. Defourny, Jacques. 2004. *Social Enterprise in an Enlarged Europe: Concept and Realities*. EMES European Research Network. Dostopno prek: http://www.ces.ulg.ac.be/uploads/Defourny_J_2004_Social_enterprise_in_a_enlarged_Europe_concepts_and_realities.pdf (20. december 2015).
23. Drogenik, Leja Štibelj. 2012. Kooperative gradijo boljši svet. *Ekonomsko demokracija 1*: 8–13. Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/priloge/ID120108.doc+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=si (7. februar 2016).
24. Drucker, Peter. 1990. *Managing the Non-profit Organization. Practices and Principles*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
25. Drucker, Peter. 2004. *O managementu*. Ljubljana: GV Založba: 128–185.
26. Duh, Mojca. 2015. *Upravljanje podjetja in strateški management*. GV Založba, Ljubljana.
27. Elkington, John. 2006. *Governance for Sustainability*. Objavljeno v: *Social Entrepreneurship I* (ur. Jill Kickul, David Gras, Spohie Bacq, Mark Griffiths), Edward Elgar Publishing Limited, UK. 2013: str. 316-323.
28. Eucbeniki. 2016. Dostopno prek: <https://eucbeniki.sio.si/geo1/2558/index1.html> (24. marec 2016).
29. Evropska komisija. 2011. *Pobuda za socialno podjetništvo – Ustvarjanje ekosistema za spodbujanje socialnih podjetij kot ključnih akterjev*. Dostopno prek: <http://www.sea-project.eu/attachments/article/123/Podbuda%20za%20razvoj%20socialnega%20podjetni%C5%A1tva.pdf> (14. februar 2016).
30. Evropski ekonomsko-socialni odbor. 2011. *Mnenje Evropskega ekonomsko-socialnega odbora o socialnem podjetništvu in socialnih podjetjih*. Dostopno prek: <http://www.eesc.europa.eu/?i=portal.en.int-opinions.19122> (16. marec 2016).

31. --- 2015. *Mnenje Evropskega ekonomsko-socialnega odbora o vzpostavitvi finančnega ekosistema za socialna podjetja*. Dostopno prek: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015AE3146&from=SL> (16. marec 2016).
32. Feld, Brad. 2012. *Startup Communities. Building an entrepreneurial Ecosystem in your city*. New Jersey: John Wiley & Sons.
33. Fink, Matthias, Stephan Loidl in Richard Lang. 2013. *Community-based Entrepreneurship and Rural Development*. London and New York: Routledge.
34. Frank, Flo in Anne Smith. 1999. *The Community Development Handbook. A Tool to Build a Community Capacity*. Dostopno prek: <http://publications.gc.ca/collections/Collection/MP33-13-1999E.pdf> (18. januar 2016).
35. Frey, S. Bruno, Roger Lüthi in Margit Osterloh. 2011. *Community Enterprises – An Institutional Innovation*. Dostopno prek SSRN eLibrary: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1831123 (14. februar 2016).
36. Gawell, Malin, Bengt Johannisson in Mats Lundqvist. 2009. *Entrepreneurship in the Name of Society*. Stockholm: Knowledge Foundation.
37. *Geopark Idrija*. Dostopno prek: <http://www.geopark-idrija.si/> (26. april 2016).
38. Gostiša, Mato. 2013. Nevzdržna družbena nemoč lastnikov najpomembnejšega kapitala. *Delo*, 4. marec 2013. Dostopno prek: <http://www.delo.si/revolt/ekonomija/nevzdrzna-druzbena-nemoc-lastnikov-najpomembnejsega-kapitala.html> (14. januar 2016).
39. Grmadnik, Jerneja. 2015. Etično bančništvo: alternativa, ki mogoče postaja odgovorna izzive. *Delo*, 3. avgust. Dostopno prek: <http://www.delo.si/gospodarstvo/finance/eticno-bancnistvo-alternativa-ki-mogoce-postaja-odgovor-na-izzive.html> (2. april 2016).
40. Guclu, J. Gregory Dees in Beth Battle Anderson. 2002. *The Process of Social Entrepreneurship: Creating Opportunities Worthy of Serious Pursuit*. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. Dostopno prek: https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/02/Article_Deas_TheProcessOfSocialEntrepreneurshipCreatingOppWorthyOfSeriousPursuit_2002.pdf (24. februar 2016).
41. *Hiša zelišč*. Dostopno prek: <http://www.hisa-zelisc.si/> (26. april 2016).
42. Hochgerner, Josef. 2011. *Innovation processes in the dynamic of social change*. Dostopno prek: https://www.zsi.at/attach/JoH_Innovation%20processes_2009.pdf (25. februar 2016).

43. Horvat, Marjan. 2011. Mikel Lezamiz: "Naše gospodarstvo se že prebuja". *Mladina* (16). Dostopno prek: <http://www.mladina.si/53807/mikel-lezamiz-nase-gospodarstvo-se-ze-prebuja/> (23. marec 2016).
44. Hren, Alenka. 2015. Trajno podjetništvo s širšimi družbenimi učinki - slovenska izkušnja. Prispevek v zborniku 10. mednarodne konference: *Družbena odgovornost in izzivi časa 2015*, ur. Anita Hrast, Matjaž Mulej, Darija Lorbek. Maribor: Inštitut za razvoj družbene odgovornosti. Dostopno prek: <http://www.irdo.si/skupni-cd/cdji/cd-irdo-2015/referati/36-alenka-hren-spirit-prispeve.pdf> (24. april 2016).
45. Immink, Ron in Pat Kearney. 2003. *Community Enterprise. A Business Planning Workbook for the Social Economy*. Dublin: Dublin Employment Pact.
46. Intervjuvanec 1. 2016. Predstavnik podjetja Mizarstvo Kos d.o.o.. Velika Preska, 27. april.
47. Intervjuvanec 2. 2016. Predstavnik zadruga Sončna zadruga. Ljubljana, 26. april.
48. Intervjuvanka 3. 2016. Predstavnica socialnega podjetja Center ponovne uporabe. Ljubljana, 30. april.
49. Intervjuvanka 4. 2016. Predstavnica Hiše zelišč. Ljubljana, 17. maj.
50. Intervjuvanka 5. 2016. Predstavnica zadruga Jarina. Litija, 25. april.
51. Johnstone, Harvey in Doug Lionais. 2004. Depleted communities and community business entrepreneurship: revaluating space through place. V *Social Entrepreneurship II*, 2013, ur. Jill Kickul, David Gras, Spohie Bacq, Mark Griffiths, 396–409. Edward Elgar Publishing Limited, UK.
52. Kolarič, Zinka, Andreja Črnak Meglič in Maja Vojnovič. 2002. *Neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Založba FDV.
53. Kolarič, Zinka in Tatjana Rakar. 2010. *Raziskava indeks civilne družbe »Obseg, struktura in vloga/funkcija slovenskih civilno-družbenih organizacij«*. Dostopno prek: <http://www.irssv.si/upload2/Raziskava%20indeks%20civilne%20druzbe%20-%20odnos%20med%20organizacijami%20civilne%20druzbe%20in%20drzavo.pdf> (21. januar 2016).
54. *Kooperativa ZEBRA – projekt eBanka*. 2015. Dostopno prek: <http://www.ebanka.si/> (28. marec 2016).
55. Kralj, Janko. 1999. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.

56. Laville, Jean-Louis. 2009. Supporting the social and solidarity economy in the European Union. V *The Social Economy, International Perspectives on Economic Solidarity*, ur. Ash Amin, 232–252. London: Zed Books.
57. Leronda, Sherri Wallace. 1999. Social Entrepreneurship: The Role of Social Purpose Enterprises in Facilitating Community Economic Development. V *Social Entrepreneurship II*, 2013, ur. Jill Kickul, David Gras, Spohie Bacq, Mark Griffiths, 358–379. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
58. Lindgren, Monica in Johann Packendorff. 2006. Entrepreneurship as boundary work: deviating from and belongin to community. V *Entrepreneurship as Social Change*, ur. Chris Steyaert in Daniel Hjorth, 210–230. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
59. Mendell, Marguerite in Rocío Nogales. 2009. Social Enterprises in OECD Members Countires: What are the Financial Streams? V *The Changing Boundaries of Social Enterprises*, ur. Antonella Noya, 89–138. OECD.
60. Mesojedec, Tadeja, Primož Šporar, Kristjan Strojan, Tjaša Valentinčič, Franci Bačar, Gregor Sakovič in Tatjana Strojan. 2012. *Socialno podjetništvo*. Ljubljana, Salve.
61. *Mizarstvo Kos*. Dostopno prek: <http://www.mizarstvo-kos.si/> (16. april 2016).
62. Mulgan, Geoff. 2006. *The process of Social Innovation*. Dostopno prek: <http://www.mitpressjournals.org/doi/pdfplus/10.1162/itgg.2006.1.2.145> (14. februar 2016).
63. Murray, Robin, Julie Caulier-Grice in Geoff Mulgan. 2010. *The open book of social innovation*. Dostopno prek: http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/the_open_book_of_social_innovation.pdf (28. januar 2016).
64. OECD. 2003. *The Non-profit Sector in a Changing Economy*. Dostopno prek: <http://www.oecd.org/leed-forum/publications/The%20Non-profit%20Sector%20in%20a%20Changing%20Economy.pdf> (14. januar 2016).
65. OECD/MDDSZ. 2010. *Izboljšanje socialne vključenosti na lokalni ravni preko socialne ekonomije: Poročilo za Slovenijo*. Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/seminar_soc_podjet_oecd_porocilo.pdf (5. januar 2016).

66. Peredo, Ana Maria in James J. Chrisman. 2006. Toward a theory of community-based enterprise. V *Social Entrepreneurship I* (ur. Jill Kickul, David Gras, Spohie Bacq, Mark Griffiths). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited. 2013: str. 559–578.
67. Ridley-Duff, Rory. 2007. *Communitarian Perspectives on Social Enterprise*. Objavljeno v: *Social Entrepreneurship I* (ur. Jill Kickul, David Gras, Spohie Bacq, Mark Griffiths). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited. 2013: str. 324-335.
68. Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
69. Sanchez Bajo, Claudia in Bruno Roelants. 2011. *Capital and the Debt Trap. Learning from Cooperatives in the Global Crisis*. London: Palgrave Macmillan.
70. Shuman, H. Michael. 2000. *Going Local. Creating Self-reliant Communities in a Global Age*. New York: Routledge.
71. Simms, Shalei V.K. in Jeffrey A. Robinson. 2009. Activist or Entrepreneur?: An Identity-based Model of Social Entrepreneurship. Objavljeno v *International perspectives on social entrepreneurship*. Hampshire: Palgrave Macmillan. 2009: str. 9–26.
72. Skupnost občin Slovenije. 2013. *Predstavitev Sončne zadruga*. Dostopno prek: https://skupnostobcin.si/wp-content/uploads/2015/01/OBCINAM_CLANICAM_SOS_-_Soncna_zadruga-28_2_2013.pdf (25. marec 2016).
73. Slovenski podjetniški sklad. 2016. *Mikrokrediti za podjetja s statusom socialnega podjetja*. Dostopno prek: <http://www.podjetniskisklad.si/sl/razpisi?view=tender&id=39> (10. april 2016).
74. Smilor, W. Raymond. *Entrepreneurship and Community Development*. Dostopno prek: http://www.unm.edu/~asalazar/Kauffman/Entrep_research/e_comm_dev.pdf (18. januar 2016).
75. Stryjan, Yohanan. 2006. The practice of social entrepreneurship: notes toward a resource-perspective. V *Entrepreneurship as Social Change*, ur. Chris Steyaert in Daniel Hjorth, 35 – 55. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
76. Tracey, Paul, Nelson Phillips in Helen Haugh. 2005. *Beyond Philanthropy: Community Enterprise as a Basis for Corporate Citizenship*. Journal of Business Ethics, Forthcoming. Dostopno preko SSR eLibrary: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=696641 (18. februar 2016).

77. Umanotera, Slovenska fundacija za trajnostni razvoj. 2015. *Trajnostne skupnostne prakse – vredne posnemanja in spodbujanja*. Dostopno prek: <http://www.umanotera.org/wp-content/uploads/2014/08/Trajnostne-skupnostne-prakse-gradivo-za-medije.pdf> (15. januar 2016).
78. World Commission on Environment and Development (WCED). 1987. *Our Common Future*. New York: WCED.
79. Westley, Frances in Nino Antadze. 2010. Making a Difference: Strategies for Scaling Social Inovation for Greater Impact. *The Innovation Journal*, Vol. 15 (2). Dostopno prek: http://www.innovation.cc/scholarly-style/westley2antadze2make_difference_final.pdf (30. januar 2016).
80. Yunus, Muhammad. 2006. Social Business Entrepreneurs Are the Solution. V *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change*, ur. Alex Nicholls, 39–44. New York: Oxford University Press.
81. --- 2009. *Novemu kapitalizmu naproti. Socialno podjetništvo za svet brez revščine*. Tržič: Učila International, založba, d.o.o..
82. Združeni narodi. Konferenca o trajnostnem razvoju Rio+20. 2012. *The Future We Want*. Dostopno prek: <http://www.uncsd2012.org/thefuturewewant.html> (28. marec 2016).

PRILOGE

Priloga A: Vprašanja za intervju

Glavna vprašanja pri intervjuju so bila sledeča:

1. Kakšen je namen ustanovitve vašega podjetja (vzvod)?
2. Kaj je namen/cilj podjetja in poslanstvo?
3. Kakšna so bila vaša znanja, izkušnje in kompetence ob ustanovitvi podjetja? Menite, da so ključne ali je bolj pomemben entuziazem, želja?
4. Kako se povezujete in sodelujete v vašem okolju in širše?
5. Ali je vaše podjetje usmerjeno k trajnostnemu razvoju in delovanju? Kakšen ima vpliv na okolje, družbo, gospodarstvo?
6. Se pri delovanju srečujete s kakšnimi težavami? Če da, katerimi? Vidite za te težave tudi kakšne rešitve?

Uvodoma sem največkrat morala predstaviti koncept pojma lokalno skupnostno podjetje, da so se intervjuvanci seznanili s temo in se umestili v koncept. Pogovor je največkrat potekal mnogo širše od zastavljenih vprašanj in poglobljeno, v zapisu intervjujev pa bom zapisala le odgovore na ta vprašanja. Vsak intervjuvanec je uvodoma tudi predstavil delovanje svojega podjetja.

Priloga B: Zapis intervjujev s predstavniki podjetij

Primer 1: Mizarstvo Kos d.o.o., Center za zunanjo ureditev, Intervjuvanec 1

Podjetje Mizarstvo Kos je zgodba, ki jo težko umestiš v en okvir. Je veliko več kot podjetje, ki deluje dobrih 25 let. Gre za podjetje, ki je skozi leta razširil svojo zgodbo, kjer že dolgo časa ne gre več le za prvotno obrt, mizarstvo. V svoji osnovni dejavnosti izdelujejo lesene izdelke za zunanost hiš, ki so usklajeni glede na želje in potrebe strank in prilagojeni okolju. Dejavnost v podjetju razvijajo z lokalnimi materiali, lokalnimi ljudmi in močnim lastnim razvojem, pri čemer sodelujejo z različnimi partnerji.

Podjetje v Veliki Preski ima danes 12 zaposlenih, skupaj z vajenci. Preko delovanja je bilo pri njih usposobljeni preko 25 vajencev, kar med drugim predstavlja tudi število, koliko mladim je bilo omogočeno, da so pridobili osnovna znanja in kompetence za nadaljnji razvoj, pretežno v lokalnem okolju. 90% materiala za svojo proizvodnjo pridobijo iz lokalnega okolja, od lokalnih dobaviteljev. Dodano vrednost, kot pravijo sami, gradijo na povezovanju.

1. Kakšen je namen ustanovitve vašega podjetja (vzvod)?

Zaposlen sem bil v lesni industriji v Litiji. Jutranje vstajanje ob štirih zjutraj ni v moji naravi, raje delam cel dan in pozno v noč, kar mi zdajšnje delo omogoča. Opazil sem, da v okolici in širše hiše nimajo lesenih balkonskih ograj. Videl sem to kot tržno nišo in iz tega je nastalo podjetje. Seveda je šla zgodba potem mnogo dlje.

2. Kaj je namen/cilj podjetja in poslanstvo?

Zgodba tu je precej široka, saj se prepleta več nivojev delovanja. Skupaj z dobavitelji, partnerji, projektanti, arhitekti, podjetji v sorodnih panogah, naročniki in lokalnim okoljem si prizadevamo za uresničevanje različnih razvojnih projektov, povezanih z naravo, lesom in urejanjem okolja. Verjamemo namreč, da sta prepletanje znanj in združevanje izkušenj ob spoštovanju tradicije in narave nujna za trajnostni razvoj, ta pa je pogoj za ohranjanje in izboljševanje kakovosti življenja vseh nas. Verjamemo v celostni pristop, ki upošteva značilnosti mikro in makro okolja, okus in želje naročnika, kar privede do izdelkov in projektov, ki dolgoročno izpolnjujejo svoje poslanstvo. V okolju je potrebno poiskati podjetniške potenciale in jih razviti ter jih spraviti v posel, da vidiš priložnost zase in za druge. Pri tem pa je potrebno paziti, da ne delamo škode, da vidimo ostale v okolju, kjer živiš.

3. *Kakšna so bila vaša znanja, izkušnje in kompetence vodje podjetja? Menite, da so ključne ali je bolj pomemben entuziazem, želja?*

Za vzpostavitev podjetja in njegovo vodenje je predvsem potrebno znanje, vendar, ker tudi sam nisem imel vseh znanj na začetku, je pomembno »grozdenje«, povezovanje. Veliko pomeni torej timsko delo, povezovanje in sodelovanje, saj sprva nimaš vseh potrebnih znanj in izkušenj. Pomembno je, da vidiš neko rešitev na določeno situacijo, priložnost, imaš v to zaupanje, verjameš v uspeh in greš korak po koraku proti temu, nič ne nastane čez noč.

4. *Kako se povezujete in sodelujete v vašem okolju in širše?*

Kmalu po vzpostavitvi podjetja smo se zavedali, da je potrebno za uspešno delovanje in razvoj sodelovati širše in delati (tudi) za skupnost, da sami ne moremo delati. Leta 1995 je bilo podjetje vključeno v projekt CRPOV – celostni razvoj podeželja in obnova vasi, katerega namen je bil iskanje lastnih potencialov v lokalni skupnosti in na podlagi tega postavitve razvojnih vsebin. S somišljeniki smo leta 1995 ustanovili neformalno poslovno združenje *Naš vrt*. Združenje je predstavljalo prepletanje znanj različnih vrst strokovnjakov iz več kot 40 podjetij, ki so verjeli, da lahko s sodelovanjem, deljenjem znanj in izkušenj, dosežejo veliko več, tako za svoja podjetja, kot za skupnost.

Neprestano sodelujemo in organiziramo dogodke v lokalni skupnosti, s katerimi si prizadevamo okrepiti znanje in izkušnje prebivalcev, zavest o pomembnosti skupnega delovanja in sodelovanja, ki doprinese k razvoju in koristi vseh vključenih, kot npr. pri povezovanju kmetov, društev, podjetnikov, delovanje v različnih odborih, koordinacijah prireditvev, svetovanju, spodbujanju lokalne kulture, razvoja in drugo. V ta namen smo leta 2006 odprli tudi izobraževalni center in galerijo, v kateri je razstavni prostor materialov za zunanje ureditve, primerov uporabe materialov, fotografij zunanjih ureditev in izdelkov Mizarstva Kos. Prostor nudi tudi tehnične možnosti za izvedbo izobraževanj, delovnih srečanj, družabnih srečanj, kulturnih in poslovnih dogodkov. Leta 2008 smo ustanovili Center za zunanjo ureditev d.o.o., ki je v letu 2015 prevzel vodenje in upravljanje znamke *Naš vrt*, tokrat torej formalno. Gre za razvojno in izobraževalno središče, kjer organiziramo izobraževanja o projektiranju, vodenju in koordinaciji projektov, ki temeljijo na praktičnem delu izkušenih strokovnjakov. Delujemo torej na več nivojih: stranke si lahko ogledajo dosedanja dela in projekte, s predstavitvenimi in praktičnimi delavnicami izobražujemo učence, dijake in študente, za sodelujoče na projektih organiziramo strokovna izobraževanja s področja vodstvenih znanj in skrbimo za razvoj okolja, saj lokalno okolje z lastnimi ekonomskimi potrebami

ustvarja polje možnosti, kjer s povezovanjem lokalnih podjetij ustvarjamo nove priložnosti in delovna mesta. Širše sodelujemo v občini Polšnik, s 800 prebivalci, kjer je registriranih kar 40 podjetij in 10 kmetij, povezujemo pa se tudi z Razvojnim centrom Srce Slovenije, kjer nastaja močna blagovna znamka. Začeli smo tudi s projektom »Županovizija«, s katerim si želimo, da župan v sodelovanju z lokalno skupnostjo spozna lokalno okolje, da ve, kaj ima in kaj lahko izkoristi za razvoj in napredek.

5. *Ali je vaše podjetje usmerjeno k trajnostnemu razvoju in delovanju? Kakšen ima vpliv na okolje, družbo, gospodarstvo?*

Značilnost naših krajev je, da so med drugo svetovno vojno bili ljudje pregnani in so se po koncu vojne vrnili nazaj v svoje domove. Začeli so vsi skupaj od začetka graditi in začeti novo življenje, si medsebojno pomagati. To povezanost in medsebojno pomoč je čutiti še danes. Tudi jaz ne bi imel svojega podjetja, če mi sosedi ne bi pomagali. Skupaj delujemo za razvoj skupnosti, tako tudi ravno sedaj sami kopljemo obcestne jaške in sami smo zbrali sredstva za asfalt v naši vasi. Z različnimi dogodki in pobudami skupnost vpliva tudi na naše otroke, ko jih vključujemo in jim damo možnosti sodelovanja, to vpliva na njihov razvoj, da rastejo, postanejo samozavestni, vse to ima razvojno-motivacijski učinek. 90% proizvodov imamo tudi narejenega iz lokalnega materiala, v naše projekte vključujemo ljudi iz lokalne skupnosti. Pri delu moraš paziti, da ne delaš škode, videti moraš ostale v okolju, kjer živiš in prepoznati priložnost zase in za druge. Ravnokar vodimo projekt *Žive hiše*, ki je dober primer vpetosti aktivnosti v lokalno okolje s trajnostno usmeritvijo. V Veliki Preski bomo zgradili naselje pasivnih hiš za poskusno bivanje, v sodelovanju s privatnimi investitorji, občino Litija, krajevno skupnost Polšnik, zaprosili pa bomo tudi za evropska sredstva. Skozi projekt bodo lahko potencialni kupci, poslovni partnerji in tržniki pridobili izkustvo bivanja, ki predstavlja energetsko učinkovito in okolju prijazno gradnjo, spoznali sistem in proces gradnje ter imeli priložnost medsebojnega sodelovanja. Po drugi strani, pa bo projekt vključeval prebivalce lokalnega okolja, saj bodo uporabljeni njihovi materiali, vključevalo se bo kmetijstvo (storitve, oskrba s hrano itd.), priložnost pa bo tudi za razvoj kulinarike in gostinstva. Posredno bo projekt omogočil razvoj turizma, podeželja, ohranjanje tradicije in običajev skozi prireditve ter nova delovna mesta. Vizija je vzpostavitev prepoznavnega razvojnega centra za novo kulturo bivanja, ki bo prispeval k razvoju in dobrobit vseh vključenih deležnikov, prijazno do okolja.

6. *Se pri delovanju srečujete s kakšnimi težavami? Če da, katerimi? Vidite za te težave tudi kakšne rešitve?*

Menim, da tisti, ki hoče nekaj narediti, ustvariti, ima možnost. Sicer bi pri zagonu podjetja, v razvojnem procesu, lahko država imela nekoliko več razumevanja glede izpolnjevanja vseh obveznosti podjetja do države, da bi lahko imela neko premostitveno obdobje, ko bi bili pogoji za začetno delovanje nekoliko manj zahtevni (davki, vodenje evidenc, izpolnjevanja vseh pogojev itd.). Pri svojem delovanju, pobudah sem večkrat tudi opazil, da ni povezanosti vladnih resorjev, ni sinergij, da bi iskali skupno rešitev za določena vprašanja. Večkrat se srečujemo tudi z ozkostjo ljudi, da ne razumejo, ne vidijo razvojnega procesa, ki bi vsem koristil, da bi lahko potenciale, ki jih imamo, spravili v posel. Vendar kot pravim, tisti ki želi, lahko, vedno se da poiskati pot.

Primer 2: Sončna zadruga z.b.o., Intervjuvanec 2

Sončna zadruga je slovenska neprofitna energetska zadruga, katere namen ustanovitve je zagotovitev trajnostne energetske lokalne samooskrbe, za katero so nujno potrebni človeški in finančni viri, znanje, čas in denar. Namen zadruga je:

- nuditi pomoč pri prehodu na obnovljive vire energije in pri zniževanju stroškov za energijo;
- spodbujati trajnostni energetski razvoj občin in usmeritev k energetski samooskrbi lokalne skupnosti;
- zagotavljati lažji dostop do človeških in finančnih virov ter ustreznega znanja.

Storitve so namenjene izključno njenim članom, lastnikom objektov, ki so lahko posamezniki, podjetja in osebe javnega prava. Za članstvo v zadrugi je potrebno zagotoviti tudi finančni lastni delež, ki je odvisen od velikosti občine in predstavlja plačilo enkratnega zneska članarine v višini od 1.000 do 2.000 EUR. Pomembno je, da razmerja med člani ne temeljijo na višini kapitalskih vložkov, ampak ima vsak član zadruga en glas, s čimer se vzpostavlja zaupanje med njimi, kar je osnovni pogoj za rast števila članov, posledično pa tudi za njeno sposobnost, da realizira svoje trajnostne cilje.

1. Kakšen je namen ustanovitve vašega podjetja (vzvod)?

Zaposlen sem bil na visokem uradniškem položaju, kjer sem se med drugim srečeval tudi s področjem obnovljivih virov. Videl sem, da razvoj na področju delovanja obnovljivih virov zaostaja, da so možnosti za sofinanciranje projektov, ki ostajajo neizkoriščene, po drugi strani pa lokalne oblasti, ki ne izkoristijo tega, od česar bi imela korist lokalna skupnost, torej, da ni neke

prave povezave med lokalnimi oblastmi ter možnostjo razvoja in črpanja sredstev v ta namen. Tako je bil vzvod za ustanovitev zadruga priložnost na področju proizvodnje energije iz obnovljivih virov. Moramo se zavedati, da imamo v Sloveniji, državi bogati z lesom, toliko veliko kurišč na kurilno olje, kar marsikateri lokalni skupnosti predstavlja velike stroške, kljub temu, da je ogrevanje na pelete ali lesne sekance tudi do 50% cenejše. Le 10% energije, ki jo porabimo, je proizvedena iz obnovljivih virov. To je priložnost in potencial, ki je vse premalo izkoriščen. Po drugi strani pa gre za področje, kjer je mogoče za projekte pridobiti tudi do 50% sofinanciranja iz javnih sredstev. Vse to je pripeljalo do ideje za ustanovitev energetske zadruga, ki lahko aktivno pomaga pri realizaciji tovrstnih projektov v neki lokalni skupnosti, glede na njene specifične in potrebe, kjer bodo imeli korist vsi vključeni in ki predstavlja tudi trajnostno rešitev in delovanje.

2. Kaj je namen/cilj podjetja in poslanstvo?

Torej, gre za zadrugo, ki združuje v svoje članstvo tiste lastnike objektov, ki želijo te objekte energetske obnoviti. Torej objekte, kjer želi lastnik nadomestiti star način ogrevanja na kurilno olje z lesno biomaso, ali postaviti sončno elektrarno, ali plinsko kogeneracijo, skratka nekaj, kar predstavlja cenejšo in trajnostno preskrbo z energijo. Sončna zadruga v teh primerih sklene s članom zadruga pogodbo, s katero določijo obveznosti in pravice ter izvede investicijo v celoti. V zameno za svoje delo, dobi zadruga določene koristi. Poglejmo si dva primera:

- zadruga s članom podpiše pogodbo za postavitve sončne elektrarne in pridobi služnost na strehi objekta. Po postavitvi elektrarne prodaja v njej proizvedeno elektriko prioritarno (in po bistveno nižji ceni) lastniku zgradbe, viške pa na trgu. Po poteku v pogodbi določenega obdobja, elektrarna preide v last lastnika objekta.
- Pri ogrevanju na lesno biomaso zadruga sklene s članom zadruga pogodbo o dobavi toplote po ceni, ki je bistveno ugodnejša, kot če bi se član še naprej ogreval na kurilno olje. Zadruga obstoječe (praviloma) zastarelo kurišče na kurilno olje predela v sodobno, ekološko in energetske učinkovito kurišče na lesno biomaso. Zadruga za čas trajanja pogodbe tudi upravlja s kotlovnico.

Namen delovanja je torej zagotavljanje nižjih stroškov porabe energije za svoje člane, na trajnostni, okolju prijazen način. Svoje poslanstvo vidimo tudi v tem, da bo naše delovanje imelo pomemben učinek na povečanje energetske samooskrbe, s tem pa tudi na zmanjšanje odliva sredstev za nakup energije iz posameznih slovenskih regij pa tudi iz Slovenije kot celote.

3. *Kakšna so bila vaša znanja, izkušnje in kompetence vodje podjetja? Menite, da so ključne ali je bolj pomemben entuziazem, želja?*

Dobre in bogate podjetniške izkušnje vodij so ključne, da začne podjetje dobro in uspešno poslovati. Menim, da ljudje, ki ustanavljajo tovrstna podjetja brez izkušenj na prostem trgu in računajo le na to, da bodo podjetje zagnali s pomočjo države, ne uspejo, zato odsvetujem ustanavljanje podjetij le za to, da bi pridobili neka javna sredstva, le za to, ker je država razpisala nek razpis in potem svoje delovanje prilagodijo temu.

4. *Kako se povezujete in sodelujete v vašem okolju in širše?*

Za naše delovanje so posebno pomembne občine, da se z njimi povezujemo in seveda posredno z lokalno skupnostjo, da prepoznajo vrednost projekta in ga tudi podprejo. Naloga občin je, da politike o prehodu na obnovljive vire, ki jih imamo v Sloveniji, spremenijo v realnost. Tega zaenkrat ni veliko. V občinah so šole, vrtci in drugi objekti, v katerih je treba zagotoviti prehod na zeleno energijo in znižati izpuste CO₂ ter stroške porabe energije. Da se občine odločijo za takšne projekte je večinoma potrebno vložiti precej truda. Včasih pridemo tudi na zbor prebivalcev lokalne skupnosti, kjer jim predstavimo izvedbo projekta, saj mora biti širše sprejet, saj je za njegovo uspešno izvedbo potrebno sodelovanje lokalne skupnosti. Za sabo imamo ravno en uspešen primer, kjer smo v občini Cerkevnik vzpostavili poslovni model za energetska uporaba lesne biomase. V osnovni šoli smo obstoječo kotlovnico na kurilno olje nadgradili s sistemom ogrevanja na lesno biomaso. Poleg tega pa smo pri tem preko toplovoda v enoten sistem ogrevanja vključili tudi občinsko zgradbo s kulturnim domom. Za ta projekt smo naprej z občino sklenili pogodbo o nakupu toplote za naslednjih 15 let po ceni, ki je ugodnejša, kot če bi se ti objekti še naprej ogrevali na kurilno olje. Zadruga prevzame vse stroške investicije. S pogodbo smo se zavezali, da bomo občini vse čas trajanja pogodbe zagotavljali kontinuirano in kakovostno dobavo toplote, občina pa bo nam plačevala za dobavljeno toploto in opravljene storitve. S pogodbo smo se dogovorili tudi glede vzdrževanja, popravila in upravljanja kotlovnice, v glavnem za vse poskrbimo mi. Pogodba je bila podpisana za 15 let. Občina bo s prehodom na ogrevanje na lesno biomaso ustvarila letno skoraj 12.000,00 EUR prihranka. Poleg tega bo vsa potrebna lesna biomasa iz lokalnega okolja, preko lokalnega proizvajalca lesne biomase, kar predstavlja še večji ekonomski učinek. Po preteku pogodbe bo občina postala lastnik kotla na lesno biomaso in vse opreme, ki bo tudi po preteku obdobja vredna okvirno 40.000,00 EUR.

5. *Ali je vaše podjetje usmerjeno k trajnostnemu razvoju in delovanju? Kakšen ima vpliv na okolje, družbo, gospodarstvo?*

S svojim načinom delovanja prispevamo k trajnostnem razvoju na več področjih, že naš namen delovanja predstavlja vpeljava zelene energije oz. obnovljive vire energije za ogrevanje, ki je okolju bolj prijazen in manj škodljiv način. Od tega ima korist prav lokalna skupnost, ki si zniža stroške ogrevanja in lahko ta sredstva nameni za druge razvojne projekte ali za dvig kakovosti življenja v skupnosti. Dobiček predstavlja tudi lokalnim dobaviteljem lesne biomase, da zaženejo novo gospodarsko aktivnost in druge koristi. Vemo, da današnji način izkoriščanja energije predstavlja onesnaževanje, odvisnost od energije, ki jo sedaj v največji meri uvažamo, predstavlja ekonomsko odvisnost in istočasno izvažanje denarja. Izraba lokalnih obnovljivih virov energije in pri tem vzpostavljena ekonomska učinkovitost, pa predstavlja tudi neodvisnost in trajnost.

6. *Se pri delovanju srečujete s kakšnimi težavami? Če da, katerimi? Vidite za te težave tudi kakšne rešitve?*

Težave smo imeli pri pridobitvi kredita za financiranje investicije, torej za izgradnjo kotla na biomaso. Banke pri nas so nam zapirale vrata, kljub dobrim izhodiščem in načrti. Kredit za svojo prvo investicijo smo dobili na zadnje pri združenju bank v Avstriji, ki so nas zelo lepo sprejeli in bili nad projektom, načinom izvedbe in zavarovanjem kredita, navdušeni. Torej težava je nerazumevanje klasičnih bank za poslovanje zadrug, že sam koncept zadruge jim je nerazumljiv, so do njega nezaupljivi in širše, do družbeno koristnega na splošno. V začetku poslovanja bi nam tako zelo olajšalo stvari, če bi nam država pri najemanju kreditov dala jamstvo.

Na terenu se srečujemo tudi z nezaupanjem ljudi v tovrstne projekte in način izvedbe. Porabimo kar veliko energije za prepričevanje, da si pridobimo zaupanje. Verjamem, da bomo postopoma, z dobrimi zgledi, kot je bil ta v občini Cerkvenjak, pridobili zaupanje, da se bodo tudi drugi na to lažje odločili za sodelovanje. Primer je lahko dober zgled prebivalcem in podjetjem na tem območju, ki temu zgledu nato sledijo.

Pozitivni premik vidim tudi pri tem, da so sedaj pri javnih razpisih na daljinsko ogrevanje, ki jih razpisuje Podjetniški sklad Slovenije, po novem upravičenci tudi zadruge. Tudi tukaj smo morali vložiti kar nekaj dela, da smo opozarjali vladne predstavnike, da je to potrebno. Poti so, vzame pa kar nekaj časa in energije.

Primer 3: Center ponovne uporabe, Intervjuvanka 3

Center ponovno uporabe (CPU) je podjetje, ki je bilo v Sloveniji registrirano kot prvo socialno podjetje. Tudi tukaj gre za širši koncept, prepleten z več dejavniki, ki so vplivali na potek in razvoj.

1. Kakšen je namen ustanovitve vašega podjetja (vzvod)?

Zaposlena sem bila v centru za ravnanje s komunalnimi odpadki v Slovenskih Konjicah. Videla sem, da na zbirna mesta ljudje nosijo stvari, ki so še tako lepo ohranjene in bi se jih, tudi z nekoliko vložene delo, dalo ponovno uporabiti, sem prišla na idejo o centru ponovne uporabe, torej center, kamor lahko ljudje prinesejo odvečne stvari, ki še niso povsem za odpad in kjer bi izdelek pripravili za ponovni izhod na trg. Prvi center je tako zaživel leta 2009 v Rogaški Slatini. V tem okolju zato, ker je bila lokalna oblast, komunalno podjetje in širša skupnost temu naklonjena.

2. Kaj je namen/cilj podjetja in poslanstvo?

V Sloveniji se še vedno velik del odpadkov znajde na odlagališču (58 odstotkov), ločeno zberemo 35 odstotkov vseh odpadkov, 15 odstotkov zavrženih izdelkov pa je lahko ponovno uporabnih, če jih nekoliko predelamo. Ponovna uporaba bi morala biti pred recikliranjem, vendar je zavest o tem v Sloveniji še nizka. CPU je za zmanjševanje količin odloženih odpadkov namenjen prenovi, obnovi in pripravi še uporabnih izdelkov za ponovno uporabo. Ponovna uporaba ni namenjena samo ljudem z manj denarja, gre za trend, ko kupujemo bolj ozaveščeno in okolju prijazno ter trajnostno usmerjeno. Danes je v Sloveniji devet CPU in vsi delujejo pod okriljem enega podjetja, CPU d.o.o., so.p., v katerih je zaposlenih 18 ljudi. Zaposlujemo ljudi s tehničnimi znanji, možnost zaposlitve nudimo tudi ljudem iz ranljivih skupin. Delovna mesta, ki jih spodbujajo z našim delovanjem, predstavljajo poklice, ki so danes že redki.

Cilj CPU je, da generiramo nove podjetniške zamisli in rešujemo težave lokalnega razvoja, da vsak center v svojem lokalnem okolju prepozna potrebe in možnosti reševanja okoljskih težav na podjetniški način, želimo biti del krajevne ponudbe. V CPU Vojnik in Ormož imamo tako največji poudarek na popravilih, šivanju in preoblikovanju oblačil, v CPU Rogaška Slatina na lesnem programu, v CPU Ljubljana na designu in elektroniki, CPU Slovenske Konjice na logistiki in distribuciji izdelkov itd.. Ljudje v lokalnem okolju potrebujejo različne storitve in izdelke, ki jih ne morejo kupiti v velikih trgovskih centri, zato se centri ponovne uporabe osredotočajo predvsem na tržne niše. V Ljubljani nudimo tudi ustvarjalne delavnice, na katerih se lahko obiskovalci

naučijo različne tehnike obnove in popravil. Nudimo tudi praktične storitve za gospodinjstva in občane, ki jim lahko tu popravijo, prebarvajo, sešijejo ali restavrirajo raznovrstne izdelke. Poleg tega pomembno prispevamo k usposabljanju ter promociji obrtnih poklicev, ki so v Sloveniji skoraj izginili.

Želimo ozaveščati ljudi o ponovni uporabi stvari, pokazati, da se da z nekoliko inovativnosti in spretnosti stvar pripraviti na ponovno uporabo. Naše poslanstvo je, da z novimi zaposlitvami podaljšujemo življenjsko dobo še uporabnim izdelkom in s tem onemogočamo, da bi ti prehitro končali na odlagališču. Naša posebnost kot socialno podjetje je, da pri zaposlovanju vključujemo tudi težje zaposljive. Pomembno je osveščanje ljudi na več nivojih, saj kako naj sicer pričakujemo razvoj in nova delovna mesta v Sloveniji, če dopuščamo, da vse za naše potrebe naredijo v državah tretjega sveta, na račun ljudi, okolja in ekonomije. Če mislimo, da bomo brez sprememb postali ustvarjalna družba, se motimo. Zato je naša naloga, da vzgajamo potrošnike in preko usposabljanja različne ciljne skupine, saj morajo dojeti, da v svetu globalizacije ni enostavno preživeti in če ne bodo kupci kupovali slovenskih izdelkov, ne moremo pričakovati novih delovnih mest in razvojnih možnosti.

3. Kakšna so bila vaša znanja, izkušnje in kompetence vodje podjetja? Menite, da so ključne ali je bolj pomemben entuziazem, želja?

Pri našem delovanju gre v prvi vrsti za podjetništvo, kar se še mnogi ne zavedajo. Gre za reševanje težav na podjetniški način in ne gre za socialne programe. Podjetniki morajo imeti podjetniško znanje za uspešno in trajno vodenje podjetja, sama vsebina in entuziazem nista dovolj. Vodje morajo najti tržne niše, iskati vedno nove izzive in omogočiti zaposlitve ljudem, ki so brezposelni in želijo ustvarjati, biti aktivni in prispevati k družbeno koristnim delom. Delamo to, kar potrebuje trg, pri tem pa moramo biti fleksibilni in inovativni. Delamo različne posle, se vključujemo v projekte, razvijamo nove dejavnosti za lokalno okolje, veliko različnih stvari. Za vse to potrebuješ dobro podjetniško znanje, saj s samo prodajo izdelkov, ki nastanejo v centru, zaradi politike, da morajo biti stvari vsem dostopne in s tem nizkih cen, le delno pokrijemo stroške, početi moramo še veliko drugih stvari. Osnovni pogoj za kakšno koli podjetništvo (socialno, družbeno odgovorno) je zato zelo dobro poznavanje področja in tržna usmeritev, kajti na trgu ni nobenih olajšav, ne davčnih in ne drugih zato, ker smo družbeno odgovorni. Na trgu je ogromna konkurenca in šteje poleg cene še kup drugih kazalnikov.

4. Kako se povezujete in sodelujete v vašem okolju in širše?

Brez sodelovanja na lokalni ravni, vzpostavitev CPU ne bi uspela. Potrebno je bilo sodelovanje z več akterji in vpeti CPU v lokalno okolje, kar je ključno za uspešno delovanje. Potrebna je bila podpora občine, komunalnega podjetja in skupnosti, kjer smo poiskali zaposlene in pridobili stvari. Lokalno okolje nas mora sprejeti, da hodijo k nam, prepoznajo našo dodano vrednost in korist za okolje. Imamo pa sodelovanje različnih centrov z lokalno skupnostjo v vsakem CPU nekoliko drugače urejeno. Najprej ponudimo možnost za vzpostavitev CPU občini in komunalnemu podjetju v lokalni skupnosti. Naš pogoj je, da se najde prazen prostor, brez življenja, kjer v sodelovanju različnih deležnikov, tako občine kot izvajalca javne službe in sodelovanja drugih zainteresiranih, vzpostavimo dejavnost ponovne uporabe. Pomagajo nam v vseh fazah, da lahko pridemo do stopnje, da podjetje lahko samostojno funkcionira in pridobiva posle, seveda ob nujni podpori lokalne skupnosti. Pridobimo torej podporo pri lokalni oblasti, komunalno podjetje pa nam pod določenimi pogoji, tako z naše kot z njihove strani, zagotovi prostore. Za prostore plačujemo manjšo najemnino v zameno za različne storitve (prevzem del odpadkov, izvajanje kontrole ločevanja odpadkov na terenu itd.). V Ljubljani nam je Snaga ponudila prostore v svojem centru, ki so bili zelo zanemarjeni. V zameno, ker smo obnovili in uredili prostor, nam nudi brezplačno najemnino, pogodbo pa nam podaljšujejo za dve leti. V Slovenskih Konjicah v zameno za najemnino izvajajo določene storitve, kot npr. svetovalni nadzor na terenu in drugo. Poskušamo se dogovoriti na način, da si maksimalno znižamo operativne stroške. Pomembno je, da smo na vseh devetih lokacijah omogočili vzpostavitev dejavnosti v prostorih, kjer so propadali (občinska last) in jim z našo dejavnostjo vrnilo življenje. Seveda smo morali prostore najprej adaptirati in obnoviti (gradbena dela in stroški), da smo sploh lahko začeli z dejavnostjo, saj so prostori po več kot 10 letnem prenehanju uporabe bili povsod v zelo slabem stanju.

Naše delovanje je vpeto v skupnost, saj nam ljudje prinašajo izdelke, ki jih ne rabijo več in mi poskrbimo za njihovo transformacijo v nadaljnjo uporabo. S tem se prebivalci počutijo zadovoljne, ker vedo, s tem prispevajo k delovanju, in sicer na več nivojih: pri zaposlovanju v lokalnem okolju, omogočajo da drugi pridejo do stvari po simbolični ceni in doprinesejo k varovanju okolja. Na ta način omogočamo socialno enakost in preprečujemo mnogim zdrš v revščino, kar je za lokalno okolje zelo pomembno. Naši CPU-ji so specializirani in tako nudimo poleg prodaje različne storitve, kar vpliva na večjo vključenost občanov v dejavnost lokalnega okolja.

5. *Ali je vaše podjetje usmerjeno k trajnostnemu razvoju in delovanju? Kakšen ima vpliv na okolje, družbo, gospodarstvo?*

Pri nas verjamemo, da je mogoče s preprostimi postopki odpadke preobraziti v nove izdelke ali ponovno uporabo, pri čemer je bistvena odločitev vodilnih, da s trajnostnim odnosom do materialov, energije, vode in delavcev predstavljamo trajnostno proizvodnjo in storitve. Ponovna raba je v vrstnem redu ravnanja z odpadki pred recikliranjem, je pa zavest o tem v Sloveniji še nizka. Kot sem že omenila, ponovna uporaba ni namenjena samo ljudem z manj denarja, gre za trend, ko kupujemo bolj ozaveščeno in okolju prijazno ter trajnostno usmerjeno. Lokalni izdelek ima dodano vrednost, saj prispeva k varovanju okolja, česar se ljudje še ne zavedajo.

Naše delovanje podpira vse tri stebre trajnostnega razvoja:

- na področju okolja s preprečevanjem nastajanja odpadkov in trajnostnim gospodarjenjem z že nastalimi odpadki, zmanjšujemo negativen vpliv posameznega izdelka na okolje in ohranjujemo dragocene naravne vire, zmanjšujemo potrebo po novih proizvodih in s tem potrošnjo novih naravnih virov; popravilo izdelka in njegova ponovna uporaba porabita manj energije in naravnih virov kot recikliranje, s tem udejanjamo trajnostno rabo naravnih virov ter zmanjšujemo onesnaževanje vode in zraka itd.;
- na družbenem področju z omogočanjem dostopnosti do osnovnih gospodinjskih in drugih potrebščin vsakomur, ozaveščanjem skupnosti in njenega vključevanja, omogočanjem inovatorjem ter raziskovalcem, da udejanjijo svoje ekološke inovacije v praksi, z možnostjo zaposlitve težje zaposljivih ljudi ter njihovem ponovnem vključevanju v družbo;
- na gospodarskem področju z zmanjševanjem (strukturne) brezposelnosti, iz odpadkov ustvarimo uporabne dobrine in nova delovna mesta, povečujemo gospodarski in družbeni razvoj regije, varčujemo odlagališni prostor, ki postaja vse dražji in drugo.

Vsa podjetja bi morala delovati kot družbeno koristna, okoljsko odgovorna z visokimi standardi za varovanje okolja in ljudi. Na lokalno skupnost vplivamo tudi z osveščanjem in širjenjem zavedanja, da je planet omejen z viri.

Na lokaciji Rogaška Slatina smo z vzpostavitvijo ponovne uporabe na lokaciji zbirnega centra leta 2010 razvili povsem nov koncept kroženja virov, ki ga komunalna podjetja prej niso poznala. Tako smo poleg socialnega vidika (nove zaposlitve, predvsem za težje zaposljive) v praksi vzpostavili krožno uporabo virov. Ta patent smo predstavili leta 2009 v Koreji in zanj sem dobila mednarodno priznanje za ženske inovacije na področju ekologije. Tako da “krožno gospodarstvo”, kot se o tem govori danes, ni nekaj novega, saj to CPU-ji že delajo in z vključevanjem težje zaposljivih omogočamo enake možnosti tudi tej ciljni skupini, ki je že sicer mnogokje prikrajšana.

Področja trajnostne oskrbe, kot so poleg CPU še ekološke kmetije, energetske varčni objekti, turizem z ekološko ponudbo in drugo, je področje, kjer poznamo pozitivne prakse. V Sloveniji bi morali izkoristiti trend socialnega podjetništva kot podjetništva v imenu družbe, kar je odvisno od razumevanja lokalnih skupnosti, ali sploh vedo, zakaj je socialno podjetništvo na dolgi rok koristno. Socialna podjetja delujejo na zelo različnih področjih, vsem pa je skupna skrb za trajnostni ekološki, ekonomski in socialni razvoj lokalnih skupnosti.

6. Se pri delovanju srečujete s kakšnimi težavami? Če da, katerimi? Vidite za te težave tudi kakšne rešitve?

Predvsem se ukvarjamo z vprašanjem, kje in kako nadomestiti sredstva, ki jih s svojo socialno naravnostjo »izgubimo«, saj izdelke ravno z namenom, da bi bili vsem dostopni, prodajamo pod ceno. Tukaj je potrebno kar nekaj dopolnilnih dejavnosti, da nam to uspe. Ljudje še ne vedo, ne čutijo, kaj je to družbena odgovornost. CPU so v tujini zelo prepoznani in veliko ljudem predstavlja prvo izbira, ko se napotijo po nakupu kakšne stvari. Pri nas pa je odvisno izključno od prodaje na trgu, kjer kupce zanima predvsem cena. Kupce privabljajo novi izdelki iz Kitajske, ki so zelo poceni, se pa pri tem ne vprašajo, kako je to mogoče, da gre to za ceno ekologije, socialne, etike. Dodana vrednost izdelkom, ki pa predstavlja ponovna uporaba in zaposlovanje ranljivih skupin, nima cene na trgu, zato je to njihov strošek. Trudimo se in iščemo nove priložnosti. Situacija se sicer postopoma izboljšuje in ljudje vse bolj prepoznajo koristi CPU, da so to trgovine, ki jim lahko ponudijo tudi zanimive in kvalitetne izdelke. Počasi začnemo ločevati med izdelkom, ki je odslužil že veliko let in je še vedno kakor nov, in izdelkom, ki smo ga komaj pripeljali domov iz trgovine, pa se barva že lušči, ni več stabilen in podobno.

Primer 4: Hiša zelišč, Master d.o.o., Intervjuvanka 4

Ustanoviteljici podjetja sta domačinki iz okolja Idrijske Krnice, ki ima zaradi svoje višine nad 1000 metri omejene možnosti za kmetovanje, obenem je bogato z zelišči, ki imajo zaradi take višine veliko blagodejnih učinkovin. V podjetju, ki deluje pod domačo blagovno znamko Hiša zelišč kjer pridelujejo, nabirajo in predelujejo zelišča, poleg tega pa organizirajo izobraževalne in turistične dejavnosti. Gre za podjetje v skupnosti, ki sodeluje in povezuje celotno skupnost. Pod poslovno idejo so uspeli združiti več trajnostnih ponudb v lokalni skupnosti, kar posredno vpliva in podpira tudi razvoj turističnih ponudb in delovnih mest pri lokalnih ponudnikih.

1. Kakšen je namen ustanovitve vašega podjetja (vzvod)?

Z zelišči se ukvarjam že od mladosti, moja dolgoletna želja je bila, da bi s prijateljico ustanovili podjetje, ki se ukvarja z naravnimi zelišči. Sprva sva začeli izdelke izdelovati bolj za hobi in jih predstavljati občasno na sejmih in ker je bila tam najina ponudba zelo dobro sprejeta, sva razvijali naprej.

2. Kaj je namen/cilj podjetja in poslanstvo?

Hiša zelišč je blagovna znamka naravnih zeliščnih pripravkov ter izdelkov za dobro počutje. Izdelki temeljijo na visokokakovostnih naravnih sestavinah, ki so pridelane po principu ekološke pridelave. Uporabo zelišč želimo dvigniti na višjo raven, ne zgolj kot pomoč pri zdravstvenih težavah, temveč kot uporabo v vsakdanjem življenju. Z ročnim obiranjem in obdelavo ter s pomočjo tradicionalnih znanj in postopkov naših babic, poskrbimo, da ohranimo vse dragocene, blagodejne učinke zeli. Pri obdelovanju ne uporabljamo kakršnih koli gnojil in škropiv. Z vsem tem uresničujemo prдавno izročilo vseh rodov Krničanov o dragocenosti spoštljivega, tenkočutnega sodelovanja z naravo. Skrbimo, da se rastlinstvo ohranja tako, kot je bilo desetletja nazaj. Poleg zelišč in izdelkov, organiziramo tudi ogleda kmetij, kjer delujemo, izobraževalne delavnice o zeliščih, čutne poti in drugo.

3. Kakšna so bila vaša znanja, izkušnje in kompetence vodje podjetja? Menite, da so ključne ali je bolj pomemben entuziazem, želja?

Pri naši dejavnosti moraš imeti podjetniška znanja, saj brez vodstvenih sposobnosti, osebnih lastnosti, managerskega znanja ne gre. Sama sem se sprva podala brez posebnih znanj in ravno iz tega razloga se še danes izobražujem in izpopolnjujem, da bomo lahko skupaj razvili celostno ponudbo, ki bo zagotavljala možnost razvoja in preživetja več podjetjem v naši okolici. Za uspešno delovanje moraš najti unikatno idejo, si zastaviti nekaj, kar je lastno tebi in to kombinirati z okoljem. Trenutno s to ponudbo in delovanjem, ki jo imamo, ne moremo preživeti, tako da sem zaposlena še v drugem podjetju.

4. Kako se povezujete in sodelujete v vašem okolju in širše?

Zelo se povezujemo z drugimi ponudniki v našem okolju, z Idrijsko-cerkljansko razvojno agencijo, ki organizira dvakrat tedensko tudi tržnico v mestu, ki se jo redno udeležujemo, poleg občasnih tematskih dni in drugo. Smo se pa pri svojem delovanju naučili, da kar potrebuješ, da moraš narediti sam in ne čakati na druge.

Želimo ostati v lokalnem okolju, se povezovati z drugimi in skupaj ponuditi celostno ponudbo. Kraj bi radi predstavili kot celoto, naredili turistično ponudbo, ki bi vključevala naravo, zgodovino, kulturo in drugo. Nastajajo produkti in storitve, ki se med seboj dopolnjujejo in podpirajo ob upoštevanju načel trajnostnega razvoja.

Smo tudi partnerji Geoparka¹⁴, ki sledi osnovni ideji geoparkov, ki je združevati varstvo, promocijo in trženje geološke dediščine, ki je prav tu enkratna v svetovnem merilu.

5. *Ali je vaše podjetje usmerjeno k trajnostnemu razvoju in delovanju? Kakšen ima vpliv na okolje, družbo, gospodarstvo?*

Način dela predstavlja sonaravno kmetovanje, ohranjanje naravne in kulturne dediščine ter ustanavljanje novih zelenih delovnih mest. Vkomponiramo se v okolje, delamo z njim in to je trajnostno ravnanje. Pri svojem delu skrbimo tudi za medgeneracijsko sodelovanje, saj veliko znanj in izkušenj pridobijo od starejših ljudi. S tem, ko se ljudje družijo, skupaj delujejo, se dvigne tudi njihova kakovost življenja. Z vsem tem se krepi lokalna in širša skupnost (delo, zaposlitve...).

Sodelujemo tudi pri programu Natura 2000, ki vključuje kontrolirani odzem zdravilnih rastlin iz naravnega okolja višinskih travnikov, katerih del se nahaja v območju Natura 2000. Z varovanjem prvobitnih habitatov, ki zeliščarsko dejavnost trajnostno oskrbujemo s surovinami, se ohranjajo in ponovno razraščajo tudi botanične redkosti. Posebej pomembno je trajnostno gospodarjenje z naravnimi viri: ohranjanje višinskih travnikov in tenkočuten odzem redkih rastlinskih vrst, ki kaže na to, da je Natura 2000 lahko tudi razvojna priložnost.

6. *Se pri delovanju srečujete s kakšnimi težavami? Če da, katerimi? Vidite za te težave tudi kakšne rešitve?*

¹⁴ *Geopark je območje z izjemnimi naravnimi danostmi, v katerem se lokalno prebivalstvo poveže z namenom varovati naravo in skrbeti za razvoj podeželja. Poleg geoloških znamenitosti so v geoparku predstavljene tudi vse ostale zvrsti naravne dediščine in kulturna dediščina. Osnovne naloge geoparka so zaščita in ohranitev geološke dediščine, izobraževanje za različne skupine – učilnice v naravi ter sodelovanje z lokalnimi skupnostmi. Pomembna je povezanost, spoštovanje in sožitje domačinov z naravo.*

Geopark združuje in povezuje naravo, kulturo in tradicijo z najrazličnejšimi aktivnostmi, muzeji, informacijskimi centri, gostilnami, kmečkimi turizmi in lokalnimi trgovinami z domačo obrtjo. Podpira in spodbuja izdelovanje in trženje domače obrti, razvoj turistične ponudbe na podeželju, skrbi za izobraževanje lokalnih vodičev, prvenstvena naloga geoparkov pa je varovanje narave in njena promocija (Geopark Idrija 2016).

Veliko je inšpekcije (zdravstvena, tržna, za varno hrano itd.), ki izvajajo kontrole na našem področju dela. Hočejo imeti vse natanko po predpisih, ki jih ni malo. Tudi ne preverjajo enako po različnih regijah, ni enake obravnave, nekje bolj, drugje manj. Predvidevam, da je poostril nadzor nad zeliščarji zaradi tega, ker se je v nekem obdobju pojavilo ogromno zeliščarjev, kmalu po tem, ko je bil poklic registriran tudi kot nacionalna poklicna kvalifikacija. Smo pod rednim in strogim nadzorom, vsaj v naši regiji. Samo z izdelki ne preživimo, moramo kombinirati z butičnimi izdelki, celostnimi ponudbami, iskati prakse v tujini in se po njih zgledovati. Smo ravnokar v fazi, ko načrtujemo in se dogovarjamo, kako naprej, pridobivamo nova znanja s področja zeliščarstva in poslovanja in drugo. Radi bi vzpostavili celostno ponudbo v našem kraju, da bo za turiste privlačno, da bodo lahko tam ostali dlje časa.

Primer 5: Zadruga Jarina, Intervjuvanka 5

Zadruga Jarina je neprofitna zadruga, ki ima za osnovno poslanstvo skrb za trajnostni razvoj podeželja. Zavedajo se pomena lokalne trajnostne oskrbe s hrano, zato povezujejo lokalne pridelovalce in potrošnike ter zagotavljajo oskrbo z zdravo hrano, pridelano v lokalnem okolju. s pridelki oskrbujejo preko 70 šol, vrtcev in drugih vzgojno izobraževalnih institucij v osrednjem delu Slovenije, tudi hotelom in gostilnam, kot tudi podjetjem in posameznikom. Letno dostavijo okoli 50 ton svežih lokalnih pridelkov, od tega 10% ekoloških. So lokalni ponudnik za Shemo šolskega sadja v okviru Ukrepa skupne kmetijske politike EU. Leta 2006 je zadruga izpolnila tudi pogoje za dejavnost turistične agencije z namenom dvigniti prepoznavnost turizma na podeželju in povečati turistični obisk v skupnosti. Organizirajo trajnostne učne programe za predšolsko ter osnovnošolsko mladino na učno-sprehajalnih poteh. Poseben pomen namenjajo ohranjanju kulturne dediščine in spoznavanju že skoraj pozabljenih poklicev (oglar, čebelar, pastir).

1. Kakšen je namen ustanovitve vašega podjetja (vzvod)?

Namen ustanovitve je povezovanje pridelovalcev na področju živil in prodaje njihovih izdelkov. Pobuda za ustanovitev je prišla s strani razvojnega centra v Litiji in je nastala iz potreb lokalnega prebivalstva, analize stanja v območju in tudi ob pobudi sodelujočih občin. Tako je bila ustanovljena leta 2004, s strani šestih podjetnikov, gostincev in kmetov, da zadostijo potrebi in priložnosti v skupnosti.

2. Kaj je namen/cilj podjetja in poslanstvo?

Opravljamo delo na področju lokalne samooskrbe po tržnih načelih in skladno z družbeno odgovornostjo. Sistemski pristop, inovativne rešitve, predvsem pa prisluhniti, opazovati, povezovati ter ustvarjati dodano vrednost za lokalno okolje, so za nas ključnega pomena. Naša vizija je ustvarjati okolje za družbenoekonomski razvoj podeželja.

V času delovanja smo šli preko različnih razvojnih faz, smo pa danes stabilno podjetje, ki poslujemo odgovorno tako do dobaviteljev – kmetov, kot do svojih naročnikov. Za razliko od klasičnih zadrug, ki povezujejo določeno skupino proizvajalcev, je poslovni model nekoliko drugačen, saj poiščemo male dobavitelje (kmete, lokalne proizvajalce) glede na potrebe naših kupcev. Izdelke prevzamemo pri dobaviteljih in jih dostavimo do naročnika. Kmete ne zavežemo k članstvu, temveč z njimi sklenemo letne pogodbe, ki vključujejo predvidene letne količine hrane in cene. Prednost takšnega sistema je, da lahko sodelujemo z malimi kmetijami, smo pa na začetku imeli težave z njihovim zaupanjem, saj so imeli kmetje v preteklosti z zadrugami slabe izkušnje, ker so se v njih počutili opeharjene. Prva leta je bilo zato delo pretežno usmerjeno v animacijo in pridobivanje posameznih kmetijskih gospodarstev, da se vključijo v usposabljanja za pridobitev različnih certifikatov in kvalifikacij, ki so pogoj za trženje in podajo njihovih izdelkov ter storitev. Naše prvo vodilo je kakovost hrane. To zagotavlja naš dobavitelj s kakovostno pridelavo in predelavo, mi pa poskrbimo, da je čas od njive do končnega uporabnika čim krajši. Seveda pa je kakovost hrane odvisna od ohranjenosti prostora kjer je zrastle, zato smo odgovorni do okolja. Ima pa vsaka skupina kupcev različne potrebe, katerim se je potrebno prilagoditi.

3. Kakšna so bila vaša znanja, izkušnje in kompetence vodje podjetja? Menite, da so ključne ali je bolj pomemben entuziazem, želja?

Znanje in izkušnje vodilnega so v zadrugi ključnega pomena. Gre za podjetniško miselnost, okolje, ki deluje po podobnih zakonitostih na trgu kot klasično podjetje. Dodatna motivacija je občutek in/ali želja, da delaš tudi družbeno koristno in da velik pomen pripisuješ trajnostnemu delovanju, kar sicer predstavlja večjo možnost za uspeh. Torej, pri vsaki organizaciji so vodstvena znanja ključna vsaj v trenutku, ko NVO/podjetje/organizacija preseže rang osebnih interesov peščice posameznikov. Torej vsak vodja mora imeti vodstvena znanja, pri naši dejavnosti pa je pomembna tudi osebna osveščenost vseh zaposlenih o odnosu do okolja, odnosu do hrane in drugo.

4. Kako se povezujete in sodelujete v vašem okolju in širše?

Naše delovanje je močno povezano z lokalnim okoljem. Že pri sami ustanovitvi smo sodelovali z razvojno agencijo, podjetniki in kmeti, ko smo razvijali koncept, kako uskladiti potrebo z lokalno ponudbo in priložnost, ki se nam je odpirala na tem področju. V naši mreži je danes preko 100 dobaviteljev, sprva so bili le iz lokalne skupnosti, kasneje, zaradi večjega povpraševanja, pa smo mrežo tudi razširili. Naši dobavitelji so družinske kmetije in nekaj družinskih podjetij, ki zaposlujejo do pet oseb. S tako široko mrežo lahko zagotavljamo zadostne količine izdelkov, hkrati lahko raznovrstne izdelke zagotovimo v pretežnem delu leta.

V našem lokalnem območju organiziramo tudi postavitev lokalnih tržnic s ponudbo lokalno pridelanih kmečkih dobrot, kjer v sodelovanju z občinami poskrbimo za postavitev infrastrukture, potrebne za organizacijo tržnic, s kmetovalci koordiniramo ponudbo na stojnicah in drugo.

V sodelovanju s kmetijami ponujamo tudi program poslovnega, dediščinskega, aktivnega in kulinaričnega turizma na podeželju, ki ga razvijamo v zadnjih letih.

Za delovanje je zelo pomembna vpetost v lokalno okolje. Potrebujemo tako pridelovalce kot kupce, podporo s strani občine in drugo. Tesno sodelujemo tudi z Razvojnim centrom Srca Slovenije, ki je bilo ključno za prvo obdobje, saj je animacija lokalnega prebivalstva zahtevala veliko dela, oprijemljivi (finančni) rezultati pa so sledili mnogo kasneje. Danes Jarina sodeluje z razvojnim centrom kot strokovnjak na področju lokalne samooskrbe in tako deli svoje izkušnje z drugimi območji doma in v tujini.

Pomemben razvoj povezovanja poteka tudi v okviru Zelene prestolnice Evrope 2016, katere nosilec je Mestna občina Ljubljana, ko s projektom »Zelene dobavne verige« spodbujajo iniciativo za povečanje lokalno pridelane hrane gastronomski ponudbi občine.

5. Ali je vaše podjetje usmerjeno k trajnostnemu razvoju in delovanju? Kakšen ima vpliv na okolje, družbo, gospodarstvo?

V programu lokalne samooskrbe ponujamo sadje in zelenjavo, ki je večinoma ročno obdelana, pridelana na tradicionalen način. 10% celotne proizvodnje je ekološko pridelana. Vsa hrana je sezonska, polna vitaminov in mineralov in ni prisilno vzgojena. Transporta je malo, saj stremimo k načinu »iz njive na mizo«. Prizadevamo si torej zmanjšati število kilometrov, ki jih prepotuje hrana, živila pa dostavljamo v embalaži, ki jo je mogoče večkrat uporabiti (»reuse« namesto pristopa »recycle«).

S sodelovanjem s kmetijami povečujemo prihodek lokalnemu prebivalstvu, jim pomagamo odpirati nova delovna mesta na kmetijskih gospodarstvih, skrbimo, da obdelovalne površine ostajajo

nezaraščene in da lokalno prebivalstvo uživa svežo hrano. Nakup lokalno pridelanih živil vpliva na lokalno ekonomijo.

Trajnostno delovanje poslovanja zagotavljamo s povezovalnim in kakovostnim delovanjem na trgu, v pomoč pa so nam tudi različni projekti, pri katerih sodelujemo.

6. Se pri delovanju srečujete s kakšnimi težavami? Če da, katerimi? Vidite za te težave tudi kakšne rešitve?

Srečujemo se z nizko osveščenostjo potrošnikov o kakovosti lokalno pridelane hrane, ne zavedamo se kakovosti in prednosti lokalno proizvedene hrane. Na začetku smo imeli težavo tudi s sposobnostjo proizvajalcev/kmetov, da spremenijo svoj način dela. Veliko truda in dela smo morali vložiti, da smo uspeli preusmeriti male samooskrbne kmetije, da spremenijo vrste pridelkov, da se preusmerijo iz tradicionalnih kmetijskih pridelkov (npr. koruze) v zelenjadarstvo, za prodajo končnemu potrošniku, gostilnam itd.. Težavna je bila tudi sprememba v načinu dela in načrtovanja, da so to proizvajalci doumeli da je potrebno živila zagotavljati neprestano.

Ravno tako je zakonodaja na področju trženja in predelave živil zelo kompleksna. Sicer se zavedamo njene pomembnost, vendar preveč časa namenimo spremljanju in izpolnjevanju vseh pogojev. Tudi pri javnih naročilih imamo težave, da ustrezamo vsem pogojem, saj so le-ta narejena tako, da zadrugam in kmetom dostikrat otežujejo delo, ko v razpisu javna ustanova razpiše dobavo hrane za dobo dveh let in pri tem še fiksira ceno, kar pomeni za kmete težavo, saj v primeru nepredvidenih situacij, kot so naravne nesreče, težko zagotavljajo dogovorjeno količino hrane. Država bo morala za obstoj in trajnostni razvoj lokalne samooskrbe začrtati precej bolj jasne in kmetom ugodne smernice.