

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

SPECIALISTIČNO DELO

DAVID SREBRNIČ

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

SPECIALISTIČNO DELO

**MREŽA PODPORNIH INSTITUCIJ V GORIŠKI REGIJI:
RAZVOJNE PERSPEKTIVE**

Ljubljana, september 2006

DAVID SREBRNIČ

Izjava

Študent David Srebrnič izjavljam, da sem avtor tega specialističnega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Marka Jakliča, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 11. 9. 2006

Podpis: _____

Kazalo

1. UVOD.....	1
1.1. Cilj specialističnega dela.....	2
1.2. Metode dela.....	3
1.3. Struktura specialističnega dela.....	4
2. POLITIKA POVEČANJA KONKURENČNOSTI GOSPODARSTVA V REGIJI.....	4
2.1. Industrijska politika.....	5
2.1.1. Instrumenti industrijske politike.....	7
2.1.2. Črpanje sredstev iz Evropske unije.....	8
2.1.3. Institucionalna organiziranost v Sloveniji.....	9
2.2. Tehnološki razvoj.....	10
2.2.1. Stopnje tehnološkega razvoja.....	11
2.2.2. Zahteva po družbeni odgovornosti.....	13
2.3. Raziskovalno-razvojna politika kot del nacionalno inovacijskega sistema.....	14
2.3.1. Strategija regionalnega razvoja Slovenije.....	16
2.3.2. Vzpostavljanje regionalnega inovacijskega sistema.....	17
2.4. Problemi lokalne skupnosti v goriški regiji.....	19
2.4.1. Socialno okolje goriške regije.....	20
2.4.2. Gospodarstvo v goriški regiji.....	23
2.5. Podporne institucije v goriški regiji.....	24
2.5.1. Gospodarska zbornica Nova Gorica (GZS).....	24
2.5.2. Ljudska univerza Nova Gorica (LUNG).....	25
2.5.3. Mestna občina Nova Gorica (MONG).....	26
2.5.4. Območna obrtna zbornica Nova Gorica (OOZ).....	27
2.5.5. Regijska razvojna agencija Nova Gorica (RRA).....	28
2.5.6. Primorski tehnološki park Nova Gorica (PTP).....	29
2.5.7. Upravna enota Nova Gorica (UE).....	30
2.5.8. Zavod za zaposlovanje (OS Nova Gorica).....	31
2.6. Opredelitev potrebne podpore za pospešen razvoj podjetništva v goriški regiji.....	32
2.6.1. Povezovanje gospodarskih družb.....	33
2.6.2. Analiza in oblikovanje (projektiranje) mrežne organizacije.....	34
2.6.2.1. Organizacijsko upravljalno-ravnalni procesi.....	36
2.6.2.2. Komuniciranje v in med organizaciji.....	37
2.6.2.3. Zaupanje v in med organizacijami.....	38
2.6.2.4. Virtualizacija organizacij.....	39

2.7. Informatika v organizacijah.....	40
2.7.1. Informacijske baze CRM (Customer Relationship Management)	42
2.7.2. Povezovanje računalniške in komunikacijske tehnologije	43
2.8. Telekom Slovenije kot ponudnik tehnične rešitve za mrežno organizacijo	44
2.8.1. IP telefonija	46
2.8.2. Kontaktni center in storitev 080	47
2.8.3. Videokonferenca in Telekonferenca.....	49
2.8.4. Teletočka.....	51
3. PREDLOGI ZA USPEŠEN RAZVOJ GORIŠKE REGIJE	52
3.1. Strateški cilj strategije gospodarskega razvoja Mestne občine Nova Gorica.....	52
3.2. Strateško načrtovanje in organiziranje podpornih institucij v mrežo in določitev dodatnih vlog	54
3.3. Povezava institucij z informacijskimi in telekomunikacijskimi tehnologijami	58
3.4. Vpeljava kontaktnega centra v mrežno organizacijo	61
3.5. Delovanje nove organizacije in njen nadzor	62
4. SKLEP	66
5. LITERATURA.....	68
6. VIRI.....	70

Kazalo ponazoril

Slika 1: Piramida družbene odgovornosti.....	14
Slika 2: Gibanje registrirane brezposelnosti v goriški statistični regiji.....	22
Slika 3: Odločitve v procesu uresničevanja strategij	55
Slika 4: Virtualna mrežna organizacija	63
Tabela 1: Priliv in odliv števila brezposelnih na območju Zavoda za zaposlovanje OS Nova Gorica.....	
Tabela 2: SWOT analiza	56

1. UVOD

V zadnjih nekaj desetletjih je svetovno gospodarstvo doživelo izjemen razvoj. Države so se razvile iz industrijske v informacijsko družbo. Umsko delo je kot prevladujoča dejavnost zaposlenih nadomestilo fizično delo. Za sodobni svet so značilne hitre spremembe, pospešen znanstveni in tehnološki razvoj in tekmovalnost brez primere. Vsi vemo, da takšen razvoj ustvarja zahteve po višjih ravneh izobraževanja in učenja. Ni pa splošno znano, da takšen razvoj ustvarja tudi nove psihološke zahteve, ki so posledica sprememb. Natančneje, napredek zahteva večjo sposobnost inovativnosti, samonadzora in osebne odgovornosti - in torej višjo raven zavesti pri našem delu (Branden, 1998, str. 16).

Kljub temu, da je politični, tehnološki in ekonomski razvoj zelo dramatičen, to ni najpomembnejša sprememba, ki se je zgodila v zadnjih nekaj desetletjih. Najpomembnejša sprememba je v naglici sprememb same oziroma v dejstvu, da se spremembe pojavljajo neprestano, vse hitreje in da je treba to turbulenco zdaj prepoznati in se nanjo navaditi kot na nekaj povsem običajnega.

Slovenija je leta 2004 postala pridružena članica Evropske unije. Postala je z namenom, da bi lahko gospodarsko sodelovala v širšem poslovnem okolju in tako slovenskim podjetjem nudila večji manevrski prostor poslovanja.

Za dohitevanje razvitih držav Evropske unije v doglednem času bo morala Slovenija doseči precej višjo stopnjo rasti BDP na prebivalca, kot jo dosegajo te države. Visoko rast je možno dosegati samo v državah, ki imajo visoko razvito podjetniško kulturo. V Sloveniji razvoj podjetništva pomeni predvsem spodbujanje razvoja hitro rastočih podjetij - gazel in hitro realokacijo resursov iz obstoječih večjih v manjša podjetja. To zahteva preusmeritev velikega dela ustvarjalnega potenciala Slovenije v podjetniško aktivnost, torej v ustanavljanje podjetij in oblikovanje podjetniških timov, ki bi bili sposobni take procese izvajati. Takšen razvoj je možno zavestno pospeševati z ustvarjanjem ustreznega okolja in zgraditvijo infrastrukture za pospeševanje podjetništva. Slovenija v prihodnosti bo razdeljena na regije in sicer na državne in statistične. V specialističnem delu se bom posvetil območju goriške statistične regije. Določene primerjalne statistike prikazujejo, da nastajanje malih in srednjih podjetij ni dovolj hitro glede na razmere globalnega trga in možnostjo potenciala, ki ga imamo, to je še posebej opaziti na področju informacijsko-komunikacijskih tehnologij.

V Sloveniji imamo trenutno dva dobra potenciala za razvoj podjetništva. To sta prostorski in intelektualni potencial. Problem, ki se pojavlja v slovenskem poslovnem okolju, je v organizacijsko nepovezanih določenih podpornih institucijah, ki predstavljajo temelj gospodarskega razvoja in njihova neučinkovita komunikacija s poslovnim okoljem. To pomeni, da v poslovnem okolju niso ustrezno pokrita vsa področja podpore, ki jo podjetja v svojem življenjskem ciklu rasti najbolj potrebujejo.

Prebivalstvo severno primorske regije se v povprečju stara, študentje, ki študirajo izven regije, se po končanem študiju v večini primerov ne vračajo domov. Razlogi za to so, da ne dobijo službe oziroma nimajo dovolj podpore in interesa za ustanavljanje lastnih podjetij. Drugi problem se pojavlja pri komuniciranju podpornih institucij s podjetji in sprejemanju novih idej oziroma inovacij od ljudi iz okolja, ki so v večini primerov neustrezno implementirane v področje gospodarstva in se posledično zgubljajo. Nove zamisli in rešitve vedno rastejo iz drugih obstoječih zamisli in rešitev. Govorimo o postopnem izboljševanju, ki po izvedbi večjega števila manjših korakov lahko pripelje do rezultata, ki se znatno razlikuje od izvirnika (Dobrovoljc, 2006, str. 12). S človeškimi viri in produkcijo idej se ukvarjajo različni strokovnjaki po vsem svetu. Vsem je skupna misel, kako pripraviti ljudi, da bi ustvarili čim več novosti. Izmišljajo si različne tehnike, ki naj bi iz ljudi izvabile skrite ideje, za katere lahko še sami niso vedeli. Težijo k čim večjemu številu idej. Čeprav vse ideje niso uporabne, pa njihova številčnost daje možnosti, da pridemo do najboljših. Pri eni sami ideji niti ne vemo ali je dobra ali slaba, ker je ne moremo primerjati z drugo, drugačno (Lipičnik, 1998, str. 283).

1.1. Cilj specialističnega dela

Cilj specialističnega dela je predstaviti problematiko razvoja podjetništva na goriškem območju z analizo stanja v goriški statistični regiji na osnovi dejanskih podatkov, ki jih bom z določenimi metodami uredil v smiselno vsebinsko celoto in predstavil. Tako je cilj v prvem delu specialističnega dela spoznati dejansko stanje slovenskega oziroma severno primorskega gospodarstva. Potrebno bo ugotoviti obseg in dinamiko organizacij v omenjenem okolju in dejavnike, ki vplivajo na gospodarstvo. Ta cilj bom dosegel z opazovanjem razvojnih trendov podjetij v letih od 2000 do 2004.

V podpornih institucijah (Tehnološki park, Obrtna zbornica, Gospodarska zbornica, Zavod za zaposlovanje itd.), ki predstavljajo podporo gospodarstvu, bo potrebno analizirati njihove dejanske aktivnosti. Naslednji cilj bo predstaviti teoretične izsledke sodobnih metod, ki bodo vodilo pri rešitvi problematike gospodarstva goriške regije. Sledi cilj ustanovitve mrežne organizacije podpornih institucij za razvoj gospodarstva, ki bo s pomočjo kontaktnega centra sestavljal komunikacijskega razmerja z drugimi organizacijami poslovnega okolja. To bo sistem, ki bo olajšal komuniciranje in omogočal kontroliran prenos podatkov med institucijami in okoljem goriške regije. Cilj celotnega specialističnega dela bo prikaz delovanja sistema, ki bo Mestni občini Nova Gorica (MONG) služil kot orodje pri podpori razvoja podjetništva.

1.2. Metode dela

Specialistično delo je zasnovano iz teoretičnega in praktičnega dela. Vključuje metode raziskovalnega dela in strategijo priprave mrežne organizacije z vključitvijo tehničnega telekomunikacijskega suporta. Teoretične izsledke o metodah raziskav in strategijah podjetij sem povzemal iz slovenske in tuje literature. Za podjetja, ki poslujejo v turbulentnem okolju so prave in pravočasne informacije nujne za njihov razvoj. Tudi za moj primer priprave mrežne organizacije bodo informacije tako zunanega kakor tudi notranjega poslovnega okolja nujne, da bo komunikacijski sistem učinkovito in uspešno deloval. S tega vidika podjetja oziroma njihovi menedžerji največjo pozornost posvečajo prav informacijam. Posledično so se razvile in se še vedno rojevajo številne teorije in metode za zbiranje informacij, kar opazujem iz različnih virov in literature.

Specialistično delo temelji na praktični zasnovi. Najprej sem začel pridobivati dobre in koristne informacije z zbiranjem primarnih podatkov, sekundarnih podatkov in študijami primerov. Obiskal sem podporne institucije in komuniciral o njihovih profilih poslovanja in viziji (Tehnološki park, Obrtna zbornica Nova Gorica, Gospodarska zbornica Nova Gorica, Zavod za zaposlovanje, RRA Nova Gorica, Upravna enota Nova Gorica in MONG). V razgovorih sem moral upoštevati kodeks poslovne etike. Podatke sem pridobil s pomočjo komunikacijskega pristopa s spraševanjem ljudi in beleženjem njihovih odgovorov, ki so mi bili osnova za pripravo analize stanja. Poleg komunikacijskega pristopa mi je v pomoč pridobivanja podatkov služil še internet in interna gradiva institucij, ki so vključena v mrežno organizacijo. Sledila je analiza s temeljito ureditvijo podatkov, ki sem jih uspel pridobiti in hkrati sem na njihovi osnovi upošteval še določene predpostavke. V nadaljevanju sledi vabilo udeležencev na sestanek, kjer bodo predstavljene ugotovitve raziskave in podani predlogi za izboljšave.

Sistem v osnovi temelji na povezanosti omenjenih podjetij v mrežno organizacijo. Vsako podjetje v mreži opravlja svojo vlogo - to pomeni, da skupaj delujejo kot nek virtualni tim mrežne organizacije in skupek vsega nudi celovito rešitev. Zato sem moral opraviti temeljito analizo posameznih institucij, da sem ugotovil, če opravlja vsaka svojo vlogo, ali se le-te kje podvajajo, ali bi bila še kakšna vloga potrebna pri celovitem sistemu.

Tehnična rešitev dinamične mreže je sestavljena iz najnovejših telekomunikacijskih in informacijskih tehnologij, ki omogoča sodelovanje na daljavo med navedenimi institucijami. Hkrati je poleg navedenih institucij v mrežno organizacijo implementiran še kontaktni center. Postavljen je v okrilje MONG s sodelovanjem podjetja Telekom Slovenije, ki skrbi za komunikacijo med mrežno organizacijo in okoljem. Kontaktni center bo informiral okolje o aktualnih dogodkih v gospodarstvu, dajal podjetniške nasvete, sprejemal predloge, ideje in smotrno upravljal s podatki.

1.3. Struktura specialističnega dela

Struktura specialističnega dela je razdeljena na tri poglavja. Prvo poglavje je uvodno, drugo pa opisuje predvsem teoretičen del o povečanju konkurenčnosti gospodarstva v regiji. Omenjeno poglavje je razdeljeno na podpoglavja kjer so navedene teorije industrijske politike, tehnološkega razvoja in raziskovalno-razvojne politike kot del nacionalno inovacijskega sistema. Sledi navedba problemov, ki so prisotni v lokalni skupnosti in predstavitev organizacij, ki so namenjene podpori podjetjem v goriški regiji. V podpoglavju 2.6. je predstavljena teorija organizacije, ki je osnova za povezavo podpornih institucij v določena komunikacijska razmerja. Podjetja za nemoteno in učinkovitejše poslovanje potrebujejo informacijske in telekomunikacijske sisteme. Podjetje Telekom Slovenije je v specialističnem delu predstavljeno kot ponudnik ustreznih telekomunikacijskih storitev za komunikacijo med podpornimi institucijami in poslovnim okoljem.

Tretje poglavje predstavlja predloge za uspešen razvoj goriške regije. Navedene podporne institucije so povezane v mrežno organizacijo, kjer ima vsaka svojo vlogo. Tehnično so povezane z informacijskimi in telekomunikacijskimi tehnologijami, ki jim omogočajo izmenjavo podatkov. Kontaktni center, ki ga je ponudil Telekom Slovenije, sodeluje s poslovnim okoljem goriške. Nazadnje pa je predstavljen še potreben nadzor nad funkcionalnostjo mrežne organizacije z novimi informacijsko telekomunikacijskimi tehnologijami, ki ga izvaja MONG.

Četrto poglavje prikazuje povzetek vsebine dela, spoznanja in predloge za prilagoditve mrežne organizacije v primeru morebitnih sprememb v poslovnem okolju.

2. POLITIKA POVEČANJA KONKURENČNOSTI GOSPODARSTVA V REGIJI

Država s politiko povečevanja konkurenčnosti v regijah sledi dolgoročnemu cilju, ki stremi k trajnostnemu razvoju v najširšem pomenu, ob optimalnem izkoriščanju vseh potencialov v regijah, pri tem pa ne zmanjšuje virov in možnosti za investicijska dolgoročna vlaganja, kar na dolgi rok pomeni večjo blaginjo gospodarstva. Država mora vplivati predvsem na impute - vloške in na pogoje za gospodarski razvoj. Osnovni cilj je zmanjšanje razvojnega zaostanka slovenskih regij za povprečjem Evropske unije.

Najpomembnejši dejavniki uspešnega gospodarskega razvoja v regiji so znanje, inovativnost in sposobnost za obvladovanje sodobnih tehnologij. Poleg navedenega so za dolgoročen razvoj regije bistvenega pomena tudi strateška partnerstva. Podjetja se povezujejo v mreže, kjer je vsako specializirano v svoji dejavnosti. Tako jim je omogočeno delovanje na najvišji stopnji učinkovitosti in preko njih dostop do novih informacij in virov. V konkurenčnem

okolju regije pa so prave in pravočasne informacije ključ za uspeh podjetij. V pričujočem primeru bodo te informacije nudile podjetjem goriške regije podporne institucije.

2.1. Industrijska politika

Za moderno poslovno okolje je značilno, da se neprestano in hitro spreminja. Nacionalna gospodarstva postajajo vse bolj globalna in internacionalizirana. Gospodarski razvoj je ena od ključnih vprašanj ekonomskih, pa tudi splošnih javnih razprav. Težava je v tem, ker se države različno razvijejo in so zato različno razvite. Nekatere države so zelo razvite in imajo visok življenjski standard. Druge so zelo slabo razvite ali celo gospodarsko nerazvite in ljudje živijo v zelo revnih življenjskih razmerah. Vse države si želijo hiter gospodarski razvoj (Senjur, 2001, str. 417).

Industrijska politika pomeni državno sprejemanje in usklajevanje ukrepov za povečanje produktivnosti in konkurenčnosti celotnega gospodarstva in posameznih sektorjev v njem in zagotovitev ugodnih pogojev za realizacijo visoke rasti gospodarskih in zaposlitvenih potencialov (Murn, 2002, str. 7).

Industrijska politika se ukvarja s pospeševanjem gospodarske rasti in učinkovitosti ter s prilagajanjem gospodarske strukture ekonomskim, tehnološkim in kulturnim spremembam. Usmerjena je na ponudbeno stran gospodarstva. Industrijska politika je lahko negativna ali pozitivna. Negativna industrijska politika zavira določen segment gospodarstva na račun drugih segmentov povzroča izkrivljenost gospodarske strukture, neenakopravnost in jemlje motivacijo gospodarskim subjektom. Drugi pomen negativne industrijske politike je, da skuša vlada s svojo politiko zadrževati obstoječo industrijsko strukturo, ki ima težave s preživetjem v novih konkurenčnih razmerah. Pozitivna politika oziroma politika povečevanja konkurenčnosti gospodarstva pomeni vključitev ciljno naravnane strateškega razmišljanja v ekonomsko politiko. Vlada skuša vplivati na razvoj novih dejavnosti in ne preprečiti spremembe, temveč pomagati podjetjem, da se z njo soočijo. Industrijska politika se uporablja za doseganje različnih nacionalnih ciljev, ki morajo biti v skladu z makroekonomsko politiko in naj ne bi bili v medsebojnem nasprotju. Cilji novo nastalih držav so dohitevanje drugih držav v gospodarskem razvoju, zaščita pred tujo gospodarsko in politično prevlado, prilagoditev spremenjenim konkurenčnim pogojem in skrb za družbeno pomembne investicije (Jaklič, 2002, str. 50-52). Industrijska politika državam tako skuša ustvariti pogoje, ki čimbolj ustrezajo segmentom industrije ali storitvenim sektorjem, kateremu želijo pomagati oziroma ustvariti na novo. Pomembnost industrijske politike se zato kaže predvsem v izboljšanju konkurenčnih prednosti tiste panoge za katere so se odločili akterji industrijske politike. Industrijska politika zasleduje strukturno politiko, podporo regionalni ekonomiji, raziskave in razvoj, tehnološko politiko, kakor tudi pomoč majhnim in srednje velikim podjetjem (Erber et al., 2003). V splošnem obstajajo določeni argumenti za vodenje industrijske politike (Jaklič, 2002, str. 53):

- argument tržne neučinkovitosti. neoklasični in keynezijanski pristop zanemarjata ekonomsko politiko na strani ponudbe oziroma razvojne instrumente, ki temeljijo na

mikroekonomskih načelih. Z modelom, ki so ga izoblikovali Arrow, Debreu in McKenzie, prikazujejo, da je trg sestavljen iz množice potrošnikov in podjetij, ki si prizadevajo maksimirati dobičke. V tem sistemu bo optimum dosežen brez vladne intervencije. Obstaja idealno stanje v poslovnem okolju. Model je v bistvu brezčasoven ali statičen.

- argument mednarodne menjave. Dosedanja obravnava v veliki meri zanemarja mednarodno menjavo trgovine kot argument za industrijsko politiko. Danes je mogoče vplivati na trgovinske tokove in konkurenčne prednosti. To implicira tezo, da so lahko primerjalne prednosti endogene v ekonomski politiki vlade kot tudi podjetij. V ospredju sodobnega pristopa sta torej inovativnost in podjetniška povezanost ter vloga države, ki poskuša pozitivno vplivati na poslovno okolje podjetij in njihov strateški menedžment.
- argument doseganja gospodarske rasti. Za doseganje čim višje gospodarske rasti je potrebno vodenje ustrezne industrijske politike. Poleg tega je cilj vsake države usmerjanje gospodarstva v doseganje višje ravni gospodarske razvitosti, ki se odraža v dvigu standarda življenja ljudi v določeni državi,
- argument strateškega menedžmenta in mrežni argument. Za razumevanje vloge industrijske politike v sodobnem gospodarskem sistemu je pomembno poznavanje mrež med podjetji in mrež med podjetji ter javnimi gospodarskimi in političnimi institucijami. Mreženje med podjetji lahko vključuje raziskovanje, trženje, razdelitev, skupna vlaganja, strateške povezave med podjetji itd. Industrijska politika naj bi tudi pomagala domačim podjetjem pri čimbolj uspešnem mednarodnem mrežnem povezovanju, kar je še posebej pomembno za majhno odprto gospodarstvo.

Namen industrijske politike je, da učinkovito vpliva na gospodarski razvoj. Lahko se zgodi, da industrijska politika zavre gospodarsko prilagajanje in razvoj. Za uspešno industrijsko politiko so pomembni trije elementi (Jaklič, 2002, str. 94):

- 1) Kreativna uporaba trgov; osnovni namen industrijske politike v majhnem gospodarstvu kot je slovensko mora biti pospeševanje uspešnega prodora podjetij na svetovne trge.
- 2) Uspešna industrijska politika je osredotočena na proizvodnjo in ne na razdelitev. Cilj je pospeševanje nove konkurence, za katero je značilno podjetništvo, svetovalni odnosi med kupci in prodajalci, medpodjetniškega združenja in izvenpodjetniške agencije, ki pospešujejo stalno izboljševanje v produkciji in prodor na tuje trge.
- 3) Izoblikovati je potrebno specifičen način sinergičnega prepletanja med industrijsko politiko države in strategijami podjetij.

Vlada mora usmerjati industrijsko politiko z zagotavljanjem informiranosti, transparentnosti za aktivnosti privatnega sektorja in spodbujati osebno iniciativo, pospeševati ustvarjalnost in inovativnost ter okrepiti željo po učinkovitosti in mednarodni uspešnosti. Poleg navedenega mora biti sposobna kontrolirati dejavnost v skupne projekte vpletenih podjetij in uveljaviti pogoje in načela, ki jih sprejema skupaj s podjetji. Pogoji poslovanja na mednarodnih trgih se spreminjajo in zato je osnovni cilj, ki ga mora zasledovati industrijska politika, elastičnost slovenskih industrijskih dejavnosti glede na mednarodno dinamiko industrije.

2.1.1. Instrumenti industrijske politike

Države Evropske unije skrbijo oziroma zagotavljajo pomoč svojim industrijam v različnih oblikah in to z namenom, da bi jim povečale konkurenčnost na globalnem poslovnem okolju. Osnovni cilj je torej, da se v danih okoliščinah porabi čim manj javnega denarja, a kljub temu v pozitivni smeri vplivati na izbrano pot razvoja. Pomemben pogoj za uspešno izvajanje industrijske politike je makroekonomska stabilnost države. Ukrepi industrijske politike vplivajo tako na makroekonomski položaj države. S temi dejanji država reši določen problem, preden le-ta zajame večje razsežnosti.

Industrijska politika v Sloveniji je z instrumenti usmerjena na dva nivoja gospodarske ravni in sicer (Dimitrovic, 1998, str. 24):

- 1) makro gospodarsko raven; vlada ustvarja splošne pogoje za rast in razvoj podjetij ter povečevanje njihove konkurenčnosti in donosnosti,
- 2) mikro gospodarsko raven; ti instrumenti so selektivni, posegajo v delovanje podjetij in ne posegajo istočasno v vse gospodarske subjekte.

Države z uporabo različnih instrumentov na makro in mikro ekonomskem področju vodijo k povečanju dinamične in alokacijske učinkovitosti v narodnem gospodarstvu. Instrument industrijske politike je torej sredstvo, s pomočjo katerega država skuša doseči cilj, ki si ga je predhodno zastavila. Možni instrumenti industrijske politike so lahko razvrščeni v naslednjih kategorijah (Jaklič, 2002, str. 100-101):

- 1) neposredne investicije; bistvena značilnost je, da neposredne investicije oziroma finančne odločitve pri odločitvah o alokaciji neposredno vključujejo vlado,
- 2) zaščitni ukrepi; ti ukrepi predstavljajo intervencijo v delovanje mednarodne konkurence (carine, kvote, prelevmani itd.),
- 3) neposredne subvencije v obliki prednostnega financiranja in dotacij; način prednostnega financiranja daje možnost za vplivanje na razvoj industrije z minimalno intervencijo v dejanske poslovne odločitve in je boljši instrument kot dajanje dotacij s strani države, saj te ne zahtevajo vračanje sredstev, kar zmanjša potrebo po racionalnem odločanju subjekta, ki dotacijo sprejme,
- 4) posredne subvencije v obliki davčnih olajšav, splošnih izdatkov za izobraževanje, raziskovanje in razvoj, infrastrukturo in subvencijo institucijam, ki izvajajo funkcije usmerjanja in spodbujanja ter funkcionalne storitve za podjetja.

Želeni gospodarski cilji kot so polna zaposlenost, dolgoročna gospodarska rast in stabilnost cen po Keynesu ne morejo biti plod spontanega delovanja tržnega mehanizma, temveč jih je mogoče uresničiti le s pomočjo državne intervencije, ki je usmerjena v uravnavanje agregatnega povpraševanja. Industrijska politika lahko z ukrepi oziroma instrumenti odigra pozitivno vlogo pri strukturnih spremembah domače industrije in posledično izboljšanju mednarodne konkurenčnosti. Slovenska podjetja pa morajo biti še vedno samostojna in neodvisna pri sprejemanju najpomembnejših poslovnih odločitev ob prevzemanju tveganja. Industrijska politika tako predstavlja nujen, ne pa zadosten pogoj za doseganje gospodarske blaginje v Sloveniji.

2.1.2. Črpanje sredstev iz Evropske unije

Denarni trg – money market je del finančnega trga, in sicer ga tvorijo institucije, instrumenti ali finančne oblike in vsi posli, kjer gre za začasno prenašanje prihrankov – tekoče večanje premoženja ali premoženja, obstoječega premoženja na kratek rok (Ribnikar, 2003, str. 209).

Gospodarska rast posamezne države se giblje v mednarodnem okviru, kar lahko močno spremeni proces rasti (Senjur, 2001, str. 138):

- država si lahko izposodi ali posodi sredstva kot sestavni del procesa rasti,
- država lahko pritegne iz tujine tuje neposredne investicije,
- možen je pritok in odtok delovne sile,
- država, ki ni na vrhu tehnološkega napredka, lahko del tehnološkega napredka uvozi,
- pomemben dejavnik gospodarske rasti je mednarodna menjava, ki omogoča specializacijo na podlagi primerjalnih prednosti.

Po izvolitvi demokratične vlade, posebej pa še po osamosvojitvi, se je slovensko gospodarstvo znašlo v povsem drugačnem ekonomskem položaju, kot je bilo do tedaj. Slovenija je postala majhna odprta država, ki lahko preživi in se razvija le če se prilagodi pravilom igre svetovnega trga in v polni meri usmeri svoje vire v obvladovanje zahtev svetovne konkurence (Malačič, Vahčič, 1994, str. 5).

Slovenija je danes članica Evropske unije. Ob normalni, nevtralni ekonomski politiki, ki bo skrbela predvsem za stabilno makroekonomsko okolje in minimalno poseganje države v gospodarstvo, bo Slovenija najverjetneje dosegla takšne stopnje rasti, kot jih dosegajo okoliške države s podobnimi značilnostmi.

Vprašanje, ki se postavlja, je ali lahko država kot je Slovenija, z zavestno intervencijo rast poveča na bistveno višjo raven, kot jo imajo okoliške države. Splošen odgovor, ki ga izjavlja Vahčič je pozitiven glede možnosti, vendar le z visoko stopnjo investicij in z bistveno večjo učinkovitostjo investicij, kot jo kažejo okoliške države. Ker je rast pojav v času, to pomeni, da v hitreje rastočih državah ekonomski subjekti hitreje povečujejo dodano vrednost kot v počasno rastočih državah (Vahčič, 1995, str. 296).

Evropska unija subvencije po namenu deli na tri glavne vrste (Jaklič, 2002, str. 104):

- horizontalne državne pomoči; raziskave in razvoj, za okolje, podjetja, trgovino, energijo itd.,
- subvencije posebnim sektorjem; železarstvo, ladjedelništvo itd,
- regionalne subvencije; podpora pri vzpostavitvi regionalizma.

V zadnjem obdobju Evropska unija namenja oziroma povečuje sredstva pomoči državam članicam z zagotavljanjem strukturnih skladov Evropske unije in kohezijskih skladov. Ti predstavljajo precejšen delež vseh državnih pomoči v manj razvitih državah Evropske unije.

Poleg skladov so države deležne še sredstev ki jih ponujajo Evropske investicijske banke z ugodnimi posojili za dolgoročne investicije v organizacijah.

Slovenija je kot ostale članice deležna tudi sredstev iz omenjenih skladov. Pojavlja pa se vprašanje, kako priti do čim več teh sredstev oziroma kolikšna je absorpcijska sposobnost Slovenije. To pomeni, da mora Slovenija sredstva, ki so na razpolago iz Evropske unije, smotrno porabiti za določene namene.

Predpogoj, da se lahko države prijavijo na razpise za sredstva, ki jih ponuja Evropska unija, je, da morajo imeti razvojne programe. Razvojni programi so mehanizmi za identifikacijo prioriteten usmeritev, ki omogočajo doseganje treh medsebojno kompatibilnih ciljev: trajnostne ekonomske rasti, socialne kohezije z dostopom vseh prebivalcev do zaposlitve in kakovosti življenja in za povečevanje ter ohranjanje okoljskega kapitala, ki je pogoj za življenje. Aktualne usmeritve Slovenije in Evropske unije poudarjajo pomen okoljskega konteksta razvojnih programov. Poudarjajo nujnost upoštevanja vplivov, ki jih ima uresničevanje razvojne politike na okolje (Ščančar, 2002, str. 28).

Če pogledamo goriško statistično regijo z drugega vidika, je regionalni razvojni program tudi mehanizem za uskladitev razvojnih predvidevanj Evropske unije in države z usmeritvami in nalogami lokalnih skupnosti na področjih gospodarskega, socialnega in kulturnega razvoja.

2.1.3. Institucionalna organiziranost v Sloveniji

Od vseh nekdanjih socialističnih držav ima Slovenija najboljši izhodiščni položaj za izhod iz krize. Slovenija sedaj hitro izgrajuje novo, evropskim razmeram prilagojeno institucionalno zgradbo.

V slovenskih regijah še ni izdelane strategije in tudi ne politike skladnega regionalnega razvoja. Posledice so dolgoročna narodno-gospodarska izguba prostorskih potencialov, razvojna šibkost posameznih občin, med občani pa splošna nekredibilnost politike. Na centraliziranem nivoju države je planiranje brez ustreznih povezav in sodelovanja z regijskim nivojem. Prenos pristojnosti ni ustrezno zakonsko reguliran niti ni izgrajenega potrebnega informacijskega sistema. Posamezne sektorske strategije v odnosu do prostora so nepovezane. Te se nanašajo na kmetijstvo, gozdarstvo, turizem, varstvo narave in poselitev prebivalstva. Sistemi instituciji v državi so pogosto nefunkcionalni, marsikje prevladuje nesmiselno administriranje, čemu sledi velika neučinkovitost. To pogosto povzroča nesporazume med ministrstvi, upravnimi enotami in občinami, kjer nastajajo konflikti med formalnimi in vsebinskimi vidiki. Tako stanje ovira strokovno planersko in načrtovalsko delo tudi v občinah (Ščančar, 2002, str. 70).

Institucije v Sloveniji odločilno vplivajo na obliko in smeri družbenega delovanja. Njihova sprememba je pogosto nemogoča brez osnovnih sprememb v institucionalni ureditvi. Če bo

hotela Slovenija izvesti nujne naloge za nemoten razvoj gospodarstva, bo morala vpeljati učinkovito institucionalno organizacijo.

Prilagajanje strukturnim spremembam je v majhnem odprtem gospodarstvu trajen in dinamičen proces. Zato je potrebno zagotoviti kontinuiranost in prožnost ukrepanja. Prevajanje besed in idej v dejanja mora biti hitro, učinkovito in dosledno. Iz administrativne in politične dediščine vladnega vpletanja v slovensko gospodarstvo v preteklosti izhaja, da je potrebno oblikovati popolnoma novo institucijo, v kateri bi sodelovali predvsem gospodarski ministri, vodstva podjetij oziroma gospodarskih združenj, predstavniki zaposlenih, znanstveniki in institucija bi morala biti pod kontrolo parlamenta. Morala bi zagotavljati potrebno infrastrukturo za razvoj oziroma institucionalizirati koncept strateškega usmerjanja gospodarstva oziroma sinergičnega prepletanja med strategijami podjetij in specifično industrijsko politiko. Izvajala bi funkcijo spodbujanja, usmerjanja in koordiniranja. Predlagana strateška gospodarska agencija naj bi postala »one-stop-shopping«, kar pomeni, da bi podjetja izražala svoje interese in dobila vse potrebne informacije ter storitve na enem mestu. Nove sposobnosti so potrebne predvsem v obliki strateške usmerjenosti pri odločanju, pri izvajanju in nadzoru, pri zagotavljanju novih informacij in storitev ter pri novih odnosih med podjetji in javno institucijo (Jaklič, 2002, str. 109-110).

Obstajala naj bi le, če bi jo kot potrebno sprejeli vsi partnerji, ki bi sodelovali pri njenem delovanju. V nadaljevanju naloge bom predstavil osebni pogled omenjene institucije, ki bo del mreže podpornih institucij, katere suport bo sodobna informacijska in telekomunikacijska tehnologija.

2.2. Tehnološki razvoj

Tehnologija pomeni vsako praktično veščino, ki uporablja znanstvena dognanja. Gre torej za področje sistematične aplikacije organiziranega znanja na praktično dejavnost, še posebej proizvodnjo. Na področju tehnologije sta znana dva pojma iznajdba oziroma invencija in novost oziroma inovacija. Pri prvem pojmu gre za vnaprej zamišljeno novo pripravo, orodje, metodo ali mehanizem. Z inovacijo pa razumemo že uporabo ali uvedbo nove ideje oziroma iznajdbe. Tehnološke spremembe temeljijo na iznajdbah, ne pa nujno na novih znanstvenih odkritjih. Le malo iznajdb najde pot do aplikacije, pride do faze inovacij in do komercialno uspelega proizvoda (Pučko, 2003, str. 26).

Hiter tehnološki razvoj, zlasti pa razvoj informacijsko komunikacijskih tehnologij je povzročil radikalne spremembe na socialnem in ekonomskem področju na globalni ravni. Posledično na trgu postaja vedno večja konkurenčna borba oziroma rivalstvo. Razvija se družba znanja. Vlaganje v znanje je tek na dolge proge in je povezano s konkurenčnostjo. Gospodarska rast nacionalnih ekonomij postaja vse bolj odvisna od kompetenc gospodarstev, ki temeljijo na inovacijskem potencialu, sposobnosti kreiranja novih rešitev, dinamičnem uvajanju dosežkov znanosti v gospodarstvo in strateškem povezovanju.

V industrijski dobi je ekonomija temeljila na kapitalu in relativno nizko izobraženi delovni sili, v informacijski dobi pa postajajo gonilna sila razvoja znanjski delavci oziroma »knowledge workers«. V nenehno spreminjajočem poslovnem in družbenem okolju postajajo zgolj kognitivna znanja nezadostna za uspešno konkurenčno tekmovanje. Zaposleni morajo na delovnem mestu razvijati ključne kompetence, sposobnost za učinkovito delovanje v različnih situacijah, to pa poleg temeljnih strokovnih znaj zajema tudi spretnosti in sposobnosti za kreativne rešitve nestrukturiranih problemov, kar zahteva sposobnost razmišljanja na multidisciplinaren in funkcionalen način. Le inovativne odločitve v konkurenčnem in spreminjajočem se okolju zagotavljajo uspešno realizacijo zamisli v proizvode in storitve (Jankar, Jermol, 2005, str. 3).

Tehnologija se prilagaja okolju. V dobi hitrih sprememb na vseh področjih je strategija, ki jo ima podjetje pri svoji tehnologiji, bistvena za uspešno poslovanje in sploh za obstoj. Tehnološke spremembe prinašajo nove proizvode in nove proizvodne procese. Predvidevanja za naslednjih dvajset let so zamenjava tri četrtine današnjih proizvodov in proizvodnih procesov z novimi. Prav pomen, ki ga imajo tehnološke spremembe za podjetje, je razlog, da se še posebej ukvarjajo s tehnološkim predvidevanjem kot specialnim predvidevanjem v podjetju oziroma ocenjevanjem dejavnosti kot funkcije časa verjetnih prihodnjih tehnoloških informacij, ki bodo v določeni dobi obstajale na določenem tehnološkem področju. Naloga predvidevanja je iskati, katere nove tehnologije bodo imele najpomembnejši gospodarski vpliv, ker bodo zadovoljevale glavne potrebe panog ali trgov in s tem ljudi, pa tudi katera nova znanja so, ki še niso dala novih tehnologij, panog ali tehnoloških procesov in kakšne priložnosti ponujajo za morebitne nove proizvode in s tem za zadovoljevanje potreb ljudi (Pučko, 2003, str. 91-92).

2.2.1. Stopnje tehnološkega razvoja

V današnjem času zahteva globalno okolje spremembe tehnologij. Današnja doba je informacijska. Posledično se spremembe dogajajo tako hitro in s tako intenzivnostjo, da jim ljudje le komaj sledijo. Da je razvoj tehnologij dosegel današnji nivo, so morale v letih preteči določene dobe. Stopnje tehnološkega razvoja in vpliv na družbeni sistem so potekali na sledeči način (Jaklič, 2002, str. 115-116):

- 1) V nomadski družbi ljudje niso proizvajali. Preživetje so si zagotavljali z lovljenjem in nabiranjem.
- 2) V agrarni družbi je prevladovala kmetijska aktivnost. Takšna družba se večino ukvarja s proizvodnjo hrane za preživetje in jih je na svetu še vedno veliko.
- 3) Industrijska družba je nastala v začetku devetnajstega stoletja. Ta družba proizvaja materialne dobrine s pomočjo strojev. V njej je bil zaposlen pretežni del delovne sile.
- 4) V storitveni ali terciarni družbi so ljudje zaposleni v storitvenih dejavnostih, kot so trgovina, bančništvo, turizem itd. Storitvena družba je nastala iz presežnih industrijskih delavcev, ker so stroji v industriji povečali produktivnost. Trenutni trendi kažejo, da se bo zaradi razvoja tehnologije produktivnost v storitvenem sektorju povečala.

- 5) Za družbo znanja in družbo organizacij; za to družbo sta pomembna predvsem uporaba in prenos znanja ter informacij. Temeljni izziv je, kako znanje organizirati in izkoristiti.

Družba znanja kot najpomembnejša stopnja tehnološkega razvoja med posamezniki postaja družba organizacij. Za učinkovito delovanje v poslovnem okolju bo morala ta družba slediti naslednjim načelom (Mokorel et al., 2003, str. 4):

- vzpostaviti partnerstvo in sodelovanje med podjetji, raziskovalnimi inštituti, izobraževalnimi ustanovami nosilci difuzije inovacij in tehnologij in lokalno upravo na področju razvoja človeških virov,
- omogočiti prosti pretok vrhunskega znanja med vsemi elementi družbe znanja na lokalnem nivoju, pritek vrhunskega znanja iz svetovnih centrov znanja ter nastajanje novega, kvalitetnega znanja,
- realizirati vizijo inovativnega preboja regij na področju razvoja človeških virov,
- sodelovati pri izgradnji učečih se regij, v katerih bodo podjetja, ustanove, društva, zveze in posamezniki iz različnih področij sodelovali pri evidentiranju potreb po ključnih kompetencah, razvoju in izvajanju kakovostnih programov izobraževanja in usposabljanja, svetovalni in informacijski dejavnosti,
- izvajati izobraževalne programe, ki bodo razvijali znanje, veščine in ključne kompetence zaposlenih v gospodarstvu,
- dvigniti osnovna znanja in veščine lokalnega prebivalstva za aktivno vključitev v družbo znanja v skladu s prioriteta Evropske unije in vsebino Memoranduma o vseživljenjskem izobraževanju.

Iz navedenega lahko povzamem, da bo ena glavnih konkurenčnih prednosti znanje organiziranja znanja. Posledica tega znanja so tehnologije prihodnosti, ki so predvsem inovativne tehnologije. Le-te označujejo širok spekter tehnoloških dosežkov oziroma novih tehnologij, ki povečujejo kvantiteto in izboljšujejo kvaliteto oziroma zmanjšujejo stroške obstoječih tehnologij. Pojavljajo se tam, kjer so raziskave in razvoj glavno gonilo podjetja ali organizacije.

Inovativne tehnologije se hitro uvajajo predvsem v vesoljskih in vojaških programih, nekateri se postopoma implementirajo v industrijo. V praksi se uveljavljajo inovativne tehnologije na področju avtomatizacije, biotehnologije, nanotehnologije, informacijske tehnologije, genetskega inženiringa itd.

2.2.2. Zahteva po družbeni odgovornosti

Družbeno odgovornost organizacij lahko definiramo kot dolžnost ravnateljev, da sprejemajo takšne poslovne odločitve, ki so skladne z interesi organizacije in družbe, v katerih organizacije poslujejo (Daft, Marcic, 2001, str.8).

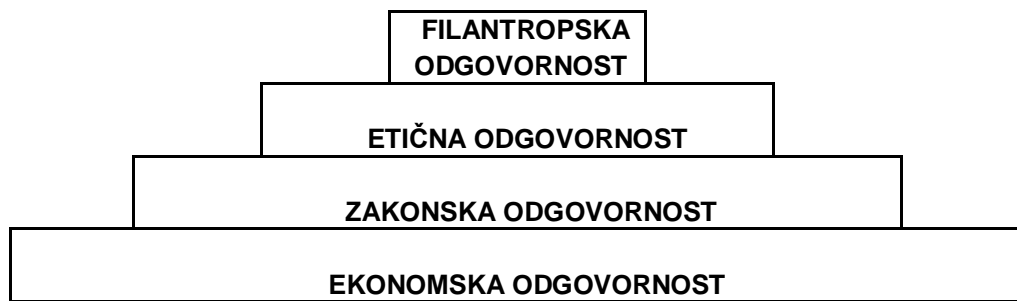
Pojem družbena odgovornost podjetja je postal osrednja tema sodobnejšega razvitejšega dela svetovnega gospodarstva v preteklih nekaj letih. S sunkovitim razvojem azijskega gospodarskega področja pa postaja zanimiv tudi v državah daljnega vzhoda. Prisvojila so si ga vsa področja, ki imajo karkoli opraviti s podjetjem in družbo, od menedžmenta, poslovne etike, odnosov z javnostmi in marketinga (www.socius.si).

S problematiko družbene odgovornosti se je Evropska unija aktivno začela ukvarjati v okviru Lizbonske deklaracije, sprejete leta 2000. Družbena odgovornost pomeni pomemben prispevek h ključnemu cilju Lizbonske deklaracije, da bi Evropska unija postala najbolj konkurenčno, dinamično in po znanju temelječe gospodarstvo na svetu, ki bo sposobno trajnostne rasti, z več in boljšimi možnostmi zaposlitve ter večjo socialo.

Podjetja delujejo v družbenem okolju s stalno interakcijo z družbenimi entitetami – posamezniki in institucijami in z minimalnim kriterijem, da niso v konfliktu z okoljem. Pomembno je, da se podjetje družbene odgovornosti zaveda, da razmišlja širše, kar lahko nenazadnje pozitivno vpliva na dobiček. Družbeno odgovornost podjetja se lahko predstavi v štirih dimenzijah, kar prikazuje tudi piramida družbene odgovornosti podjetja (Jaklič, 2002, str. 227-228):

- 1) Ekonomska odgovornost je najpomembnejša, nanaša se na proizvodnjo in storitve za potrebo družbe, ki je pripravljena plačati določeno ceno. Podjetje bo na tak način zagotavljalo dobiček. Na primeru izgube bo z vidika okolja podjetje poslovalo družbeno neodgovorno.
- 2) Z zakonsko odgovornostjo so postavljeni zakoni, po kateri naj bi se ravnali člani družbe. Podjetja naj bi se držala teh pravil.
- 3) Z etično odgovornostjo je mišljeno to, družba nekaj pričakuje, tudi če zadeve niso transparentno zapisane z zakoni. To je vodilo za dolgoročni uspeh podjetja v tem okolju, saj družbi ustreza, ker družbi v splošnem pomaga.
- 4) Filantropska odgovornost pomeni, da družba želi, da podjetje nameni svoj denar ali materialna sredstva in čas svojih zaposlenih za humanitarne programe in namene.

Slika 1: Piramida družbene odgovornosti:



Vir: Jaklič, 2002, str. 279.

Vodilni menedžerji po svetu ugotavljajo, da družbena odgovornost ni strošek, temveč lahko prinese podjetju pomembno konkurenčno prednost, na primer pri razvoju izdelkov, ki temeljijo na okoljsko odgovornih praksah. Tako je za podjetja ključna ugotovitev, da sta ugled podjetja in družbena odgovornost močno pozitivno povezana. Na to so pozorne številne institucije, ki se ukvarjajo z merjenjem ugleda v mednarodnem poslovnem okolju (www.socius.si).

Slovenija se postopoma približuje Evropski uniji predvsem v storitvenih panogah, saj se mora zavedati pomembnosti določenih ustreznih standardov in strateških smernic ter o njih komunicirati. Prakse kažejo, da je družbena odgovornost v resnici ključna sestavina upravljanja podjetij. Vodilni v slovenskih podjetjih morajo nenehno imeti v mislih strateško načrtovanje družbenih in okoljskih aktivnosti, predvsem pa zagotoviti, da vsi v podjetju delajo po pravilih in poskrbeti za transparentnost delovanja. Nujno potrebni bi bili tudi standardi za presojo družbene odgovornosti, s katerim bi slovenska podjetja dokazovala svoje odgovorne prakse, ki bi jih prepoznali tako zaposleni kot vse relevantne javnosti, podjetja pa bi tako utrjevala svoj ugled.

2.3. Raziskovalno-razvojna politika kot del nacionalno inovacijskega sistema

Osnova tehnološkega razvoja so predvsem vlaganja v raziskave in razvoj, ki pa zaradi kompleksnosti in nepredvidljivosti vedno ne prenesejo zelenih rezultatov v smislu tehnoloških inovacij. Za razliko od klasičnega pristopa obravnavanja raziskovalnih in razvojnih dejavnosti, kjer je merilo uspešnosti višina vloženih sredstev, pa koncept inovacijskega sistema poudarja predvsem pomen institucionalnega okolja z ekonomskimi, socialnimi in političnimi faktorji (Dolinšek, 2004, str. 43).

Konkurenčnost gospodarstva se lahko doseže le z ustrežno raziskovalno razvojno politiko. Razvita tehnologija nastopa kot eksternalija družbene koristi od tehnoloških investicij in

njihove uporabe običajno presegajo privatne koristi in najbolj pomemben element konkurenčnosti. Vloga države pri raziskovalno-razvojni politiki mora biti stalno prisotna, saj imajo raziskave in razvoj dolgoročni vpliv na razvoj gospodarstva (Jaklič, 2002, str. 126). Inovacijski sistem stimulira podjetja, da prevedejo znanje in rezultate raziskav v inovacije oziroma v njihovo komercialno izkoriščanje. V primeru, da je podpora finančnega sistema ali vlade šibka, je uspešnost prenosa znanj odvisna le od sodelovanja med podjetji in raziskovalno-razvojnimi institucijami. Če te podpore ni, je vpeljava novih tehnologij odvisna le od sposobnosti podjetij. Pri velikih gospodarskih sistemih, ki pripadajo večjim sektorjem ali grozdom, je za to poskrbljeno znotraj same mreže podjetij. Velike pomanjkljivosti pa se kažejo pri malih in srednjih podjetjih, ki za to nimajo ustreznih kapacitet.

Evropska unija tehnološko zaostaja za ZDA in Japonsko še posebej v informacijski tehnologiji. Posledica tega je, da države Evropske unije pred leti niso imele dovolj razvite raziskovalno-razvojne politike, kar se odraža z ustreznim sodelovanjem in koordinacijo. Trenutno Evropska unija svojo raziskovalno-razvojno politiko prilagaja spremenjenim ekonomskim, političnim in raziskovalno-razvojnim razmeram, svoje ukrepe pa skuša spreminjati tudi na osnovi izkušenj in napak. Danes skuša učinkovito pretvarjati odlične rezultate temeljnih in aplikativnih raziskav v razvoj in v boljši konkurenčni položaj. Tako skuša Evropska unija raziskovalno-razvojni sistem izboljšati z (Jaklič, 2002, str. 127):

- okrepitvijo inovacijske kulture,
- vzpostavitev ustrezne administracije (poenostavitev administrativnih postopkov),
- pravno ureditev (zaščita intelektualne lastnine in harmonizacija zakonodaje)
- finančnim okoljem (spodbujanje tveganega in zasebnega kapitala za vlaganje v inovativnost, razvoj transevropskega trga kapitala za rastoča podjetja),
- okrepiti sodelovanje med raziskovalnimi institucijami in malimi ter srednjimi podjetji.

Jaklič obenem navaja, da bo Slovenija kot pridružena članica Evropske unije morala z vlado za uspešen gospodarski razvoj razviti tri osnovne strategije:

- investirati velike vsote v razvoj in komercializacijo ključnih tehnologij in s tem izoblikovati svojo lastno tehnološko osnovo,
- slediti politiki večjih podjetij in subvencionirati njihovo izbiro določenih ključnih tehnologij in produktov ter jim pomagati tudi pri njihovi internacionalizaciji raziskovalnih aktivnosti,
- prepustiti razvoj ključnih tehnologij drugim državam, medtem ko se sama osredotoči na hitro razpršitev znanja in na investicije v tehnološke niše, ki jih lahko pokrivajo majhna in srednje velika podjetja.

Slovenija bo z upoštevanjem navedenih strategij postala aktivna in uspešna v globalni konkurenci z ohranjanjem in razvijanjem konkurenčne prednosti, ki temeljijo na visoki dodani vrednosti blaga in storitev, kakovosti, inovativnosti in podjetništvu. Le gospodarstvo, ki dosega visoko mednarodno konkurenčnost z visoko in stalno rastjo gospodarske

učinkovitosti, lahko zagotavlja visoko rast, ta pa ekonomsko močno državo z visokim življenjskim standardom.

2.3.1. Strategija regionalnega razvoja Slovenije

Gospodarski razvoj pomeni povečevanje gospodarske blaginje ljudi neke države v daljšem razdobju. Merimo ga z različnimi ekonomskimi kazalci, vendar tudi s kazalci, kot so pismenost, dolžina življenjske dobe, zdravstveno stanje prebivalstva, stopnja vpisanosti generacije mladih na univerzo in podobno (Senjur, 2001, str. 137).

Strategija regionalnega razvoja Slovenije (SRRS) je temeljni strateški dokument slovenske regionalne politike. SRRS je na strokovnih spoznanjih zasnovan dokument in temelji na Zakonu o spodbujanju skladnega regionalnega razvoja in njegovih podzakonskih aktih, na Beli knjigi o regionalnem razvoju v Sloveniji. Strategija temelji na tezah, ki so bile pripravljene v letu 2000. Iz njih so razvidne strateške opredelitve in prioritete naloge države na področju regionalne politike in s tem je dana spodbuda za oblikovanje regionalnih strategij ter drugih iniciativ. Cilji slovenskega regionalnega razvoja so naslednji (Peceny et al., 2003, str. 60):

- zaustaviti povečevanje razlik v gospodarski razvitosti in pri življenjskih možnostih med regijami, s poudarkom na celostnem razvoju mest, ki so nosilci regionalnega razvoja v povezavi s podeželjem,
- trajnostni razvoj vseh slovenskih regij in preprečevanje nastajanja novih območij z večjimi razvojnimi problemi,
- ohranjanje minimalne poseljenosti na celotnem ozemlju Republike Slovenije.
- izboljševanje relativnega položaja slovenskih regij, merjeno v BDP po kupni moči na prebivalca, v primerjavi z obmejnimi regijami v Avstriji in Italiji,
- zmanjšanje razlike v zdravju med regijami kot posledico slabših razvojnih možnosti in slabše dostopnosti do zdravstvene službe.

S temi cilji se bo v veliki meri izboljšala blaginja slovenskega gospodarstva. Raziskave kažejo, da je Slovenija v preteklih letih uspešno dohitevala države Evropske unije in jim še vedno sledi. Gospodarska rast Slovenije se giblje okrog 3,2 odstotka, kar predstavlja okrepljeno gospodarsko dinamiko glede na predhodna leta. Relativno ugodni makroekonomski rezultati se odražajo tudi na regionalni ravni, vendar ne povsod v enaki meri. Stanje v regijah je zelo različno in je odvisno od naslednjih dejavnikov (Poročilo o regionalnem razvoju, 2003, str. 20-23):

- demografske razmere. V Sloveniji se kot v Evropski uniji poslabšujejo. Število prebivalstva v Sloveniji v zadnjih desetih letih stagnira. Priča smo pospešenemu staranju prebivalstva, kjer so zelo velike razlike med regijami po starostni strukturi. Zadnja težava pa je predvsem v begu možganov, saj izobraženci ostajajo v univerzitetnih središčih, kjer imajo boljše možnosti za razvoj.

- gospodarska struktura in uspešnost gospodarjenja. Konkurenčnost regije pretežno temelji na konkurenčnosti njenega gospodarstva. Delež zaposlenih v panogah, temelječih na znanju, je dober pokazatelj konkurenčnosti in predvsem perspektivnosti gospodarstva.
- človeški kapital. Pomen človeškega razvojnega dejavnika narašča skladno z vlogo, ki jo imajo pri globalni konkurenčnosti znanje, inovativnost, ustvarjalno izkoriščanje in obvladovanje informacij, organizacija in vodenje ter drugi kakovostni dejavniki. Regije z močnim ekonomskim potencialom so prav tiste regije, kjer je prebivalstvo nadpovprečno in visoko izobraženo.
- infrastruktura. Obstajajo razlike v opremljenosti s fizično infrastrukturo, predvsem pa je slaba medregijska povezanost. Pomen je potrebno dati razvoju cest, luke in železniške infrastrukture ki zaostaja in nedvomno predstavlja razvojni problem. Drugi pomen predstavljajo gospodarske cone, ki so bile do sedaj zanemarjene, še posebej v regijah, ki najbolj zaostajajo v razvoju. To je predpogoj za investicije (domače, tuje) in tudi za nova delovna mesta. Zadnji večji problem predstavljajo razlike med regijami v prisotnosti visokošolskih organizacij.

Iz navedenega sledi, da se bo morala Slovenija v bodoče soočiti z izzivom učinkovite organizacije raziskovalnih in razvojnih dejavnosti na regionalni ravni, če bo hotela slediti gospodarskemu razvoju članic Evropske unije.

2.3.2. Vzpostavljanje regionalnega inovacijskega sistema

Lokalni gospodarski razvoj oziroma vzpostavitev regionalnega inovacijskega sistema je proces, s katerim javni, podjetniški in nevladni partnerji delujejo skupaj in ustvarjajo ugodnejše pogoje za gospodarski razvoj in zaposlovanje. Cilj je izboljšanje življenja celotne družbe (Školaris, 2003, str. 6).

Inoviranje kot učinkovit proces od invencije do inovacije je edini način, s katerim se bo Slovenija lahko prebila med vodilna gospodarstva, zato so naloge usmerjene v promocijo inovativnosti na vseh segmentih procesov, tehnologije, vodenja, izdelkov itd. V to je vključena tudi pomoč in prenos dobrih praks med podjetji, razpis in izbor najboljše inovacije. Inovativnost je tako primerjalna prednost gospodarstva, ker boljši, funkcionalnejši izdelki na trgu pritegnejo kupce in razširjajo trg. Lahko bi omenil še inovacije nižjega reda, ki se kažejo v izboljšavah tradicionalnih izdelkov. Na ta način si podjetja dvigujejo ugled oziroma blagovno znamko. Zato prinaša inovacija večjo bruto dodano vrednost na zaposlenega in tudi večjo prodajno ceno. Inovativno gospodarstvo bo zato dajalo višjo bruto dodano vrednost in višji delež bruto domačega proizvoda. S tem bo dajalo državi večje davke in prispevke, kot so večji davek na dodano vrednost, večja amortizacija in večji posredni davki. Donosnost bo večja, kar pomeni možnost večjega vlaganja v nove obrate in s tem večjo zaposlenost na novih delavnih mestih. Tako gospodarstvo z visoko stopnjo inovativnosti in z izdelki zavarovanimi s patenti bo samostojnejše na trgu z manj konkurence, aktivno bo lahko

prevzemalo druga podjetja in postalo zanimivo oziroma privlačnejše za vlagatelje tujega kapitala.

Bistveno več aktivnosti bo moralo biti usmerjenih v projektno financiranje, kjer raziskave in razvoj sledijo temeljnim razvojnim ciljem slovenskega gospodarstva. Zato bo potrebna reforma univerz z večjo konkurenčnostjo znanja, prehodom med univerzami in gospodarstvom ter povečava učinkovitosti raziskovalnih institucij. Postavitev inovacijskega okolja v regijah na ravni podjetij in družbe bo zahtevala mrežo razvojnih oziroma podpornih institucij (Šušteršič, 2004, str. 68).

S pomočjo ustreznega inovacijskega sistema bodo regije pospeševale tempo inovacij, sistem bo vplival na oblikovanje državnih razvojnih in raziskovalnih usmeritev, privabljal bo investicije, podpiral in stimuliral oblikovanje novih služb, privabljal in stimuliral visoko kvalificiran kader in oblikoval blagostanje za vse svoje prebivalce.

Vzpostavitev regionalnega inovacijskega sistema v regijah bo zajemalo (Dolinšek, 2004, str. 29):

- oblikovanje inovacijske tehnološke politike in podpore prestrukturiranju obstoječe proizvodnje in storitev,
- oblikovanje inovacijske politike, temelječe na ekonomski uspešnosti,
- oblikovanje mehanizmov za prenos znanja z visokošolskih institucij, direktno ali preko inovacijsko-razvojnih oddelkov v podjetjih in sodelovanje z visokošolskimi institucijami,
- večanje ponudbe poslovnih storitev,
- večanje konkurenčnosti gospodarstva na podlagi inovacij,
- uvajanje mehanizmov za mrežno povezovanje občin v enoten regionalni sistem,
- inovativna vlaganja v podjetniško infrastrukturo; to pomeni nove komunikacijske in transportne tehnologije ter zagotavljanje specializiranih distribucijskih površin,
- krepitev izobraževanja za inovacije, tehnološki razvoj in raziskave,
- vzpodbujanje integriranega razvoja podjetij iz različnih panog na skupnih lokacijah na podlagi sinergijskih učinkov industrijskih sosesk in con.

Poleg ustreznih podpornih sistemov je za rast in razvoj inovativnega okolja in s tem inovacij zelo pomembno mrežno povezovanje in sodelovanje vseh lokalnih podpornih institucij. Na ta način bomo dobili močno podporno inovacijsko mrežo in ustrezno razvojno dinamiko za integracijo srednje velikih mest v regiji v enoten močan gospodarski prostor.

2.4. Problemi lokalne skupnosti v goriški regiji

Goriška statistična regija leži na zahodnem delu Slovenije, med Triglavom in Krasom ter med notranjskimi hribi in Benečijo, ki se spušča v Padsko nižino. Ta regija je zelo raznolika, tako v geografsko-geološki sestavi, v zgodovinsko-kulturni, etnološki in ekonomski dediščini. Pokrajina je razgibana in dobro ohranjena. V primerjavi z drugimi regijami ima največ zaščiteneh objektov naravne dediščine. Goriška regija je po velikosti večja slovenska regija (2,325 km²; 11.5% površine Slovenije), vendar je redko naseljena (52 prebivalcev/km²). Tu živi le 6% slovenskega prebivalstva (Poročilo o regionalnem razvoju, 2003, str. 101).

Goriška ima glede na svojo geografsko lego pravo strateško pozicijo, ki pa jo bo morala znati izkoristiti. Bližina dveh državnih meja, torej neposrednega stika z dvema državama, ter bližina petega evropskega koridorja sta odlično izhodišče za povezovanje in vključevanje v različne vrste mrež.

V strategijah razvoja na lokalni, regionalni in nacionalni ravni so bile določene različne smernice, ki se jih posamezna podjetja in organizacije v goriški regiji s težavo držijo. Manjkajo osnovni pogoji, v katerih bi bilo možno delovati v začrtani smeri. Glavne pomanjkljivosti so (Peceny et al., 2003, str. 20):

- premalo kadra s specifičnimi znanji za uresničevanje zastavljenih strategij. Okolje je premalo stimulatívno za ljudi s specifičnimi znanji, da bi se preselili, ne nudi dovolj možnosti za kvalitetno preživljanje prostega časa oziroma ponudba kot taka ni organizirana in še vedno ni dovolj na voljo izobraževalnih aktivnosti, kjer bi se lahko prebivalci izpopolnjevali v potrebnih znanjih, ki se morajo implementirati v organizacijah.
- premalo finančne podpore, namenjene razvojnim dejavnostim in neposredno namenjene podjetjem. Informiranost podjetij in drugih ustanov glede možnosti iskanja finančne podpore je zelo majhna, to ima za posledico, da je udeležba na razpisih namenjenim podjetjem zelo slaba, slab je tudi pristop pri informiranju v zvezi razpisne dokumentacije – ni strateških usmeritev v skupne cilje in podjetja so hkrati nezainteresirana, ker je vložek dela večji od pridobljenih sredstev.
- premajhna informiranost o delovanju posameznih podjetij in organizacij v okolici oziroma tujini in pomanjkanje komunikacije med njimi. Na voljo ni neke podpore oziroma podpornega centra, ki bi podjetja povezoval in vzpostavljal določen stik komunikacije. Primanjkuje tudi mednarodnih dogodkov, ki bi v regijo pripeljali predstavnike podjetij in organizacij iz tujine. Zadnje čase je z razvojem novih telekomunikacijskih in informacijskih tehnologij zaznati prenizko raven znanja o uporabi novih medijev in tehnologij, ki komunikacijo olajšajo in pospešijo,
- bojazen pri povezovanju podjetji, ker ni pravne zaščite, ki bi omogočala neobremenjeno sodelovanje in pravila pri uporabi zaupnih informacij.
- nezaupanje v sisteme državne pomoči. Glede na to, da niti država nima natančnih podatkov o prijavljanju na razpise, se nezaupanje še povečuje.

- nepoznavanje sodobnih poslovnih procesov, ki so po svetu pokazali, kako je potrebno pristopiti razvojnemu projektu.
- ni jasno, kako lahko posamezno podjetje oziroma organizacija pripomore k skupnemu razvoju regije; ni jasnih ciljev usmeritve regije oziroma le-ti niso pravilno predstavljeni.

Navedeni problemi bodo morali predstavljati goriški statistični regiji izziv za njihovo reševanje in na ta način se bo vzpostavil mehanizem oziroma sistem, ki jih bo sprotno reševal in preprečeval morebitno ponovno nastajanje.

2.4.1. Socialno okolje goriške regije

Demografska struktura v regiji se slabša. Število prebivalcev stagnira, nadaljuje se upadanje rodnoti in povečuje se negativni naravni prirast. Demografska slika regije se je v zadnjih petnajstih letih bistveno poslabšala. Po letu 1985 se je prebivalstvo le malo zmanjšalo (121.035 prebivalcev leta 1985, 120.723 leta 1995 in 120.444 leta 2000), bistveno je upadla rodnot prebivalstva, povečuje se delež umrlih v primerjavi z živorojenimi (Velikonja, 2004, str. 9-13). Manjša se delež mladega prebivalstva v regiji. Posledice so zelo očitne, kot so odseljevanje v večja mesta in padec rodnoti. V upadanju je delež mladih v starosti od štirinajst let in večanju prebivalcev, starih nad štiriinšestdeset let. Odseljevanje se dogaja, ker mladi najprej študirajo v drugih regijah, po končanem študiju se tam tudi zaposlijo in ostanejo. Razlog je v tem, ker v goriški regiji težko najdejo službo, ker ni povpraševanja po univerzitetnih izobrazbenih strukturah ljudi in slabo je urejena stanovanjska politika. Zaradi staranja prebivalstva in daljšanja življenjske dobe se večja kategorija prebivalcev v starosti petinšestdeset let in več. S tem se povečuje obseg storitev na področju zdravstvene in socialne oskrbe. Izkoriščenje človeških potencialov se v regiji kaže kot nezadovoljivo. Meri se jo kot razmerje med aktivnim in delovno sposobnim prebivalstvom. V letu 2002 je bila stopnja zaposlenih za goriško regijo pod 58,1%. Vpliv na nizko stopnjo izkoriščenosti človeškega potenciala ima v določeni meri bližina državne meje, ker veliko ljudi dela v Italiji z namenom izboljšanja družinskega proračuna in zaposlenost večjega števila prebivalcev je v podjetju Hit, kar vpliva na dejstvo, da je v nekaterih družinah zaposlen le en član zaradi velike plače.

Vendar se zadnje čase zadeve premikajo na bolje, kar prikazujejo zadnji aktualni podatki gibanja na območju goriške statistične regije. Gibanja se odražajo v večjem zaposlovanju in trendu povečevanja števila zaposlenih. Število zaposlenih se povečuje predvsem v storitvenih dejavnostih, na drugi strani pa smo že nekaj let priča vztrajnemu zmanjševanju števila zaposlenih v predelovalnih dejavnostih. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije je bilo v marcu 2006 na območju, ki ga pokriva Zavod za zaposlovanje OS Nova Gorica 39.443 delovno aktivnega prebivalstva, kar je za 0,1% (46 oseb) več kot v enakem obdobju lani. V državi se je število zaposlenih v tem obdobju povečalo za odstotek. Število delovno aktivnega prebivalstva na območju Organizacijske službe Nova Gorica predstavlja 4,8% vseh zaposlenih v državi. Stopnja registrirane brezposelnosti v marcu znaša 7,4% in je med najnižjimi v državi. V petih mesecih 2006 so delodajalci za območje Goriške statistične regije objavili 3.666 potreb po delavcih in pripravnikih, kar je 17,8% več kot v enakem obdobju

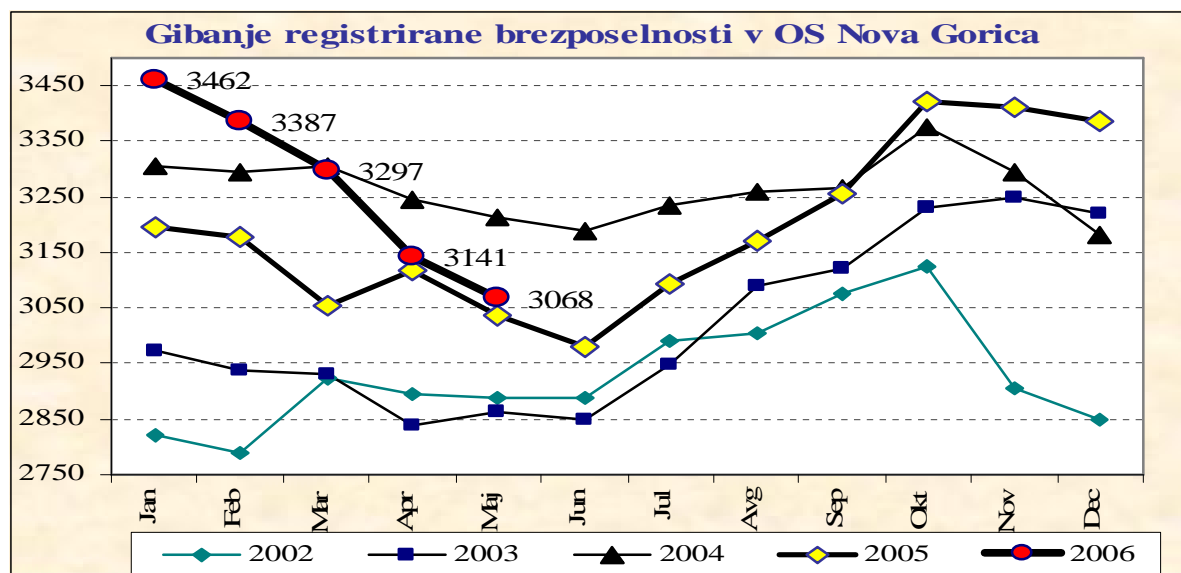
lani. Dobre tri četrtine (76,3%) potreb je bilo za določen čas. Kar 59% potreb petmesečnega obdobja so posredovali delodajalci iz storitvenih dejavnosti (največ iz dejavnosti nepremičnin, najema, poslovnih storitev, trgovine in dejavnosti prometa). Večje število potreb sovпада s povečanim številom zaposlitev, ki so jih delodajalci predvideli v letni napovedi zaposlovanja. Največ predvidenih potreb je po IV. stopnji poklicne izobrazbe – 38% delež, visok je tudi delež potreb po VII. stopnji izobrazbe – 16% vseh načrtovanih potreb. Delodajalci imajo največ težav pri zaposlovanju naslednjih poklicnih profilov: obdelovalcev kovin, mehanikov in strojnikov, električarjev, računalničarjev, gradbenikov in zdravstvenih delavcev (Zavod za zaposlovanje OS Nova Gorica, 2006, str. 1).

Tabela 1: Priliv in odliv števila brezposelnih na območju Zavoda za zaposlovanje OS Nova Gorica

	I.-V. 2005	delež v %	I.-V. 2006	delež v %	IND 2006/2005
Število brezposelnih na začetku obdobja	3183		3.386		
Priliv v evidenco BO	1.321	100,0	1.376	100,0	104,2
ženske	697	52,8	778	56,5	111,6
iskalci prve zaposlitve	236	17,9	226	16,4	95,8
zaradi stečaja	78	5,9	115	8,4	147,4
poslovni razlogi, prisilna poravnava	200	15,1	211	15,3	105,5
iztek zaposlitve za določen čas	494	37,4	530	38,5	107,3
ostali razlogi	313	23,7	294	21,4	93,9
<i>Priselitve iz drugih OS</i>	2	0,2	4		
Odliv iz evidence BO	1.467	100,0	1.692	100,0	115,3
1. Vključeni v zaposlitve	942	64,2	1.053	62,2	111,8
★ vključeni za določen čas	779	82,7	874	83,0	112,2
★ ženske	512	54,4	568	53,9	110,9
★ šli v prvo zaposlitev	213	22,6	222	21,1	104,2
2. Odliv iz evidence iz razlogov, ki ne pomenijo zap.	495	33,7	560	33,1	113,1
3. Prehod v druge evidence*	30	2,0	79	4,7	263,3
★ Prehod v evidenco po drugih zakonih	13	0,9	55	3,3	423,1
<i>Odselitve v druge OS</i>	4		6		
Število brezposelnih konec obdobja	3.035	100,0	3.068	100,0	101,1

Vir: Zavod za zaposlovanje OS Nova Gorica.

Slika 2: Gibanje registrirane brezposelnosti v goriški statistični regiji



Vir: Zavod za zaposlovanje OS Nova Gorica.

Med brezposelnimi je 52,9% žensk, kar se kaže kot posledica težav v panogah s pretežno žensko delovno silo. Na Goriškem predstavlja 36,5% brezposelnih brez izobrazbe, vendar se ta delež izboljšuje, posebno pri mladih se intenzivno dela na motiviranju za ponovno vključitev v izobraževanje. Že nekaj let se beleži večji delež priliva oseb z najmanj VII. stopnjo izobrazbe glede na povprečje države. Konec maja je bil delež iskalcev prve zaposlitve s VII. stopnjo izobrazbe med vsemi brezposelnimi 3,7% (113 oseb), povprečje Slovenije pa je bistveno nižje – 2,1%. Delež dolgotrajno brezposelnih oseb je konec maja znašal 46,1%, posebno visok je na primer v območju tolminske – 51,3%, kjer je v evidenci visok delež starejših od petdeset let (33,4%), omejitve pri zaposlitvah pa povzročajo tudi slabe prometne povezave (www.ess.gov.si).

Na Zavodu za zaposlovanje OS Nova Gorica beležijo v primerjavi z državo nadpovprečno velik delež starejših od 50 let – 29,6% vseh brezposelnih (v Sloveniji 25,1%). Sicer pa med brezposelnimi prevladujejo osebe brez poklica (1018 oseb), prodajalci (228 oseb), gimnazijski maturanti (187 oseb), ekonomski tehniki (154 oseb), trgovinski poslovodje (60 oseb), frizerji (39 oseb), avtomehaniki (41 oseb), poslovni tehniki (35 oseb). Z višjo in visoko izobrazbo je med brezposelnimi največ ekonomistov, socialnih delavcev, upravnih organizatorjev in pravnikov (Zavod za zaposlovanje OS Nova Gorica, 2006, str. 2).

V poslovnem okolju Goriške regije pa se pojavlja še strukturno neskladje med izobrazbo delavcev, po katerih delodajalci povprašujejo in izobrazbo tistih, ki iščejo zaposlitev. Zmanjševanje tega neskladja zahteva različne ukrepe, ki učinkujejo čez določen čas. V prvi vrsti gre za povezanost med gospodarstvom in šolstvom, ki omogoča usmerjanje mladih v

šolanje za pridobitev poklicev, ki jih bo gospodarstvo regije za svoj razvoj potrebovalo (Ščančar et al., 2002, str. 14-18).

2.4.2. Gospodarstvo v goriški regiji

Gospodarstvo v goriški regiji ni bleščeče. Zmanjšuje se število registriranih gospodarskih družb ter posledično število zaposlenih. Industrijska dejavnost v strukturi gospodarstva igra v regiji pomembno vlogo. Za industrijske dejavnosti so devetdeseta leta pomenila prelomnico, predvsem zaradi razpada jugoslovanskega trga. Najbolj so bila prizadeta podjetja v okolici Nove Gorice in v Posočju. Tisti čas so se morala hitro prestrukturirati in poiskati nove prodajne trge oziroma partnerske naveze, ki so bile na zahodnem delu Evrope. Tista podjetja, ki niso bila kos temu procesu, so propadla.

Eden izmed ključnih razvojnih problemov regije predstavlja odsotnost novih podjetij. V regiji delež inovativnih podjetij narašča z velikostjo podjetja. To pomeni, da so nosilci razvoja še vedno stara prestrukturirana velika podjetja. V regiji od osamosvojitve Slovenije ni bilo v veliki meri zaznati večjega vala tujih neposrednih naložb. Dejstvo je, da goriška in druge slovenske regije niso privlačne za tuje neposredne naložbe, ki bi predstavljale investicije v novo proizvodnjo ali storitve in odpirala nova delovna mesta. Slednje je resen razvojni problem, ker nedvoumno kaže na nepriljavno poslovno okolje za podjetja. Trenutno je v regiji še vedno problematična dinamika prestrukturiranja industrije, ki je prepočasna glede na druga regionalna področja in tujino. V strukturi dodane vrednosti svoj delež sicer povečujejo kapitalsko intenzivne, nadpovprečno inovativne in močno izvozno usmerjene panoge. V regiji je opaziti zmanjševanje strukturnih deležev pri dejavnostih z nizko dodano vrednostjo na zaposlenega, ki ne dohitevajo tehnološke rasti zahtevnejših dejavnosti (tekstilna, usnjarska in lesna predelovalna dejavnost) (Ščančar et al., 2002, str. 20).

V Evropski uniji so razpoznavne in uspešne tiste regije, ki znajo interno osnovati celovit razvoj ter navzven zgraditi razpoznavnost regije kot celote. Izziv manjših regij v Evropski uniji je, da se v njih razvije neko institucionalno središče s kompetencami, da se lahko razvijejo v regije strateškega pomena. Za regijo je želja ustvariti model oziroma metodo, ki bo omogočala, da dobi goriška regija svoje mesto, ki bo kot vozlišče strateškega pomena med fizičnim povezovanjem zahodne in vzhodne Evrope preko petega evropskega koridorja ter predvsem med povezovanjem različnih znanj in razvojnih smernic (Peceny et al., 2003, str. 10).

Pričakuje se, da bo prihodnja rast industrijskih dejavnosti v goriški regiji bolj kvalitativna kot kvantitativna v smislu tehnološkega razvoja (inovacije, raziskave in razvoj, tehnološki vložki). Ta smer razvoja bo imela pomemben vpliv na regionalni trg dela. Trenutno stanje v regiji kaže, da zadeve gredo na bolje, saj se gospodarstvo glede na strukturo in učinkovitost krepi, ker deluje nekaj zelo uspešnih podjetij, ki lahko konkurirajo evropskim podjetjem. Regija ima velike možnosti v razvoju storitvenih dejavnosti predvsem zaradi ugodne geografske, geotransportne in obmejne lege.

2.5. Podporne institucije v goriški regiji

Osnovni cilj regij v Sloveniji je, da se v njih vzpostavijo in razvijejo inovativne sposobnosti podjetij. Sistemska dimenzija inovativnosti izhaja iz obstoja mrežnih povezav, kjer sodelovanje bazira na medsebojnemu zaupanju. Člani takšnih mrež so grozdi podjetij, raziskovalnih in izobraževalnih institucij, privatnih raziskovalno-razvojnih laboratorijev, agencij za prenos tehnologij, zborničnih združenj in podobno.

Proces ekonomskega razvoja in inovativnosti je interaktiven, akterji, na primer na uporabniški strani, so enako pomembni kot viri inovacij (znanstveniki in raziskovalci). Regionalni inovacijski sistem je kompletno združenje, ki povezuje kapital, industrijo, univerze in vladne agencije. V Sloveniji obstaja veliko število organizacij za podporo in spodbujanje tehnološkega razvoja in inovativnosti oziroma podjetništva nasploh. Te organizacije so ustanovljene in podpirane s strani države, posameznih regij ali občin, vse več pa je tudi privatnih organizacij oziroma inštitutov (podjetniški inkubatorji, tehnološki centri, tehnološki parki, PCMG, RRA itd.).

V nadaljevanju specialističnega dela se bom omejil le za določene institucije, ki bodo imele ključno vlogo pri vzpostavitvi mrežne organizacije. Te institucije so Gospodarska zbornica Nova Gorica, Ljudska univerza Nova Gorica, Mestna občina Nova Gorica, Območno obrtna zbornica Nova Gorica, Regijska razvojna agencija, Primorski tehnološki park Nova Gorica, Upravna enota Nova Gorica in Zavod za zaposlovanje Nova Gorica.

2.5.1. Gospodarska zbornica Nova Gorica (GZS)

Gospodarska zbornica Slovenije je avtonomna, nepolitična in strokovna organizacija, ki zastopa interese gospodarstva z (www.gzs.si):

- uveljavljanjem vpliva svojih članov in gospodarstva kot celote v razmerju do države, sindikatov in drugih socialnih partnerjev pri sprejemanju in uresničevanju gospodarske politike in gospodarskega sistema,
- nudenjem gospodarskih infrastrukturnih storitev članom za pospeševanje njihovega poslovanja,
- izvajanjem javnih pooblastil, ki jih poveri država.

Zaradi razvijanja tržnega gospodarstva, podjetništva in konkurenčnosti je temeljni namen vseh dejavnosti GZS prispevati k izboljšanju poslovne učinkovitosti svojih članov, še posebej na pospeševanju izvoza in internacionalizacije slovenskih podjetij ter s tem k rasti in učinkovitosti gospodarstva kot celote.

GZS Nova Gorica predstavlja interese članov tega območja. Avtonomno sprejema stališča in predloge glede vprašanj regionalnega gospodarskega razvoja in jih uveljavlja v odnosih z lokalnimi in drugimi organi oblasti ter v okviru razprav GZS na državni ravni. Drugo področje dela GZS Nova Gorica obsega posredovanje storitev celotnega zborničnega sistema

članstvu, zlasti malim podjetjem in podjetnikom neposredno ali z vključevanjem specializiranih strokovnih služb GZS oziroma drugih institucij. Glavne naloge GZS Nova Gorica so avtonomno opredeljene v letnih programih dela (www.gzs.si):

- oblikovanje stališč in predlogov, ki so vezani na razvojna vprašanja posameznih območij (razvojne strategije mest in regij),
- posredovanje pobud stališč in predlogov glede republiških in drugih razvojnih vzpodbud za gospodarsko manj razvita območja,
- oblikovanje stališč in predlogov glede gospodarjenja s prostorom, vključevanje v posamezne ekološke projekte,
- stališča in predloge glede razvoja lokalne gospodarske infrastrukture,
- stališča in predloge glede ekonomsko socialnih vprašanj regije oziroma območja, (zaposlovanje, demografska politika itd.),
- posredovanje storitev in pomoč GZS pri pospeševanju razvoja podjetništva in malih podjetij,
- sodelovanje pri izvajanju nalog GZS na področju poklicnega in dopolnilnega izobraževanja kadrov v gospodarstvu in organiziranje različnih seminarjev in posvetov za potrebe članov,
- sodelovanje na področju ekonomskih odnosov s tujino pri navezovanju kontaktov z nekaterimi bližnjimi tujimi gospodarskimi zbornicami in aktivno sodelovanje na nekaterih tradicionalnih splošnih gospodarskih sejmih in predstavitev,
- informacije in posredovanje vseh storitev specializiranih strokovnih služb GZS, s posebnim poudarkom na posredovanju tekočih poslovnih informacij,
- spodbujanje uvajanja sodobnih tehnologij, zagotavljanje politike kakovosti sodobnega organiziranja podjetij ter drugih elementov izboljšanja dela in poslovanja,
- ugotavljanje dobrih poslovnih običajev itd.

Prednosti, ki jih GZS Nova Gorica nudi članom, je v popolni reprezentativnosti, strokovni neodvisnosti in zmožnosti sprejemanja uravnoteženih predlogov in stališč, ima strokovnjake z izkušnjami iz prakse, ki se poslužujejo sodobnih informacijskih tehnologij. Gospodarska zbornica se spreminja, da bi ostala vrhunska podporna institucija za podjetja oziroma optimalno vozlišče vseh nacionalnih in logističnih niti.

2.5.2. Ljudska univerza Nova Gorica (LUNG)

Ljudska univerza Nova Gorica je sodobno in uveljavljeno izobraževalno središče, dostopno in prijazno vsem v celotni regiji in čez mejo. Ustanovljena je bila leta 1959 in danes izvaja celovito izobraževalno ponudbo, ki jo deli na štiri področja (tečaji, pridobitev izobrazbe, prosti čas in svetovalno središče ISIO), in tako sestavlja pestro paleto znanj, ki jih udeleženci lahko pridobijo (www.lu-ng.si).

Prva ponudba tečaji zajema jezikovne, računalniške, računovodske ter druge tečaje. Tečaje vodijo visoko usposobljeni slovenski in tuji predavatelji. Pomembnosti tujih jezikov se vedno

bolj zaveda tudi širša javnost. Zadnje čase Ljudska univerza daje nekoliko več pozornosti podjetjem, ki želijo pridobiti dodatna znanja za povečevanje konkurenčnosti. Odločili so se za strategijo direktnega marketinga za podjetja in opazen je porast udeležencev, ki jih na izobraževanje pošiljajo njihovi delodajalci. Navezujejo stike z zainteresiranimi organizacijami v poslovnem okolju in tako pridobivajo strateške partnerje, s katerimi lahko močno doprinesejo h kvaliteti življenja v Mestni občini Nova Gorica.

Drugo področje delovanja je pridobitev izobrazbe, ki je nujna za zaposlitev v organizacijah. Ljudska univerza izvaja osnovnošolsko, poklicno in srednješolsko (programa ekonomski tehnik, trgovec), visokošolsko izobraževanje (poslovna šola), pa tudi podiplomski študij (menedžment). Zagotavljajo dostojen nivo izobraževanja v regiji in na ta način ni potrebe odpotovati v bolj oddaljena izobraževalna središča za pridobitev ustrezne izobrazbe.

Tretje področje prosti čas zajema zanimiva predavanja, delavnice, razstave ter druge prijetne načine preživljanja prostega časa na Ljudski univerzi. Ta izobraževanja so obenem pomembna za sprostitev od vsakodnevnih delovnih aktivnostih. K sodelovanju vabijo različne kulturno-izobraževalne ustanove v regiji, ker menijo, da takšno povezovanje prinaša vsem sodelujočim dobre rezultate.

Področje svetovalno središče ISIO je namenjeno posredovanju informacij in svetovanj o vseh možnostih za nadaljnje izobraževanje in učenje. Informiranje in svetovanje je brezplačno in zaupno. LUNG se kot zastopnica tega središča z drugimi partnerskimi organizacijami povezuje v lokalno svetovalno mrežo ISIO, da lahko občanom na enem mestu omogoča dostop do kakršnih koli informacij o izobraževanju. Za delo svetovalnega središča je pomembna vez s centri za socialno delo, zdravstvenimi ustanovami, knjižnicami, društvi in organizacijami za prostovoljno delo, pa tudi sodelovanje z organizacijami, ki pomembno vplivajo na odločanje in upravljanje s človeškimi viri – občine, zbornice, razvojne agencije itd.

2.5.3. Mestna občina Nova Gorica (MONG)

Mestna občina Nova Gorica je temeljna samoupravna lokalna skupnost prebivalcev mesta Nova Gorica in naselij, ki v skladu z zakonom spadajo v območje občine. Občina v okviru ustave in zakona samostojno ureja in opravlja javne zadeve lokalnega pomena, ki zadevajo prebivalce občine in naloge državne pristojnosti. Občina pri uresničevanju skupnih nalog sodeluje s sosednjimi in drugimi občinami, širšimi lokalnimi skupnostmi in državo. Njene naloge so normativno urejanje lokalnih zadev javnega pomena, upravlja občinsko premoženje, ustvarja pogoje za gradnjo stanovanj, skrbi za lokalne javne službe, pospešuje vzgojno-izobraževalno dejavnost, omogoča pogoje za gospodarski razvoj občine itd. V nadaljevanju se bom osredotočil predvsem na slednjega (www.nova-gorica.si).

V MONG za namen gospodarskega razvoja deluje oddelek za gospodarstvo. Naloge, ki jih opravlja, se nanašajo na gospodarski razvoj MONG v povezavi z drugimi občinami severno

primorske regije. Oddelek izvaja statistično analitične naloge in nastavlja programe za pospeševanje razvoja podjetništva, obrti, trgovine, gostinstva, turizma in kmetijstva.

Nastopa kot nosilec ali kot sodelujoč pri ustvarjanju prostorskih pogojev razvoja (odkup primernih zemljišč za gospodarske cone, izvedba potrebne infrastrukture na teh zemljiščih), pri zagotavljanju finančnih stimulacij in drugih ugodnosti za pospeševanje razvoja, pri pripravi programov razvoja ljudi in intelektualnega kapitala ter pri nastajanju programov prestrukturiranja gospodarstva in ustanavljanja novih podjetij. Obenem sodeluje z ostalimi občinami regije, izvajalci gospodarske dejavnosti, Obrtno in Gospodarsko zbornico, Kmetijsko-gozdarskim zavodom in Veterinarskim zavodom, Zvezo turističnih društev, Zavodom za zaposlovanje, Ljudsko univerzo, Politehniko, Regijskimi razvojnimi agencijami, Primorskim tehnološkim parkom, z raznimi finančnimi institucijami itd.

2.5.4. Obrtna zbornica Nova Gorica (OOZ)

V Območno obrtni zbornici Nova Gorica so združeni obrtniki in podjetniki, ki opravljajo obrtne in obrti podobne dejavnosti z namenom uresničevanja kratkoročnih in dolgoročnih poslovnih in strokovnih interesov v Sloveniji in Evropski uniji. Naloge, ki jih izvaja Obrtna zbornica Slovenije so (www.ooz-novagorica.si):

- zastopanje članov pred državo in obramba njihovih interesov s sodelovanjem z vlado in državnim zborom ter soustvarjanje za obrt čim boljše zakonodaje (davčno - finančne, delovne, izobraževalne, tehniške, okoljske itd.),
- informiranje članov, ki poteka na več načinov (revija Obrtnik, odnosi z javnostmi, internet, poslovni katalog Ponudba slovenske obrti),
- opravljanje storitev za člane, ki se izvajajo na več načinov, in sicer s prirejanjem seminarjev za člane, svetovanje članom, vodenje poslovnih knjig in druge računovodske storitve, organizacija Mednarodnega obrtnega sejma v Celju in drugih sejmov doma ter v tujini, prirejanje poslovnih srečanj, pomoč članom pri elektronskem poslovanju in kartica obrtnik, ki je namenjena popustom pri storitvah,
- izvajanje javnih pooblastil z izdajo obrtnih dovoljenj, izdaja licence, vodi seznam zainteresiranih izvajalcev gradenj, izdaja mnenja ali je določen izdelek možno šteti za izdelek domače ali umetnostne obrti itd.

Obrtna zbornica Slovenije se s svetovalno dejavnostjo ukvarja že vse od začetka svojega delovanja. Dejansko je svetovanje članom ena temeljnih nalog celotnega obrtnozborničnega sistema. Zaradi vse zahtevnejših razmer na trgu so vzpostavili svetovalno mrežo Obrtne zbornice Slovenije, katere poslanstvo je nuditi vsestransko svetovalno pomoč članstvu in obrtnozborničnemu sistemu, ki bo zagotavljal dolgoročno konkurenčnost in uspešnost slovenske obrti in malega gospodarstva.

Svetovalci območnih obrtnih zbornic praviloma pokrivajo splošno svetovanje, svetovalci zbornice pa specialistično. Glede na število članov na območju Nova Gorica se svetovalci ukvarjajo predvsem s kratkim svetovanjem, ki je v neki meri zagotovljen slehernemu članu,

na posebno zahtevo člana pa opravi tudi bolj poglobljeno, individualno prilagojeno svetovanje.

V splošnem Območna obrtna zbornica Nova Gorica ponuja pomoč tistim, ki začenjajo s svojo lastno gospodarsko dejavnostjo oziroma tistim, ki že opravljajo določeno dejavnost v obrti ali podjetništvu in želijo napredovati, pa ne vedo, kako se tega lotiti. Namen splošnega svetovanja je predvsem napotitev oziroma pomoč pri prvih korakih na poti v podjetništvo ter pomoč pri razreševanju osnovnih lažjih problemov. Specialistična svetovanja so bolj poglobljena in praviloma namenjena reševanju specifičnih problemov (davčna in carinska zakonodaja, finance, računovodstvo, strokovne sekcije itd.).

2.5.5. Regijska razvojna agencija Nova Gorica (RRA)

Regijska razvojna agencija je bila ustanovljena z namenom vzdrževanja trajnostnega razvoja statistične regije Goriška. Vključuje prostorsko in regionalen skladen razvoj, kar pomeni spodbujanje ekonomskega razvoja, ustvarjanje novih delovnih mest, zmanjševanje socialne izključenosti, socialno kohezijo z dostopom vseh prebivalcev do zaposlitve in kakovosti življenja, zmanjševanje razvojnih razlik znotraj regije ter povečanje in ohranjanje okoljskega kapitala. Strateški cilj razvoja goriške regije so (www.rra-sp.si):

- uresničevanje inovacijsko-tehnološkega preboja regije,
- izboljšanje kadrovskega potenciala regije,
- razvoj odličnosti in konkurenčnosti v turizmu,
- ohranjanje poseljenosti in spodbujanje ekonomske diverzifikacije podeželja,
- optimalno varstvo okolja in skladen prostorski razvoj,
- zagotovitev uravnotežene infrastrukture opremljenosti regije,
- povezovanje med razvojnimi akterji in oblikovanje regijske identitete.

Regijska razvojne agencija Nova Gorica ima tri oddelke:

- Center za razvoj človeških virov skrbi za stalen razvoj človeških virov z namenom povečati konkurenčnost gospodarskih družb in zaposljivosti prebivalstva,
- Lokalni podjetniški center pospešuje razvoj malih in srednje velikih podjetij ter spodbuja uvajanje inovacijske dejavnosti,
- Oddelek za regionalni razvoj skrbi za usklajen trajnostni razvoj v goriški statistični regiji.

2.5.6. Primorski tehnološki park Nova Gorica (PTP)

Primorski tehnološki park Nova Gorica vzpostavlja mehanizme za nudenje pomoči tehnološko naprednim podjetjem. Z vključitvijo v ustrezno okolje jim pomaga pri razvoju nove tehnologije, izdelkov in storitev.

Dolgoročno je Primorski tehnološki park usmerjen v pospeševanje inovativnega tehnološkega podjetništva na področju primorske regije, ki obsega tri statistične regije, ki skupno pokrivajo 25 občin. S svojim delovanjem prispeva k pospeševanju tehnološkega podjetništva, regionalnega razvoja in zaposlovanja vrhunskih kadrov v regiji. Vzodbuja delovanje prepričanja, da sta napredovanje in razvoj možna le z lastnimi znanji, prizadevanji in kvaliteto. Njegov poglavitni cilj je ustvariti stimulatívno okolje in poslovni svet, okolje, ki bo prijazno do zaposlenih in v katerem bo domovala inovativna klima. Primorski tehnološki park predstavlja dobro osnovo pri razvoju podjetništva in tako omogoča (www.primorski-tp.si):

- povezovanje vrhunskih kadrov,
- ustanavljanje najkonkurenčnejših visoko inovativnih podjetij,
- oblikovanje prostorov za delo in razvoj članov,
- izmenjavo storitev, izkušenj in znanja.

Primorski tehnološki park je bil ustanovljen z namenom vzodbujati razvoj tehnoloških in inovativnih podjetij s področja celotne primorske regije. Pod svojim okriljem združuje člane, ki so (www.primorski-tp.si):

- samostojni podjetnik posameznik,
- mikro podjetje,
- malo podjetje,
- raziskovalno-razvojni oddelek podjetja,
- raziskovalno-razvojni projekt podjetja, zavoda ali organizacije.

Primorski tehnološki park združuje trideset članov, inovativna podjetja s področja elektronike, merilnih sistemov, telekomunikacij, avtomatizacije procesov, informacijskih tehnologij in strojegradnje. Povezuje se s subjekti gospodarskega, raziskovalnega in podpornega okolja, s katerimi sodeluje pri izvajanju projektov za podporo inovativnosti. Njegovo delovanje je usmerjeno v pokrivanje celotnega področja Primorske. Z oblikovanjem dislociranih enot v primorskih krajih bo Primorski tehnološki park sodeloval pri razvoju lokalnih inovacijskih jeder. Sodeluje tudi z drugimi slovenskimi in tujimi tehnološkimi parki. Cilj sodelovanja je oblikovanje skupnih izhodišč za delovanje tehnoloških parkov, usklajen nastop do ministrstev in zato boljša izvedbena podpora za člane, skupno načrtovanje in izvajanje projektov s področja inoviranja, prenosa tehnologij, financiranja tehnoloških razvojnih projektov, trženja in svetovanja. Povezovanje z okoljem in bogatenje tako socialnega kapitala je za uspeh podjetja ali organizacije odločilnega pomena. Finančni, poslovni partnerji, medorganizacijsko povezovanje in druge povezave omogočajo rast in razvoj.

2.5.7. Upravna enota Nova Gorica (UE)

Upravna enota je organ državne uprave, ki opravlja za državljane in pravne osebe številne pomembne in pogoste upravne storitve. Izvaja jih na področju notranjih zadev, gradnje objektov in drugih posegov v prostor, kmetijstva, trgovine itd. Upravna enota Nova Gorica nudi občanom dostopne in kakovostne storitve ter partnerski odnos. Zagotavlja uporabne informacije o upravnih enotah in njihovih storitvah (www.upravneenote.gov.si).

V nadaljevanju bom predstavil poslovanje Upravne enote Nova Gorica z vidika podjetništva. Upravna enota Nova Gorica na nudi področju podjetništva osnovne informacije, kadar se občani odločajo za sodelovanje na trgu. Nasvetov, ki jih nudi se nanašajo na ustanavljanje podjetij, na dokumente in dovoljenja, patente in borzo partnerjev.

Nasveti iz področja ustanavljanja podjetja zajemajo nasvete o ustanavljanju podjetja, samostojni podjetnik posameznik lahko na osnovi nasvetov registrira svoje podjetje z vpisom v sodni register. Upravna enota ponuja informacije o nastanitvenih obratih (znak kakovosti), gostinskih obratih, prodajalnah in osebnih dopolnilnih del. Glede na dejavnost, ki jo gospodarski subjekt opravlja, zakonodaja predpisuje različna dovoljenja. Tako so za posamezno dejavnost potrebna dovoljenja za opravljanje dejavnosti, dovoljenja za uporabo poslovnih prostorov, dovoljenja s področja varstva okolja itd.

Za posameznika oziroma podjetje, ki ustvari izum za poslovno okolje, je smotrno prijaviti patent. Patent je z zakonom zaščiten izključna pravica gospodarskega izkoriščanja novega izuma za določeno dobo. Za izum se šteje tehnična rešitev, ki ni bila pred datumom vložitve patentne prijave dostopna javnosti z ustnim ali pisnim opisom, z uporabo ali na katerikoli drug način. Patent je ena od pravic industrijske lastnine. Prijava za zaščito industrijske lastnine se vloži na Uradu republike Slovenije za intelektualno lastnino, ki je organ Ministrstva za gospodarstvo. Prijavitelj je lahko vsaka fizična ali pravna oseba. Patent je po podelitvi potrebno podaljševati s plačevanjem letnih pristojbin. Vrste patentnega varstva so nacionalno patentno varstvo, patentno varstvo v tujini ter mednarodna patentna prijava.

Na borzi poslovnih partnerjev pristojna organizacija, pristojni zavod ali zbornica poišče uporabniku ustreznega poslovnega partnerja. Borza poslovnih partnerjev deluje pod imenom Mednarodna borza ponudb in povpraševanj. Zajema informacijsko mrežo treh partnerjev: Gospodarske zbornice Slovenije, Pospeševalnega centra za malo gospodarstvo in Obrtne zbornice Slovenije. Pospeševalni center za malo gospodarstvo je izvajalska institucija ministrstva za gospodarstvo. Mednarodna borza ponudbe in povpraševanja zagotavlja pokritost celotnega slovenskega gospodarstva ter večjo reprezentativno moč tako doma kot v tujini. Namenjena je domačim in tujim podjetjem, ki iščejo poslovno sodelovanje, predvsem pa malim in srednje velikim podjetjem in podjetnikom, ki šele vstopajo na tuje trge oziroma iščejo sodelovanje s slovenskimi podjetji (www.upravneenote.gov.si).

2.5.8. Zavod za zaposlovanje Nova Gorica (OS Nova Gorica)

Zavod za zaposlovanje je samostojna pravna oseba s statusom javnega zavoda, ki deluje za območje Republike Slovenije. Ustanovljen je bil na podlagi 61. člena Zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti. Deluje organizacijsko oziroma funkcionalno na sedežu Zavoda z vodstvom in centralno službo ter v območnih službah z uradi za delo, ki so locirani v vseh upravnih enotah, s čimer je teritorialno pokrita celotna mreža za njegovo dejavnost (www.ess.gov.si). Uporabniki storitev Zavoda so delodajalci, brezposelne osebe, študenti in prosilci za študentska posojila, osebe, ki potrebujejo strokovno pomoč pri zaposlovanju in poklicni orientaciji, strokovne institucije in izvajalci programov zaposlovanja, socialni partnerji ter javnost.

Vodstvo zavoda na sedežu družbe razvija strokovne doktrine dela, predpisuje in vrednoti vse pripomočke za delo Zavoda (organizacijske predpise in navodila, priročnike, notranje akte itd.), koordinira poslovne funkcije ter zagotavlja njihovo neposredno ter enotno uporabo za celotno državo. Poleg navedenega izvaja tudi določeno dodatno podporo za območne enote kot so analize, informatika, računovodstvo, razvoj enot itd. Območna služba Nova Gorica s svojimi službami strokovno in organizacijsko vodi in izvaja osnovne poslovne funkcije Zavoda (www.ess.gov.si):

- zaposlovanje brezposelnih oseb, poslovanje z delodajalci, zaposlovanje tujcev, vezano na trg dela,
- poklicne orientacije programov zaposlovanja,
- izvajanje pravic iz zavarovanja za primer brezposelnosti,
- republiške štipendije,
- dejavnost analitike,
- dejavnost mednarodnih projektov itd.

Območna služba razvija in sodeluje pri razvoju politike in programov zaposlovanja z drugimi partnerji na svojem območju. Ti partnerji so sindikati, delodajalci, organi lokalnih skupnosti, strokovne institucije in izvajalci programov zaposlovanja. Vsi se zavzemajo za skupno realizacijo ciljev. Zavod za zaposlovanje Nova Gorica posredno in neposredno prispeva k povečanju zaposlenosti prebivalstva v Sloveniji (www.ess.gov.si):

- tvorno in aktivno prispeva k razvoju politike zaposlovanja v Sloveniji,
- aktivno se zavzema za povečanje vseh vrst mobilnosti delovne sile v Sloveniji,
- omogoča učinkovito in transparentno porabo sredstev, namenjenih izvajanju programa ukrepov za tekoče leto,
- pospešuje in modernizira sodelovanje z delodajalci ter jim s svojo javno službo posredovanja zaposlitev omogoča nabor delovne sile iz uradne evidence brezposelnih oseb v Republiki Sloveniji,
- zagotavlja pravočasno in ustrezno priznavanje materialnih pravic uporabnikov javnih storitev,
- razvija partnerstvo pri razvoju človeških virov,

- trudi se biti primerljiv z najboljšimi in najučinkovitejšimi javnimi zavodi v Evropski uniji.

Zavod za zaposlovanje vsako leto posreduje zaposlitev približno 55.000 brezposelnim osebam, tako da je posredovanje zaposlitev in okrepitev sodelovanja z delodajalci ena od pglavitnih nalog.

2.6. Opredelitev potrebne podpore za pospešen razvoj podjetništva v goriški regiji

Temeljna značilnost sodobnih združb je njihova kompleksnost. Vse bolj zapleteno okolje in številni problemski sklopi, s katerimi se združbe soočajo, zahtevajo iskanje vedno novih odgovorov ter oblik organiziranosti za učinkovito doseganje postavljenih ciljev. Sodobno okolje na eni strani zahteva uvajanje izredno razvejane mreže standardov in formalizacijskih postopkov. Na drugi strani pa se pred menedžerje postavlja zahteva po izredno hitri odzivnosti in prilagodljivosti (Kovač, 2005, str. 19).

V zadnjih letih se pojavlja veliko govora o podjetništvu, ki je koristno za ekonomsko politiko in izhaja iz raziskav na področju poslovnih znanosti. Z besedo podjetništvo se razume proces, v katerem podjetniki – posamezniki ali skupine ljudi – podjetniški timi odkrivajo poslovne priložnosti in jih nato uresničujejo. Za uresničitev poslovne priložnosti zberejo potrebna sredstva ne glede na to ali so v njihovi lasti ali ne. Podjetniki največkrat za uresničitev poslovne priložnosti ustanovijo podjetje, ki je pod njihovim nadzorom, zato je podjetništvo tesno povezano z ustanavljanjem podjetij in stopnjo podjetništva merimo z odstotkom na novo ustanovljenih podjetij (Vahčič, 1995, str. 304).

V Sloveniji se podjetništvo učinkovito razvija. Hitro rastoča podjetja majhna in srednja igrajo še razmeroma majhno vlogo v slovenskem gospodarstvu. Vendar postopoma narašča zavest o tem, da je mali privatni sektor edini, ki bo ustvaril nova delovna mesta, akumulacijo, nove proizvodnje in tako odločal o gospodarski prihodnosti Slovenije. Države, ki so danes uspešne in hitro rastejo, so svojo podjetniško elito ustvarjale zelo sistematično in jo ves čas odkrito podpirale. Brez podobne aktivne politike Slovenija ne bo postala podjetniško razvita država in ne bo dosegla rasti, potrebne za dohitevanje razvitih sosedov. V goriški regiji se pogreša določena sposobnost v smislu podjetništva, ki bi lahko vodila gospodarstvo v boljšo prihodnost. Goriška išče podjetnike, ki so iznajdljivi, vztrajni, samostojni, imajo samozaupanje in potegnejo druge za sabo. Tehnološkega napredka ne smemo pričakovati le z univerz in inštitutov, ker to ni v njihovem načinu dela. Osnova vsake strategije ustanavljanja podjetij in s tem novih delovnih mest, mora biti podjetnik posameznik, ki ima izoblikovano zamisel o izdelku oziroma storitvi. Pri njem bi morali delovati vsi vzvodi za pospeševanje, olajševanje njegove namere, ki so dobro znane, vendar še vedno ne delujejo kljub vsem obljubam določenih podpornih institucij. Za začetek bi moralo podjetništvo goriške regije upoštevati ključne elemente, ki so po mojem mnenju naslednji:

- želja podjetnikov oziroma njihovih družb, da se razvijajo in obenem povezujejo z drugimi,

- poskusiti vzpostaviti določene mrežne povezave v organizacijskem smislu,
- se soočiti z upravljalno ravnalnimi procesi v organizaciji,
- razvijati komunikacijske veščine v in med organizacijami,
- v organizacijah ustvarjati zaupanje,
- se seznaniti z najnovejšimi telekomunikacijskimi in informacijskimi tehnologijami.

2.6.1. Povezovanje gospodarskih družb

V življenju nas spremlja veliko težav bodisi doma bodisi v raznih institucijah oziroma organizacijah. V večini primerov posameznik ni kos sam rešiti določenega problema. V ta namen začne sodelovati z drugimi posamezniki, ki bi mu lahko pomagali z dobrimi idejami do smotrnih rešitev določenega problema. V združbo tako vstopajo ljudje, da bi lažje delovali. Skupina ljudi začne delovati kot organizacija in tako postanejo med njimi določeni stiki. S tem nastane določeno sodelovanje med njimi, postavijo se določeni vzorci vedenja in nastanejo organizacijska veziva oziroma razmerja. Gospodarske združbe ali podjetja, ki so nastala z organizacijo, se zopet povezujejo med seboj ne samo po trgu, temveč tudi že preden stopajo v medsebojne tržne stike. S tem pa nastajajo nova razmerja, toda tokrat ne med posameznimi ljudmi, temveč med njihovimi združbami. Nastajajo torej nove strukture, ki se imenujejo strukture visokega reda, ker so ti sestavi razmerij med samostojnimi organiziranimi združbami (Lipovec, 1987, str. 213).

Če med člani družbe oziroma med organizacijami ni nobenih stikov, je stanje nič, v obratnem primeru, ko nastanejo določeni stiki, je to organizacija, ki pomeni idealno stanje. Odnosi članov družbe so dobri, ko se vedejo na način, da so si pripravljene pomagati v združbi. To vodi do ustreznega sodelovanja oziroma komuniciranja za potrebe razvoja organizacije, saj je pravočasnost dostavljanja ustreznih poročil ključnega pomena za uresničevanje določenih nalog. Delovne naloge ali vloge, ki jih imajo zaposleni v družbi, morajo potekati gladko in brez težav. Organizatorju je predvsem pomembno, da so ljudje zadovoljni v združbi, učinkoviti in da dosegajo pozitivne izide. Medtem je za sociologa važno le, da so ljudje v organizaciji zadovoljni. Če povzamem ugotovitev, je vloga organizatorja v organizaciji zelo pomembna.

V procesu komuniciranja imajo nedvomno pomembno vlogo medsebojni odnosi, razmerja in zaupanje med člani organizacij. Razlikujemo pet vidikov odnosov oziroma razmerji, ki so pomembni za komuniciranje, in sicer (Možina, Damjan, 1992, str. 29):

- razmerje med dvema osebama; to je običajno razgovor med njima, s tem odnosom dobimo najbolj neposredno povratno informacijo,
- razmerje sebe do skupine; nastopa, ko želi posameznik informirati skupino o določenem problemu in dobiti mnenje skupine o načinu realizacije problema,
- razmerje skupine do skupine; določena stališča ene skupine se posredujejo drugi skupini in tako se išče enotno nastopanje obeh skupin,

- razmerje posameznika do socialnega okolja; to je razmerje do drugih, s katerimi se posameznik srečuje v določeni delavni sredini,
- razmerje do samega sebe; gre za vidik, ki se nanaša na človekovo uresničevanje, kot je samokritičnost, samoizobraževanje, spreminjanje samega sebe in podobno.

V današnjem nestabilnem oziroma turbulentnem okolju je spreminjanje organizacije postala skoraj nujna stvar. Vsak menedžer določene organizacije se sooča s problemom spreminjanja. Glede na to da hočejo upravljavci in menedžerji zasledovati smotrno uresničevanje ciljev organizacije in s tem članov združbe, morajo pri planiranju organizacije oziroma načrtovanju dolgoročne strategije to postavko upoštevati. Zaradi tega morajo predhodno dobiti potrebno zaupanje do zaposlenih, vendar se to gradi na dolgi rok. Spremembe povzročajo na zaposlenih določene odpore, ki se vidijo na slabih odnosih med organizacijskimi ravni in nerazumevanju oziroma neupoštevanju določenih navodil organizacije. Menedžerji, ki ne razložijo sprememb zaposlenim in jim ne zaupajo, bodo težko izpeljali načrtovane spremembe, zaradi katerih so vložili ogromno energije in časa pri posameznih analizah trga z upoštevanjem situacijskih spremenljivk.

V organizacijah se dogaja, da imajo povedane vsebine (na primer z vidika sprememb v kolektivu) zelo različno interpretacijo. Tem vsebinam se lahko izogne, če se poskuša zagotoviti v medsebojnih razmerjih vsaj malo iskrenosti. Sodelavce se direktno vpraša, kako doživljajo posamezno situacijo. Ne more se pa mimo dejstva, da so v kolektivu različni tipi ljudi, ki si v medsebojnih razmerjih ustvarjajo svojo podobo. Optimistični ljudje v drugih ljudeh ne vidijo sovražnikov. Čeprav bodo doživeli razočaranje, se njihovo osnovno gledanje na medčloveška razmerja ne bo spremenilo. V nasprotju s pesimističnimi ljudmi, ki imajo nenehno občutek nemoči in ogroženosti (Preskar, 1997, str. 39).

Dodal bi še tezo, da je občutek varnosti silnica zaupanja, ki ga ljudje ponujamo drugim v zamenjavo za njihovo zaupanje. Poudarek je na zadovoljstvu ljudi, ki za razumevanje organizacije predstavlja najpomembnejše mesto. Če zadovoljstvo v organizacijah upade, raziskave prikazujejo, da so ocene zmogljivosti v združbah zmanjšane za 30-50% zaradi medčloveških težav, neporavnanih sporov, zavor v komuniciranju, motenih odnosov, premalo svobode in pomanjkanja priložnosti za razvoj. Iz navedenega sledi, da se obe silnici, učinkovitost pri ustvarjanju poslovnih učinkov ter zadovoljstvo ljudi, morata vse bolj dopolnjevati ter prekrivati.

2.6.2. Analiza in oblikovanje (projektiranje) mrežne organizacije

Zgodovina prikazuje, da je imelo vsako zgodovinsko obdobje neko prevladujočo organizacijsko obliko. Današnja teorija organizacije je teorija industrijske družbe in odraža razmere, ki so značilne za industrijsko proizvodnjo in industrijsko družbo v celoti. Zanj je značilna predvsem hierarhična organizacija gospodarskih družb in birokratska organizacija države. Čeprav so se v tem času razvile tudi nekatere druge organizacijske oblike, kot so matrične in mrežne organizacije, se jih v praksi redko uporablja.

Z rastjo globalne konkurence in vse bolj dinamičnega ter hitrega tehnološkega razvoja je skoraj nemogoče biti uspešen, ne da bi se poslovno in razvojno tesneje povezovali s svojimi poslovnimi partnerji. Sodobna podjetja se povezujejo s svojimi dobavitelji, kupci in drugimi poslovnimi partnerji ter skušajo oblikovati optimalne poslovne verige dodajanja nove vrednosti (www.toolscluster.net).

Glede na navedeno se upravičeno pričakuje, da bo prihajajoča informacijska družba prinesla svojo prevladujočo organizacijsko obliko. Zaenkrat kaže, da bodo to mrežne oziroma virtualne organizacije. Vpliv informacijske tehnologije na notranjo organiziranost podjetji je že dolgo znan in raziskan, razmeroma nov pojav pa je tesno medorganizacijsko povezovanje, ki ga je v širšem obsegu omogočil šele internet oziroma omrežja nove generacije. Šele nova uporaba interneta, ki se je začela po letu 1995, je sprožila val novih proizvodov in storitev ter s tem povezanih organizacijskih sprememb. Internet je postal komunikacijska infrastruktura in gonilna sila celotne digitalne ekonomije. Pojavile so se matrične in mrežne strukture, ki so spominjale na strukturo interneta, ki omogoča enostavno komunikacijo vsak z vsakim. Od tod izvira tudi globalnost informacijske družbe, saj je z zornega kota prenosa in dostopa do informacij svet postal kot neka globalna vas, kjer je lahko vsak povezan z vsakim, cena komunikacij pa je skoraj neodvisna od razdalje.

Mrežna organizacija oziroma mreža (angl. network), ki jo sestavljajo udeleženci – osebe, organizacije, industrije ali celo država je skupek vzorčnih odnosov med posamezniki, skupinami ali organizacijami oziroma je celota oseb, ki so med seboj različno povezane (Žabot, 1999, str. 14-17). Vsako podjetje deluje na svojem specifičnem področju, kjer razvija prednosti. Prednosti pa dobi tudi od povezovanja (Rozman, 2000, str. 98). Mrežne organizacije so kompleksni prilagodljivi sistemi, brez centralnega hierarhičnega nadzora, z več vzporedno delujočih enot. Imajo sposobnost hitrega prilagajanja, brez potrebe po vzpostavitvi toge hierarhične oblike upravljanja. S pomočjo mrež z natančno definirano porazdelitvijo nalog med podjetji se obstoječi razvojni potenciali področij poslovanja optimalno izkoristijo in uporabijo se sinergijski efekti. Mrežna organizacija naj bi vsebovala pet organizacijskih načel:

- 1) skupen namen - skupni pogledi vrednosti in cilji zagotavljajo obstoj mreže, v katero so povezana podjetja,
- 2) neodvisno članstvo - vsaka članica mreže zadrži svojo formalno-pravno neodvisnost, medtem pa pridobi nekaj od tega, da je del mreže,
- 3) prostovoljne povezave - ena lastnost mreže je, da se partnerji povezujejo na prostovoljni osnovi,
- 4) več vodij - vsaka oseba ali skupina v mreži lahko prispeva v določenem procesu nekaj enkratnega, zato je zaželeno, da deluje z menedžerskega zornega kota čim bolj neodvisno,
- 5) povezani organizacijski nivoji - mreže so več nivojske in lahko delujejo na različnih nivojih, to pomeni sodelovanje med organizacijami, oddelki ali posamezniki.

Mrežna organizacija se bistveno razlikuje od tradicionalnih in najpomembnejše značilnosti so:

- njena organizacija je strukturirana na osnovi procesov in ne nalog,
- ima plosko organizacijsko hierarhijo,
- delo je organizirano na osnovi delavnih timov,
- pospeševanje kontaktov s kupci in dobavitelji je sestavni del poslovnih procesov,
- uspešnost organizacije se primarno meri glede na zadovoljstvo strank,
- nagrajevanje temelji na uspešnosti delovnih timov,
- kontinuirano usposabljanje zaposlenih na vseh nivojih je bistvenega pomena za uspešno poslovanje.

V nadaljevanju specialističnega dela bom na osnovi navedene teorije o mrežni organizaciji oblikoval mrežno organizacijo podpornih institucij, ki ji bo za nemoteno delovanje pomagala najsodobnejša telekomunikacijska in informacijska tehnologija.

2.6.2.1. Organizacijsko upravljalno-ravnalni procesi

Organizacijski procesi so procesi zagotavljanja smotrnega doseganja cilja združbe. Člani se nenamerno prilagajajo med seboj. Lahko pa si vsak delovni proces in njegov rezultat v naprej zamislimo. Zamisli sledi izvedba, tej pa ugotavljanje, ali je bilo zamišljeno izvedeno in ukrepi, v kolikor je prišlo do odstopanj. Tako v zavestno usmerjenem procesu nastopajo faze upravljalno-ravnalnega procesa (planiranje, uveljavljanje in kontrola). Funkciji planiranja in kontrole sta funkciji ravnanja oziroma zagotavljanja smotrnosti, sama izvedba pa je v podjetju njegovo poslovanje (Rozman, 2000 str. 19-23).

Planiranje je ena od temeljnih faz upravljalno-ravnalnega procesa in je na podlagi predvidevanja bodočnosti zavestno določanje bodočega delovanja organizacije za uresničitev ciljev poslovanja, izoblikovano v politike, postopke, predračune in programe. Planiranje je torej sredstvo, ki zagotavlja, da bo delovanje podjetja doseglo svoj cilj, da bo torej smotno. Temeljni cilji podjetja kot so ohranitev podjetja, razvoj podjetja, zadovoljevanje potreb družbe, obveznosti do družbe in profit, morajo biti v naprej postavljeni, da bi bilo planiranje sploh možno. Druga faza upravljalno-ravnalnega procesa izvedba in je določena s planiranjem. V tej fazi začne organizacija delovati in s tem se uresničiti plan organizacije. Vendar včasih obstaja možnost, da zaradi vrste razlogov prihaja do odstopanj izvedbe od plana. Bodisi da izvedba ni sledila planu bodisi da okoliščine zahtevajo spremembo plana. Kontroliranje je zadnja faza upravljalno-ravnalnega procesa, pomeni ugotavljanje, kaj je bilo napravljeno, je merjenje in ocenjevanje delovanja in izvajanje korektivnih ukrepov, da bi zagotovili uresničevanje ciljev podjetja in planov, ki naj bi to vnaprej zagotavljali.

V najsplošnejšem smislu je vsebina organizacijskega procesa vzajemno zamišljanje procesa in rezultata dela ter pozornost smotrne volje med organiziranim delom mnogih ljudi. Upravljalno-ravnalni proces je tako enoten formalen proces, ki poteka od določenega cilja podjetja, poslovne politike, planiranja, delegiranja, koordiniranja do kontroliranja. Namen

tega procesa je izvajati nalogo podjetja, s pomočjo drugih ljudi in hkrati zastopati, varovati in razvijati interese nosilca gospodarjenja. Prav s tem razvijanjem, varovanjem in zastopanjem interesov nosilca gospodarjenja pa upravljalno-ravnanjski proces zagotavlja obstoj, značilnosti in smotrno uresničevanje cilja gospodarjenja (Lipovec, 1987, str. 223).

2.6.2.2. Komuniciranje v in med organizacijami

Komuniciranje je proces, ki se nenehno odvija med posamezniki, ki so v medsebojni interakciji. Komunikacijo lahko razumemo kot socialno izmenjavo znakov, ki imajo določen pomen in določeno kodo. Gre za pošiljanje, prenašanje in sprejemanje sporočil. Posameznik ali skupina ljudi s komunikacijo dosega določene cilje. Komunikacija ni samo preprosto sprejemanje in oddajanje informacij, komunikacija je socialna interakcija. Obsega izmenjavo misli, občutkov ali razumevanje zaznavanja (Vešligaj, 2001, str. 34).

S komuniciranjem si sodelujoče osebe izmenjujejo informacije. Opredelitve pojma komuniciranje so različne, vendar podobne. Vse poudarjajo, da gre v komuniciranju za proces sporazumevanja, katerega bistvo je, da morajo biti osebe, ki med seboj komunicirajo, naravnane podobno, da bi dosegle namen in cilj komuniciranja. Znano je, da komuniciramo takrat, kadar govorimo ali pišemo. Četudi z neko osebo ne govorimo, smo z njo še vedno v razmerju, kar pomeni, da komuniciramo. V trenutku, ko se družimo z ljudmi, nekomuniciranje oziroma medsebojna razmerja niso možna, ker vedno oddajamo komunikacijske signale v svojo okolico, ki bodo opazovalcem dajala določena sporočila.

Najbolj preprost komunikacijski sistem sestavljajo štiri sestavine (Možina et al., 2004, str. 36-38):

- pošiljatelj,
- prejemnik,
- sporočilo,
- komunikacijska pot.

Pogoj za komuniciranje je sposobnost pošiljatelja, da sporočilo pošlje in sposobnost prejemnika, da sporočilo prejme. Sporočilo vsebuje dejstvo, mnenje, željo, kratka informacije, ki jih pošiljatelj želi prenesti sprejemniku po poti, ki jo imenujemo komunikacijski kanal. Uspešno komuniciranje predstavlja učinkoviti komunikacijski sistem. Pri tem se postavlja pomembno vprašanje: »Ali je bilo sporočilo pravilno razumljeno?« (Vešligaj, 2001, str. 40-49).

To si lahko hkrati razlagamo kot način zaupanja. Člani združbe bodo lažje razumeli določeno sporočilo in ga sprejeli kot konstruktivno, če bo med njimi obstajalo določeno razmerje, ki bo grajeno formalno ali neformalno.

2.6.2.3. Zaupanje v in med organizacijami

Zaupanje je relativno nova vrednota v organizacijski teoriji, ki se ji pri delitvi dela ni mogoče izogniti. Popoln nadzor nad izvajanjem dela namreč ni mogoč. Zaupanje je tudi osnova za različne procesne inovacije, ki temeljijo na skupinskem delu in medsebojnem sodelovanju. Zaupanje omogoča pri povezovanju organizacije z okoljem oblikovanje sinergijskega in partnerskega sodelovanja z vsemi udeleženci poslovanja.

Zaupanje pozitivno vpliva na uspešnost. A kljub temu marsikdo misli, da ni tako. Zadostna mera zaupanja med notranjimi in zunanji udeleženci je očitno predpogoj za složno in sinergično delovanje, na kakršnem temelji učinkovito in uspešno delovanje organizacij. Ta ugotovitev velja za organizacije, za njihove dele in za širše okolje. Dokler razmerja med udeleženci temeljijo na zadostni meri zaupanja, je različnost interesov spodbuda za tekmovanje in razvoj – pa tudi za sinergično sodelovanje. Če pa mera zaupanja ni zadostna, se racionalna nasprotja postopoma izrodijo v neracionalna, čustvena in negativna. Iz teh raste nasprotovalno in škodljivo obnašanje, ki je delovanje vseh proti vsem. Nezaupanje med posamezniki, skupinami, organizacijami, deli družbe znižuje uspešnost in jo spreminja v neuspešnost ter propadanje.

Zaupanje se gradi v podjetjih in med podjetji, ki delijo enake vrednote in kjer so posamezniki prijatelji. Zaupanje postane nekakšen mehanizem usklajevanja, ki je enakovreden mehanizmu trga ali hierarhije. Zaupanje prinaša pozitivno lastnost v podjetjih. To je zniževanje transakcijskih stroškov.

Zaupanje med združbami je tako opredeljeno kot zaupanje ene združbe, da bo druga združba zanesljivo obvladovala v dobrem, pričakovanem in dobrohotnem smislu. Pri tem je zaupanje lahko globalno, pogosteje pa specifično. Zaupanje med združbami gradi na lastnostih združbe, ki so pomembne za zaupanje in se nanaša na razmerja med podjetji. Načini povečevanja zaupanja med združbami so:

- pogostost in odprtost med združbami,
- pogostost izmenjave proizvodov, storitev, informacij in čustev,
- odprtost razmerij,
- uravnoteženost samostojnosti in medsebojne odvisnosti,
- število in sorodnost, podobnost članov mreže,
- ožja in utečena mreža.

Zaupanje je med drugim tudi osnova za konstruktivno oziroma smotrno učenje zaposlenih za potrebe organizacije in z ostalimi poslovnimi partnerji oziroma strankami. Druga od druge pridobita. Ne gre le za učenje v ekipi, saj lahko skupaj rešujeta problem. Tako bodo izmenjavala bolj natančne, celovite in hitre informacije, ki bodo lahko zelo zaupne. Zaupanje v organizaciji med člani kolektiva in med raznimi organizacijami običajno nastaja zelo počasi. Včasih neformalni proces lahko traja več let. Ves trud, ki je bil vložen v proces, lahko izgubi

pomen čez noč, če se razmerja zaupanja ne utrjuje in povečuje. Nasprotje zaupanja je nezaupanje, ki se kaže v obliki določenih težav v organizaciji, kot so neuresničevanje zastavljenih ciljev, slabi odnosi in sodelovanje med zaposlenimi ter pogosti konflikti, ki ostajajo nerazrešeni, nezadovoljstvo s sistemom nagrajevanja, stilom vodenja, zaprtost v komuniciranju med zaposlenimi in slaba informiranost, pogoste pritožbe zaposlenih in podobno. Vse težave v delovanju podjetja kažejo na to, da zaposleni niso in ne morejo biti popolnoma predani delu in podjetju (Duff, 2003, str. 36).

Na osnovi določenih informacij, ki jih je podjetje pridobilo o dejanskih vzrokih nezaupanja, mora posledično nemudoma ukrepati. Tako v organizaciji se prične faza iskanja rešitev za njihovo odpravo, ki se imenuje ukrep za odpravo vzrokov nezaupanja.

Iz vsega navedenega lahko povzamem, da je poseg spreminjanja oziroma pridobivanja zaupanja organizacije eden najzahtevnejših organizacijskih procesov, ker zanj ne obstaja nekega klasičnega modela oziroma navodila. Zaupanje se gradi na dolgi rok, medtem organizacija potrebuje rešitve zaposlenih oziroma njihova znanja v kratkem času. Nezaupanje lahko privede do slabljenja razmerji med zaposlenimi in med drugimi organizacijami, kar bi v močnem turbulentnem okolju privedlo do propada. Zato je smotno, da v prvem koraku vsak menedžer najprej kritično oceni in ugotovi, katere od slabosti, ki rušijo zaupanje zaposlenih, sam izkazuje. Te slabosti si mora priznati in jih nato poskušati zavestno odpraviti ali vsaj omiliti s spremembo svojega vedenja.

2.6.2.4. Virtualizacija organizacij

Sodobni čas z razvojem informacijskih tehnologij prinaša v poslovno okolje in posledično v organizacije novi način organiziranja. Internet in drugi spremljajoči se proizvodi informacijskih tehnologij pripomorejo k temu, da poslovanje ni več zaprto v okvir obstoječih organizacij, temveč se povezuje z drugimi organizacijami v različne oblike poslovnih mrež. V novi ekonomiji postajajo mreže glavna oblika organiziranosti poslovanja. Elektronska izmenjava podatkov in računalniška mreža je temeljna tehnologija povezovanja organizacij (Ivanko, 2003, str. 54).

Virtualna organiziranost je mreža organizacij, od katerih ima vsaka določene kompetenčne sposobnosti in ki so združene z namenom izvajanja določenih nalog, da bi izrabile nekatere hitro spremenljive položaje v svojem poslovnem okolju. Združena organizacija se mora odpovedati delcu svoje prostosti v zameno za skupni uspešni izid.

Zaupanje postaja temelj virtualne organiziranosti, kjer tehnologija nadomešča osebne stike in briše mejo med realnim in virtualnim svetom, ki ga omogoča informacijsko komunikacijska tehnologija. Uporaba informacijske tehnologije je pomembna, ker omogoča hitre organizacijske prilagoditve in povezovanje preko organizacijskih meja, ne glede na oddaljenost. Tako sta informacijska in komunikacijska tehnologija pogoj in tehnološka osnova virtualizacije organizacij, temeljni razlogi za te procese pa so v celoti poslovne narave.

Bistvena prednost virtualnih organizacij pred tradicionalnimi je v njihovi prožnosti in skoraj neverjetni prilagodljivosti. Ker postaja v globalni ekonomiji prilagodljivost ena najpomembnejših konkurenčnih prednosti, so se virtualne organizacije kmalu pokazale kot pravi odgovor na nove izzive (Goldsmith, 2000, str. 7).

Dosedanje izkušnje z virtualizacijo posameznih delovnih mest ali virtualnih delovnih skupin kažejo, da je virtualna organiziranost socialno problematična zaradi pomanjkanja neposrednih stikov med ljudmi in s tem latentnega nezaupanja. Vrsta raziskav kaže, da se lahko le manjšina ljudi virtualno povezuje brez nezaželenih stranskih učinkov, ki se odražajo predvsem v brezosebnem odnosu do sodelavcev in do skupnih rezultatov dela. Virtualno delo očitno ni povsem naravno in se ga je potrebno privaditi. V današnjem svetu se zaupanje še vedno vzpostavlja predvsem z osebnimi stiki, v katerih posameznik zavestno ali podzavestno preverja svojega sogovornika. Ko postane ta komunikacija virtualna, postane večina priučenih in prirojenih tehnik preverjanja manj učinkovitih.

V virtualnih okoljih pride še bolj do izraza ugotovitev, da je zaupanje tudi ekonomska kategorija, saj je zaupanje cenejše od nezaupanja. Zato je ena temeljnih nalog menedžmenta, da dosežejo tisto potrebno stopnjo zaupanja, ki omogoča učinkovito in racionalno delovanje organizacij v virtualnih okoljih (Bavec, 2004, str. 89).

Sodobna tehnologija in virtualizacija poslovnih procesov in organizacij bosta zelo verjetno pripeljali do spremenjenega pogleda na zaupanje. Potrebo po zelo visoki stopnji osebnega zaupanja bodo v globalizaciji svetovnega gospodarstva postopoma nadomestili različni mehanizmi, ki bodo zmanjševali možnost zlorab in nekorektnega poslovanja. Prava kombinacija zaupanja in varovalnih mehanizmov, ki bo omogočila racionalno in učinkovito delovanje virtualnih organizacij, se šele oblikuje. Evropska zakonodaja o elektronskem poslovanju in elektronskih podpisih, ki veljajo na celotnem področju Evropske unije, bistveno zmanjšuje poslovno tveganje in spodbuja nastajanje različnih oblik virtualnih organiziranosti v privatnem in javnem sektorju.

2.7. Informatika v in med organizacijami

Sodobni svet je ujet v igro trenutka. Tehnološki razvoj in ekonomski pogoji so v zadnjih letih pomembno spremenili način življenja. Ne spreminja se samo način poslovanja, temveč tudi družbeno življenje. Informacija v katerikoli obliki postaja eden najpomembnejših strateških virov. Dosegljiva mora biti vsakomur, kjerkoli na svetu in v vsakem trenutku. Sodobna družba potrebuje globalno informacijsko infrastrukturo, ki mora zagotavljati celoten spekter informacijskih in telekomunikacijskih storitev. Zahteve uporabnikov poslovnih informacijskih sistemov so danes prerasle osnovne knjigovodsko-računovodske funkcije. Tako mora sodobna informacijska rešitev združiti poslovno-strokovne nivoje v podjetjih, kakor tudi ponuditi uporabniku dodatne funkcije, ki povečajo učinkovitost, znižajo stroške in olajšajo njegovo delo. S podjetja oziroma ustanove pomočjo celovitih informacijskih rešitev upravljajo na enem mestu s podatki o kapacitetah, storitvah, človeškimi viri, sredstvi itd. Pot informacije od

njenega nastanka do izkoristka je bistveni element vsakega uspešnega poslovanja. Zato je nujno, da pretok informacije poteka v čim krajšem času. Digitalna doba zapoveduje tempo, ki mu posameznik brez pomoči dogajanj sodobne tehnologije ni več kos. Posameznik je v današnjem času časovno zelo obremenjen in s sodobnimi tehnologijami, ki so mu na voljo, in orodja mu prihranijo čas, ker mu ni potrebno razumeti zapletenih tehničnih podrobnosti. Dovolj je že, da ve, kaj potrebuje.

Določeni podatki, ki jih posameznik oziroma organizacija pridobi iz okolja, morajo biti smotrno nekje shranjeni. Tako zbirko podatkov imenujemo tudi baza podatkov, ki je sestavljena iz medsebojno povezanih operativnih podatkov, ki so shranjeni v računalnikovem pomnilniku brez nepotrebnega podvajanja na način, ki omogoča njihovo uporabo različnim uporabnikom z različnimi potrebami glede uporabe. Podatki so shranjeni tako, da so neodvisni od programov, ki se jih uporablja (Grad, Jaklič, 1994, str. 1-15). Sistemi celostnih rešitev so zasnovani tako, da se podatek vnese v podatkovno zbirko le enkrat, nato se le-ta samodejno prenaša v vse ustrezne programske enote ali druge informacijske sisteme. Prednosti celostnih rešitev (Saop, 1995, str. 6-8):

- brezpapirno upravljanje z dokumentacijo podjetja; vsak dokument se ob izpisu samodejno shrani v področje stranke in podjetja kot celote, s sistemom skeniranja pa je omogočeno shranjevanje prejete dokumentacije,
- modularna zgradba programske rešitve; programska rešitev je izdelana tako, da se po potrebi nadgrajuje z novimi poslovnimi funkcijami,
- enostavna in učinkovita uporaba; posamezen podatek se vnese v skupino programov oziroma celoten sistem samo enkrat in tako se zmanjša število napak in prihrani čas,
- sodobna analiza podatkov; orodje za analiziranje je vgrajeno v vse poslovne programe,
- samostojno oblikovanje izpisov; uporabnik si lahko sam oblikuje večino izhodnih dokumentov, kot so računi, predračuni, dopisi, pogodbe itd.,
- hitra priprava cirkularnih pisem; dopise, vabila in podobno dokumentacijo se lahko pošilja več strankam naenkrat s tem, da se naslovnike lahko zbira po različnih kriterijih,
- učinkovit sistem dela s pogodbami; sistemu je dodana funkcija za pisanje in spremljanje dela s pogodbami,
- zaščita podatkov; dostope do posameznih poslovnih funkcij se lahko zaščiti z gesli,
- CRM (upravljanje odnosov s strankami); pri stranki se lahko vodi zgodovina poslovnih dogodkov in prejete ter izdane dokumentacije,
- izterjave; izvajanje izterjave je enostavno in učinkovito,
- direktorski sistemi; omogoča vodilnemu osebju hitro in enostavno analiziranje poslovanja.

Uporaba informacijske tehnologije in z njo elektronsko izmenjevanje sporočil ter hranjenje podatkov in dokumentov v digitalni obliki je v vsakodnevem gospodarskem in upravnem poslovanju čedalje večja, z uveljavitvijo interneta pa dobiva še večji zagon. Za zagotovitev pravne varnosti najširše uporabe elektronskega poslovanja v domačem in mednarodnem gospodarstvu je bil leta 2000 sprejet Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem

podpisu (ZEPEP-UPB1). Zakon je utemeljen na sodobnih načelih, in sicer (Šarman, 2005, str. 50):

- načelo nediskriminacije elektronske oblike; elektronska oblika je izenačena s papirnato
- načelo odprtosti ali tehnološke nevtralnosti; uporaben ni samo za eno od vrst današnjih tehnologij, temveč bo uporaben tudi za nove,
- načelo pogodbene svobode strank; pogodbene stranke niso vezane le na v zakonu predvidene rešitve,
- načelo varstva osebnih podatkov; ima novejša pravila, ker so podatki v elektronskem svetu so še bolj izpostavljeni,
- načelo varstva porabnikov; v elektronskem poslovanju težje uveljavlja svoje pravice,
- načelo mednarodnega priznavanja; omogoča mednarodno priznavanje elektronskih dokumentov in podpisov.

Programska oprema je doživela razcvet. Pojavile so se sodobne poslovne aplikacije za upravljanje podjetniških virov, odnosov s strankami, poslovno inteligenco, doživljenjsko upravljanje proizvoda itd. Z razvojem interneta se vedno bolj razvija elektronsko poslovanje. Trendi razvoja informatike kažejo, da je v zadnjem desetletju postala gonilna sila gospodarstva, ker obstajajo številna podjetja, ki so z informatiko povečala svojo konkurenčno prednost in tako uspela. To so predvsem podjetja, ki so spoznala, kakšna strateška prednost je lahko investicija v tehnologijo (Stele, 2005, str. 9).

2.7.1. Informacijske baze CRM (Customer Relationship Management)

Najpomembnejša prednost vsakega podjetja je ugled, ki ga uživa na trgu, oziroma tisto, po čemer poslovni partnerji najbolj poznajo določeno podjetje. Največ je vredno to, kaj si mislijo o podjetju, kaj o njem govorijo in kako ga opisujejo drugim, ko predstavnik podjetja ni zraven (Tracy, 2005, str. 4).

Kratice CRM bi lahko poenostavil z vprašanjem: "Kako vedeti vse o vseh?" V današnjem času se vrednost podjetja oziroma njegov ugled v okolju meri tudi s portfeljem njegovih strank. To narekuje spremembo strategije podjetij, da se čim hitreje usmerijo k svojim partnerjem.

Customer Relationship Management (CRM) pomeni upravljanje odnosov s strankami. Osnova koncepta je ugotovitev, da je za podjetje ključnega pomena vzpostavitev kakovostnih odnosov s svojimi strankami, z ugoditvijo njihovim potrebam in predvidevanjem njihovih potreb, ki so osnova za obojestransko in dolgoročno sodelovanje. Ta poslovna filozofija in praksa postaja v današnjem turbulentnem okolju nujnost. CRM predstavlja sistematično usklajevanje poslovnih strategij, organizacijske strukture, kulture podjetja, informacij o naročnikih in informacijske tehnologije na način, da so vsi stiki podjetja z njegovimi deležniki usmerjeni v isto smer. Tako so delovni tokovi povezani v centralno delovno vozlišče. Podatki o strankah se shranjujejo v centralni bazi podatkov in so analizirani in distribuirani na ključne

točke. Cilj CRM programske opreme je podpora in vzpodbujanje optimiziranja prodajnih, tržnih in storitvenih procesov. Programska oprema je sestavljena iz več dinamičnih segmentov, ki omogočajo uporabo orodij, potrebnih za upravljanje vseh interaktivnih poti, skozi katere prihaja do kontaktov podjetja s strankami.

Ideja upravljanja odnosov s strankami je, da pomaga podjetjem uporabljati tehnologijo in človeške vire za pridobivanje podatkov o obnašanju strank in njihovi vrednosti. Če vse poteka po načrtih, podjetje lahko (Šarman, 2005, 51-52):

- ponuja boljše storitve strankam,
- izboljša učinkovitost kontaktnih centrov,
- učinkoviteje ponuja storitve,
- pomaga podjetjem, da hitreje sklepajo pogodbeno partnerska razmerja,
- poenostavi interno poslovanje organizacij in krepi medorganizacijska razmerja.

Podjetje s CRM programom vsako stranko postavi v središče pozornosti. Na enem mestu se zbirajo vse pomembne informacije, s katerimi se učinkovito izboljšuje odnos s stranko in tako stranki zagotavlja višjo raven storitev. Osebe v organizaciji v vsakem trenutku ve, kdaj in o čem je s stranko komuniciralo oziroma organizacija ima popoln in natančen pregled stranke. Z poznanjem strank oziroma njenih potreb lahko organizacija z njo bolje sodeluje, ker jo razume ter z njo komunicira bolj učinkovito. Tudi stranka hitro ugotovi, da zaradi bistveno krajšega postopka prihrani čas, osebe pa je zaradi manjše obremenitve prijaznejše in dostopnejše. Zaposleni v organizaciji zmanjšajo stres in negotovost, povezano s poslovnimi odločitvami, ker razpolagajo s kakovostnimi informacijami. Dovršen sistem omogoča učinkovito vzporedno in timsko delo, saj so podatki o stranki dostopni vsem zaposlenim, ki so za to pooblašteni. Upravljanje odnosov s strankami je resnično učinkovito šele, ko se podjetja odločijo, kakšne vrste informacij o strankah potrebujejo in kaj bodo z njimi naredila.

2.7.2. Povezovanje računalniške in telekomunikacijske tehnologije

V telekomunikacijski industriji so se v zadnjem času zgodile velike spremembe. Ponudniki klasičnih telefonskih storitev so se znašli v položaju, ko morajo zaradi stanja na trgu spremeniti svojo poslovno strategijo. Operaterji v konkurenčnem svetu telekomunikacij zahtevajo od proizvajalcev telekomunikacijske opreme, da ponudijo nove rešitve, ki bi zadržale vse zahtevnejše obstoječe uporabnike in bi hkrati pritegnile nove (Interno gradivo Iskre Tel, 2005). Z izrazom telekomunikacije razumemo prenos podatkov med napravami na različnih lokacijah. Osnovni namen telekomunikacij je odpraviti časovne zakasnitve pri komunikacijah, ki so rezultat geografske oddaljenosti. Ta oddaljenost lahko predstavlja dve sosednji sobi ali dve celini. Telekomunikacije potekajo v splošnem po telekomunikacijskih mrežah. Telekomunikacijske mreže sestavlja skupina naprav, ki so geografsko oddaljene in med seboj povezane tako, da omogočajo komuniciranje. Posamezna naprava v mreži se imenuje vozlišče. To je lahko računalnik, telefon, terminal, enota zunanjega pomnilnika itd. (Gradišar, 1993, str. 210).

Celoten sistem prenašanja informacij v okviru obstoječih telekomunikacijskih storitev lahko razdelimo v naslednje skupine (Jereb, 1994, str. 180):

- prenos govora: telefon, klicne naprave,
- prenos besedil: telegraf, telefaks,
- prenos slik: telefaks, teletekst, videotekst,
- prenos podatkov: elektronska pošta, lokalne in javne mreže za prenos podatkov,
- integrirani sistem: videotelefon, telekonferenčni sistemi, integrirane mreže, satelitske komunikacije.

Razvojni trendi v telekomunikacijah so usmerjeni k prehajanju na širokopasovna paketna omrežja, razvoju novih storitev in zagotavljanju vsebin. Danes se celo sama storitev prenosa govora seli v podatkovno oziroma paketno omrežje. Ta prehod tehnološko imenujemo telefonija IP.

Priloga 1 prikazuje povezavo oziroma konvergenco dveh tehnologij, in sicer klasičnega telefonskega omrežja TDM in nove tehnologije, katere platforma je MPLS. Iz skice je razvidno, da so telefonski aparati po pisarnah podjetja vključeni na računalniško omrežje LAN in računalnik je vključen v IP telefonski aparat. Še vedno pa obstaja možnost komunikacije s klasičnim omrežjem, ki jo omogočajo določeni elektronski prehodi.

Nove telekomunikacijske in informacijske tehnologije omogočajo zlivanje telefonskega, mobilnega in podatkovnega omrežja in storitev. Očitno prihaja do konvergence, katere posledica bo ena platforma z odprtimi standardi pri terminalni opremi. Omenjena platforma bo omogočila povezovanje storitev telefonije z obstoječimi uporabniškimi programi. Razvoj v omenjeni smeri bo odprl v podjetjih nove priložnosti za usmerjanje poslovnih procesov in njihovo optimizacijo. To bo doprineslo spremembo mišljenja v podjetjih. Podatkovni in telefonski sistemi ne bodo več ločeni. To bo pomenilo za podjetja določeno olajšanje pri poslovanju, ker si bodo podjetja lahko sisteme tudi sama administrirala v skladu z njihovimi potrebami.

2.8. Telekom Slovenije kot ponudnik tehnične rešitve za mrežno organizacijo

Podjetje Telekom Slovenije je največje slovensko podjetje, ki ponuja najsodobnejšo uporabniško izkušnjo komuniciranja s telekomunikacijskimi storitvami, ki jo oblikuje prvovrstna kakovost, zanesljivost in varnost. Skupino Telekom Slovenije sestavljajo družbe Mobitel d. d., SiOL d. o. o., Avtenta d. o. o., Teledat d. o. o. in GVO d. o. o.. Najpomembnejše dejavnosti skupine Telekom Slovenije so opravljene osnovne govorne telefonije z dopolnilnimi storitvami PSTN in opravljanje prenosa govora, podatkov, online storitev in videa preko priključkov ISDN, DSL, Ethernet tehnologije, IP telefonije in trženje VPN storitev. Poleg navedenega pa podjetje trži storitve na področju javnih mobilnih telekomunikacij, prodaja telekomunikacijske opreme, opravljanje komercialnih telekomunikacijskih internetnih storitev ter gradnja in vzdržuje telekomunikacijsko omrežje.

Med poglavitnimi strateškimi cilji Telekoma Slovenije je regionalna širitev, ki bo omogočala nadaljnjo rast in širitev družbe ter gradnja in trženje širokopasovnega omrežja in storitev.

Hiter razvoj trga zahteva stalen dostop do informacij, stalno povezljivost in dosegljivost telefona. Uporabniki imajo zelo različne potrebe, kar od ponudnikov zahteva ogromno paleto raznolikih storitev. Uporabnik potrebuje le določene storitve in ne vseh, ki mu jih lahko zagotavlja operater. Zato je pripravljen plačati le tiste storitve, ki jih uporablja (Hudobivnik, 2005, str. 114).

Informacijsko telekomunikacijski sistem vsakega podjetja je dinamičen in se mora stalno prilagajati spremembam in zahtevam poslovnega procesa in okolja, zato je posebej pomembno, da se čim hitreje razvija, obnavlja in prenavlja. Ta hitrost pa ne sme biti manjša kot je hitrost organizacijskih sprememb. V ta namen podjetje Telekom Slovenije skrbi, da deluje s poslovno odličnostjo in da ima na voljo najnovejše telekomunikacijske tehnologije, ki jih lahko ponudi svojim uporabnikom in sledi svetovnim razvojnim trendom na področju telekomunikacijskih in informacijskih tehnologij. Temeljni cilj Telekoma na področju tehnologij je konvergenca omrežij. Telekomunikacijska omrežja postopno konvergirajo, skupni faktor pa so tehnologije, ki slonijo na protokolu IP. Ključni razlog za Telekom je konvergenca storitev. Kot bistvene lastnosti konvergenčnih storitev se šteje transparentno uporabo storitev, neodvisno od lokacije, terminala ali dostopovnega omrežja, tesno integracijo z internetom ter možnost hitrega in enostavnega razvoja storitev s strani široke množice razvijalcev.

Tehnološka konvergenca predstavlja (Pečanac, 2003, str. 11):

- združevanje upravljaljskih, transportnih in dostopovnih nivojev,
- prenos vsebin (glas, slika, podatki),
- omrežja zgrajenih iz univerzalnih gradnikov,
- univerzalni transportni nivo (IP).

Rezultat konvergence bodo omrežja nove generacije, ki bodo podjetjem omogočala širšo izbiro dostopovnih naprav za storitve brez omejitev glede na tip vsebine in neoviran prenos vsebine med raznovrstnimi aplikacijami preko skupne platforme (IP).

Stacionarno telefonsko omrežje v goriški regiji je dobro razvito in nanj je priključeno mnogo oddaljenih naselij. Večino omrežja lahko nudi storitve ISDN (digitalno omrežje z integriranimi storitvami), hitri dostop do interneta ADSL (asimetrične digitalne naročniške linije), Ethernet (optika) in IP platformo. Tudi nekateri kabelski operaterji na Goriškem nudijo hitri dostop do interneta, vendar je njihova pokritost po naseljih še vedno omejena (Mokorel et al., 2003, str. 7). Iz navedenega sledi, da bo Telekom Slovenije s svojo infrastrukturo in konvergenčnim omrežjem dober tehnični suport pri oblikovanju mrežne organizacije podpornih institucij za razvoj podjetništva v goriški regiji. Shematski prikaz prikazuje Priloga 2. V nadaljevanju bodo predstavljene storitve, ki bodo implementirane v telekomunikacijsko

infrastrukturo podpornih institucij in bodo omogočile učinkovito delovanje mrežne organizacije.

2.8.1. IP telefonija

Informacijska družba se nadaljuje. Razvoj tehnologije omogoča tisto, kar se nam je nekdanj zdelo nemogoče. Današnji človek je bitje sporazumevanja, iskanja in odprtosti. Družba se odpira in povezuje med seboj. Svobodna iniciativa posameznika išče hitre povezave, stremi k uporabnosti in učinkovitosti. Temu sledi tudi tehnološka podpora. Tehnologija išče poti, da ustreže željam večje fleksibilnosti in mobilnosti. Storitve na področju telekomunikacij in informacijskih sistemov zavzemajo osrednjo vlogo pri razvijanju informacijske družbe. Konvergenca storitev govornega in podatkovnega sporazumevanja prinaša nove možnosti pri združevanju računalniškega in telefonskega omrežja. V času, ko je pomemben hiter in kakovosten prenos podatkov in glasu, fleksibilnost, učinkovitost in gradnja odnosov s ciljnimi skupinami, je uporaba novih storitev ključ do uspeha.

IP telefonija je produkt konvergence zlitja telekomunikacijskih omrežij v enotno prenosno platformo. IP telefonija temelji na internetnem protokolu, ki je odprt standard in primeren za nove rešitve in aplikacije. Računalniško in telefonsko omrežje sta postala eno. IP telefonija ponuja govorno storitev v podatkovnem omrežju. Člani tega omrežja se med seboj sporazumevajo ne glede na geografsko lokacijo in hkrati uporabljajo vso funkcionalnost IP telefonije.

Priloga 3 prikazuje povezavo različnih dislociranih lokacij v enovit telekomunikacijski sistem. Komunikacija z uporabo sodobnih terminalnih naprav poteka v objektih na enak način kot med njimi. Vsi v mreži imajo možnosti enakih funkcionalnosti IP sistema Centreks. Novo generacijo storitev prinaša prav IP telefonija. Omogoča neprekinjeno povezavo, hiter in enostaven dostop do multimedijskih vsebin, videokonference, pretvarjanje govornih sporočil v pisne in obratno ter mobilnost delovnega mesta. Z ustreznim izborom dopolnilnih storitev in novih aplikacij se lahko pokrije celotni spekter zahtev poslovnih uporabnikov, od takih z osnovnimi telekomunikacijskimi potrebami do najzahtevnejših poslovnih uporabnikov. Na dolgi rogi bo pomenil telekomunikacijski sistem z IP protokolom orodje za podjetja z vizijo.

V prihodnosti bodo podjetja slonela na dodani vrednosti človeškega kapitala, kjer je temelj tega znanje in vseživljenjsko učenje in sposobnost oblikovanja poslovnih mrež. Dobri kadri se bodo odločali za podjetja, kjer jim bodo dane najboljše zmožnosti razvijanja njihovih potencialov. Podjetja s sodobno telekomunikacijsko tehnologijo bodo imela višjo produktivnost, večjo kreativnost in delovno vnemo. V sklopu IP storitev sodita VPN (Virtual Private Network - Navidezno zasebno omrežje) in IP Centreks.

VPN storitev omogoča dostop oddaljenemu uporabniku ali poslovnim enotam na različnih lokacijah do skupnih naročnikovih informacijskih virov preko javne infrastrukture podjetja Telekom Slovenije. Na ta način je zagotovljena visoka raven varnosti. VPN ustvari navidezno

lokalno računalniško omrežje LAN (Local Area Network) preko prostranega omrežja WAN (Wide Area Network), zasnovanega na IP/MPLS (Multiprotocol Label Switching Protokol) tehnologiji. To je sodoben protokol, ki se uporablja za tvorjenje transparentnih IP navideznih zasebnih omrežij. Taka omrežja temeljijo izključno na omrežnih napravah ponudnika – Telekomu in so popolnoma transparentna – vse lokacije so navidezno del enega omrežja.

Priloga 4 prikazuje IP/MPLS. Glavna enota je informacijsko povezana v enovit sistem z eno vstopno točko do interneta preko običajno optike Etherneta, dislocirane lokacije in teletocke z DSL povezavo v skupnem MPLS omrežju. Ta sistem zagotavlja zelo dobro varovanje podatkov in stabilno delovanje.

IP Centreks je nova storitev, ki jo je uvedel Telekom Slovenije z namenom posodobitve telefonskih sistemov poslovnih uporabnikov. IP Centreks je systemska rešitev za prenos govora in govornih aplikacij preko internetnega protokola v MPLS omrežju s časovnim zamikom pod 20 ms. Zagotavlja visoko stopnjo kakovosti, zanesljivosti in razpoložljivosti ter v prihodnosti nenehno nadgradnjo z novimi rešitvami, storitvami in možnostmi - enostavnejšo uporabo, lokalno mobilnost, interaktivnost, videokonference, univerzalno sporočanje, integrirane telefonske imenike in integracijo v informacijskih sistemih. Vsak uporabnik lahko s sogovornikom komunicira kjerkoli, kadarkoli in kakorkoli. V prihodnost usmerjena podjetja bodo z IP Centreksom dobivala nove možnosti za pretok najrazličnejših informacij tudi med različnimi državami, saj bodo IP/MPLS omrežja med sabo povezana in na ta način bo omogočeno nekaterim slovenskim multinacionalkam (Kolektor, Iskra Avtoelektrika, Korporaciji Hidria) zakup določenih telekomunikacijsko-informacijskih pasovnih širin do njihovih hčera po svetu s centralnim upravljanjem iz Slovenije. Ta sistem bo omogočal poslovnim idejam še hitrejšo in zanesljivejšo podporo.

2.8.2. Kontaktni center in storitev 080

Informacije so najdragocenejši element za izvajanje vsakega poslovnega procesa. Izhajajoč iz gornje trditve lahko rečem, da je pravilen pretok in segmentiranje informacij življenjskega pomena za organizacijo in njene poslovne procese.

Poslovno okolje in tržne razmere, s katerimi se srečujejo podjetja pri svojem poslovanju, zahtevajo od njih ne le dober proizvod ali storitev, privlačno ceno, dostopnost proizvoda za ciljne odjemalce, temveč predvsem učinkovito komuniciranje. Sodobno podjetje ima zapleten sistem trženjske komunikacije. Podjetje komunicira tako z dobavitelji, potrošniki, posredniki kot tudi z različnimi javnostmi. Splet trženjske komunikacije sestavlja pet pglavitnih dejavnosti (Kotler, 1996, str. 596):

- oglaševanje,
- neposredno trženje,
- pospeševanje prodaje,
- odnosi z javnostmi in publiciteta,
- osebna prodaja.

Kontaktni center je samostojni oddelek, kjer so zaposleni usposobljeni za delo po telefonu in računalniki, ki nudijo uporabnikom množico informacij iz različnih področij. Zaposleni oziroma agenti s pomočjo podatkovne tehnologije obdelujejo dohodne (inbound) in odhodne (outbound) telefonske in podatkovne kontakte s poslovnim okoljem. Sodobni kontaktni centri so razvojno nadaljevanje tako imenovanih klicnih centrov (call centrov). Podprti so s širokim naborom telekomunikacijskih in informacijskih rešitev ter omogočajo vzpostavljanje stikov z velikim številom naslovnikov. Tako omogočajo hkratno uresničevanje potreb po hitrosti izvajanja delovnih procesov s hkrati izvedljivim neposrednim, osebnim odnosom od oseb na drugi strani. So eden pomembnih delov, čeprav ne edini, upravljanja odnosov z uporabniki (CRM). Poleg navedenih, klasičnih telefonskih storitev, ki jim je skupno posredovanje odgovorov na prejeta vprašanja klicočih, so v trženju posebej pomembne storitve, ki jim je skupno klicanje naslovnikov, torej od operaterja h klicanim (Možina et al., 2004, str. 143).

Priloga 5 prikazuje tehnično zgradbo kontaktnega centra, ki je implementiran v sistem IP Centreksa in ga lahko uporabljajo vsi povezani v virtualni mreži. Priloga 6 pa prikazuje primer statistike, ki jo uporabljajo agenti pri svojem delu.

Agenti v sodobnih kontaktnih centrih prejemajo in izvajajo klicanje po vnaprej pripravljeni metodologiji. Strojno-programska oprema pripravlja sezname klicanih vnaprej ter tudi niza klice drugega za drugim. Agentom so pogosto na zaslonu na operatorskem mestu na voljo tudi podatki o prejetih klici ljudi, ki so bili vpisani v skupno bazo podatkov. Ti podatki so splošni oziroma zabeležene so lahko posebne želje ljudi, ki komunicirajo preko kontaktnega centra. Kontaktni centri se razlikujejo od klicnih centrov, ker pri njih ne gre zgolj za klicno, glasovno sporazumevanje, ampak obsegajo tudi telefaksna sporočila, glasovne predale in del podatkovnih komunikacij organizacije. Kontaktni center zagotavlja (www.telekom.si):

- podporo podjetjem z različnimi dejavnostmi pri komuniciranju s strankami,
- z uporabo sodobne tehnologije na področju kontaktnih centrov je omogočeno uporabnikom izboljševanje načina komuniciranja in vzpostavljanja boljših odnosov s poslovnim okoljem,
- z uporabo orodja, ki omogoča takojšen odziv, se oblikujejo prilagojene zaslonske maske, s katerimi se lahko ustrezne posebna potreba strank,
- rešitve z računalniško podprtimi telekomunikacijskimi tehnologijami centra se integrira v poslovni sistem stranke z namenom, da se poveča učinkovitost in zmanjšajo stroški.

Kontaktne centri postajajo osrednje stičišče organizacij z njenim okoljem. Zmogljiva oprema centrov in natančno opredeljeni delovni procesi pa ne zagotavljajo vseh pogojev za uspešno delovanje kontaktnega centra. Znano je, da so za posel pomembni ljudje, zato usposobljenost agentov in njihov profesionalen odnos do uporabnikov pogojujeta uspešnost dela kontaktnega centra. Podjetja lahko preko kontaktnih centrov spoznajo svojo ciljno publiko, njihove potrebe in želje, kar je danes osnova za oblikovanje kakovostnih izdelkov in storitev.

Podjetje Telekom Slovenije se zaveda pomembnosti kontaktnega centra, zato ga je tudi implementiralo v svojo organizacijo. Vsako leto izvaja določene analize s profila kontaktnega

centra in njegovih agentov. Priloge 7, 8, 9, 10, 11 in 12 prikazujejo analizo kontaktnega centra v letu 2005. Analiza zajema (Interno gradivo Telekoma Slovenije, 2005):

- indeks zadovoljstva uporabnikov,
- spremembe glede na preteklo leto z vidika prijaznosti operaterja, njegovi strokovnosti, dosegljivosti, času odziva, času pridobitve željene informacije itd.,
- število klicev na 080,
- razloge klica,
- ponudbo dodatnih storitev.

V množici različnih sporočil se ljudje pogosto ne znajdejo dovolj, zato je potrebno nuditi nove dostope do informacij, na primer telefonsko številko, na kateri se dobijo vsakršne informacije, ki se jih potrebuje v določenem trenutku. Če je številka brezplačna in informacijo posreduje strokovno osebje, omenjena gesta v okolju vzbudi dodatno zaupanje. Brezplačne klicne številke (080) so vedno pomembnejši del podatkovnih baz CRM. Telekomunikacijski operater (Telekom Slovenije) za uporabnika vzpostavi povezavo 080 z namensko brezplačno številko, zlasti pa narašča število organizacij, ki zaupajo izvajanje tovrstnih storitev zaradi kakovostne izvedbe in ekonomičnosti operaterju. Modra številka (080 80 10) je lahko zapomnljiva, telefonski klic iz kateregakoli telefona v Sloveniji, fiksnega ali mobilnega, je za uporabnika brezplačen, nenazadnje je tudi vizualno privlačna, hitro vzbudi pozornost in pozove k akciji, kar je v sodobnem poslovnem okolju izredno pomembno. Modra številka oziroma storitev 080 se uporablja predvsem za:

- sprejemanje naročil ter prodajo blaga in storitev,
- posredovanje informacij o ponudbi in dejavnosti,
- sprejemanje in reševanje pritožb ter zahtev ljudi v okviru reševanja njihovih težav,
- kot vstopna točka v kontaktni center določene institucije,
- za komunikacijo z najpomembnejšimi uporabniki,
- za interno komunikacijo med sedežem določene družbe in zaposlenimi izven nje,
- za nekomercialne dejavnosti določenih organizacij, kot so svetovanja in pomoč.

Telekom Slovenije se je obenem pridružil tistim operaterjem, ki omogočajo sistem brezplačne telefonije, tudi za tiste iz tujine, ker je Slovenija članica Evropske unije. Informacije so tako lahko dosegljive tudi poslovnim partnerjem iz tujine.

2.8.3. Videokonferenca in telekonferenca

Videokonferenca je moderna storitev, ki omogoča uporabnikom neposredno komunikacijo ter tesnejše sodelovanje na daljavo. V številnih podjetjih predstavlja eno pomembnejših telekomunikacijskih storitev. V podjetjih se uporabljata dve sistemski možnosti:

- večji samostojni sistem z velikim LCD (HD-TV) zaslonom ali platnom za skupinske konference,
- namizni PC ali video IP telefonski aparat za pogovore posameznikov.

Skupinski sistemi so običajno namenjeni za uporabo v konferenčnih dvoranh. Sistem ponuja vrtljive širokokotne kamere, možnosti snemanja dogajanja, priključitve na računalniško mrežo in druga orodja, s katerimi je mogoče izmenjevati slikovne informacije. Skupinske konference niso omejene le na udeležence na dveh lokacijah. Preko določene naprave (večtočkovni vmesnik) lahko po potrebi povežemo skupaj več sistemov, ki se simultano vključujejo v skladu s potekom konference. Med sestanki lahko vsi udeleženci sestanka uporabljajo podatkovne baze (CRM), dokumente in aplikacije, ki se nahajajo na vseh osebnih računalnikih oziroma v njihovih mrežah. Sestanki dejansko potekajo tako, kot da bi bili vsi udeleženci sestanka v istem prostoru. Prednosti, ki jih ponuja videotelefonija za organizacije, so (www.telekom.si):

- organizacije lahko intenzivneje in učinkovitejše sodelujejo s sodelavci in poslovnimi partnerji,
- skrajševanje časa sestankov, saj so ob uporabi sodobne tehnologije bolje vodeni, pripravljeni in usmerjeni kot pri sestankih v živo,
- izboljšuje se timsko delo in s tem se posledično krajša čas izvedbe določenih projektov,
- hitreje odločanje in učinkovitejše reševanje problemov; sestanki se lahko organizirajo takoj, ko je izmenjava mnenj, stališč in pogledov potrebna in ne šele čez nekaj ur ali dni,
- izkoriščajo se lahko tiste poslovne možnosti, ki bi zaradi oddaljenosti, prezaposlenosti ali drugih komunikacijskih težav ostale neizkoriščene,
- velik njen pomen predstavlja področje izobraževanja, usposabljanja in informiranja udeležencev,
- omogoča "delo od doma" ob nenehnem in tesnem stiku s sodelavci v pisarni, pospešuje zagnanost, učinkovitost, skupinsko delo, znižuje stroške in omogoča več prostega časa.

Prednosti videotelefonije oziroma videokonferenc uporabljajo podjetja, ustanove in posamezniki po vsem svetu, vsak dan za različne naloge. Nenazadnje je videotelefonija tudi zrcalo osebnega ugleda in uspeha posameznika, pa tudi organizacije, ki jo predstavlja. Kadar ni mogoče uporabljati videokonferenc, se udeleženci lahko poslužujejo telekonference, ki omogoča sočasno telefonsko komunikacijo dveh ali več udeležencev, na različnih lokacijah v Sloveniji ali v tujini. Telekonferenco prikazujeta Prilogi 15 in 16.

Telekonferenco se upravlja prek posebnega WEB grafičnega vmesnika. Tako je mogoča enostavna integracija v obstoječi poslovni proces. Organizacija sodelavcev z njihovimi nalogami postaja preprostejša. Sklicatelj telekonference ima dostop do WEB vmesnika za sklicevanje, organiziranje in vodenje telekonferenc preko gesla, ki ga pridobi na osnovi naročila. Udeleženec se s klicem v sistema poveže v aktivno telekonferenco. Posamezna telekonferenca je možno aktivirana le iz fiksnega telefonskega priključka z zaščitno vstopno kodo. Aktivna je toliko časa, dokler je v telekonferenci prisoten sklicatelj. Ko prekine telefonsko zvezo, se telekonferenca zaključi. Po končani telekonferenci se na elektronski naslov sklicatelja, posreduje sporočilo s podatki o zadnji telekonferenci.

2.8.4. Teletočka

Teletočka je odgovor na zahteve, ki jih pred nas postavlja sodobna družba. Potreba po internetu, e-pošti in informacijah kjerkoli in kadarkoli je postala nujnost. Razvoj novih informacijskih in telekomunikacijskih tehnologij omogoča zadovoljevanje potreb nastajajoče informacijske družbe. Teletočka je multimedijsko informacijsko središče, ki predstavlja novost za komuniciranje na javnem mestu. Je vsakomur dostopen terminal, opremljen z monitorjem občutljivim na dotik, z možnostjo dostopa do interneta in e-storitev. Teletočka, ki ponuja aktualne informacije v pregledni obliki štiriindvajset ur na dan, je namenjena popotnikom, turistom, poslovnežem, šolajoči se mladini, skratka vsem, ki potrebujejo informacijo ali komunikacijsko storitev, a nimajo trenutnega dostopa do telefona ali računalnika (www.telekom.si).

Priloga 13 prikazuje konfiguracijo VPN omrežja s teletočkami po Sloveniji in enoten nadzorni sistem s podatkovnimi serverji. Priloga 14 pa prikazuje vsebinski portal, kjer si uporabnik izbira vsebine iz različnih področji, ki jih ima sistem teletočk na voljo.

Prednost teletocke je, da lahko uporabniki med samim telefonskim pogovorom uporabljajo internet, pošiljajo in pregledujejo e-sporočila, razglednice ali prebirajo vedno sveže novice o dogajanju doma in po svetu. Teletočka omogoča enostavno komuniciranje, saj uporabnika vodi terminal z vsemi potrebnimi navodili. Želena informacijo dobi v treh, največ petih korakih. Zagotavlja popolno anonimnost uporabe različnih storitev in vsebin. Uporabno vrednost ima teletočka tudi izven časa neposredne uporabe. Teletočka lahko služi kot mestna info točka, reklamni pano itd. Tako se področje uporabe razširi iz komuniciranja (uporabnik k uporabniku) v področje komuniciranja oziroma v orodje e-poslovanja ali e-trgovine (podjetje k uporabniku).

Ozko gledano je teletočka telekomunikacijski terminal (telefon, internet itd.), info točka (lokalne informacije), prodajno in plačilno mesto (e-commerce), oglaševalski pano in s svojo multifunkcionalnostjo svojevrstna atrakcija. Informacije so od izvora pri ponudniku prek informacijskega strežnika neposredno prenesene na terminal, s čimer je zagotovljena ažurnost in točnost podatkov. Programska oprema omogoča enostavno dodajanje, odvzemanje in spreminjanje vsebin, kakor tudi distribucijo različnih vsebin glede na lokacijo teletocke, kar nudi možnost dodajanja lokalnih informacij.

Teletočka predstavlja novo priložnost za poslovne partnerje in ponudnike vsebin. Ponuja možnost objave vsebin in informacij z neposredno povezavo na spletno stran ali strežnik ponudnika. Za oglaševalce pomeni učinkovit nov medij. Pri postavitvi teletock se vidi njihova največja vrednost prav v omogočanju komuniciranja in informiranja uporabnikov. Za obe funkciji je najpomembnejše upravljanje z velikim številom informacij v smislu iskanja virov, pridobivanja informacij, obdelave in urejanja (vključevanja v bazo), prenosa na lokacijo in uporabniku prijaznega prikaza.

V prihodnosti bo možnost, da se teletočka vključi v že obstoječo aktivno družbo na vseh nivojih storitev in tako bo skrbela za zadovoljstvo uporabnikov ter njihovo izobraževanje, ki je osnova razvojnih možnosti, ki se odražajo na teletočki.

3. PREDLOGI ZA USPEŠEN RAZVOJ GORIŠKE REGIJE

Goriška je majhna regija, zato je strategija gospodarskega razvoja v njej v bistvu podjetniška. Potrebno je upoštevati še druge vidike, kot so politična izvedljivost, vrednote in podobno. Goriška regija se uspešno razvija v regijo znanja in kreativnosti, gradila bo strategije, ki so usklajene z evropskimi in nacionalnimi trendi, in okolje, ki bo strategije sposobno uspešno uresničiti.

Podjetja na Goriškem se bodo morala začeti zavedati, da bodo v glavnem sama odgovorna za svoje poslovne cilje. Velik delež teh podjetji predstavljajo tradicionalne industrijske dejavnosti, ki so delovno intenzivne in imajo praviloma nizko dodano vrednost. Državne pomoči tem podjetjem s sredstvi predstavljajo le »gašenje požarov«. Potrebno bo razvijati svoje potencialne v znanju in sposobnostih ter vlagati v tiste dejavnosti in podjetja, ki so sposobna razvijati vrhunske proizvode in storitve. Mrežna organizacija s podpornimi institucijami, kontaktnim centrom in informacijsko telekomunikacijskimi tehnologijami bo dobra podpora pri učinkoviti komunikaciji s podjetji v goriškem poslovnem okolju.

3.1. Strateški cilj strategije gospodarskega razvoja Mestne občine Nova Gorica

V Mestni občini Nova Gorica je izoblikovana vizija, ki pravi, da bo Nova Gorica odprto, prebivalcem in obiskovalcem ter podjetnikom privlačno območje. S povezavo razvojnih nosilcev se bo razvila v čezmejno gospodarstvo središč, v prijazno okolje za podjetništvo, inovacijsko okolje, ki bo pritegnilo domače in tuje investitorje v svoje razvojne projekte. V ta namen si je Mestna občina Nova Gorica zastavila strateške cilje strategije gospodarskega razvoja, ki so (Školaris, 2003, str. 65):

- 1) Zagotoviti hitrejšo rast bruto domačega proizvoda v Mestni občini Nova Gorica kot znaša slovensko povprečje. Za povečanje bruto domačega proizvoda bo potrebno:
 - pospeševati strukturne spremembe z ustanavljanjem novih podjetij,
 - pospeševati razvoj panog s konkurenčnimi prednostmi in močnimi obstoječimi podjetji,
 - spodbuditi tehnološki preboj v občini z grozdom tehnoloških podjetij,
 - zagotoviti nosilec razvojnih projektov dostop do javnega in zasebnega kapitala,
 - načrtno pritegniti potencialne investitorje izven regije,
 - nevtralizirati učinke zmanjšanja zaposlitve na mejnih prehodih.

2) Spodbuditi razvoj človeških virov. Cilji razvoja bodo uresničeni z:

- okrepitvijo zavesti o nujnosti vseživljenjskega učenja in dvigom izobrazbene ravni prebivalstva,
- razvojem lastnih izobraževalnih potencialov na ključnih srednjih, višjih in visokošolskih programih s poudarkom na tehničnih poklicih,
- povečati investicije v razvoj človeških virov, spodbujati štipendiranje, privabiti strokovnjake iz drugih regij,
- pospeševati nove načine izobraževanja oziroma usposabljanja.

3) Razviti fizično infrastrukturo in podjetniško podporno okolje. Potrebno bo:

- razviti »trde« oblike podjetniške infrastrukture (tehnološki park, tehnološke centre, obrtne in industrijske cone),
- zagotoviti finančne sheme za razvoj podjetij in podjetniške infrastrukture,
- razviti lokalno mrežo »mehkih« podjetniških storitev in promocije podjetništva,
- okrepiti razvojne institucije na regijski ravni in jih povezati z lokalnimi.

Horizontalna strateška cilja strategije gospodarskega razvoja pa sta:

1) Okrepiti vlogo Nove Gorice kot regijskega središča z obmejno lego. Potrebno bo:

- razviti mrežo organizacij za storitve višje kvalitete življenja za regijo,
- zagotoviti razvoj okolja, ki bo ustvarjal pogoje za gospodarsko rast in kvalitetno življenjsko okolje,
- zagotavljati enakomernejši razvoj mesta in podeželja,
- povezovanje s subregijskimi centri za skupne razvojne projekte in kakovost življenja.

2) Povečati odprtost in internacionalizacijo Nove Gorice. Za doseg kratkoročnega cilja bo potrebno:

- okrepiti čezmejno sodelovanje,
- pospeševati vključevanje lokalnih podjetij in drugih organizacij v evropske mreže in programe,
- ustvariti odprto multikulturno družbo,
- zagotoviti življenjske pogoje za mlade perspektivne posameznike in družine.

Navedeni kratkoročni cilji naj bi se v goriški regiji smotrno izvajali. Vendar je za kontinuiran razvoj gospodarstva MONG postavila še srednjeročne cilje, ki so (Grapulin, 2002, str. 18):

1) Do leta 2007 razviti tehnološka vozlišča ob koriščenju strukturnih skladov Evropske unije. Za doseg cilja razvoja tehnološkega vozlišča bo potrebno:

- pridobiti evropska sredstva za izvajanje projektov,
- oblikovati primorske tehnološke fakultete in primorski tehnološki inštitut,
- uvesti bo potrebno nove podporne storitve, investicijske sklade, tehnološke centre in pilotne inovacijske mreže,
- graditi prepoznavnost goriške regije kot privlačne lokacije za tuje investicije.

- 2) Nadgradnja vsebin mreže tehnoloških vozlišč Primorske v letih 2007-2009. Ta srednjeročni cilj bo dosežen s:
- promocijo izobraževanja, raziskovanja in inovativnega podjetništva v regiji,
 - zagonom novih izobraževalnih in raziskovalnih programov,
 - nadgradnjo inovacijskega podpornega okolja in inovacijskih mrež,
 - aktivno promocijo goriške regije na tujih trgih kot ključne lokacije za visokotehnološke in na znanju zasnovane investicije.
- 3) Zagotovitev osnovnih pogojev za razvoj inovativne in konkurenčne goriške regije v letih 2010-2013. Zagotovitev osnovnih pogojev za razvoj pa bo zahtevalo:
- pridobitev domačih in tujih investorjev za razvoj tehnoloških con,
 - vzpostavitev fizične infrastrukture za podporo inoviranju,
 - izvedbo aktivne promocije tehnološkega povezovanja med tujimi investitorji in lokalnimi visokotehnološkimi podjetji.

Strategija razvoja goriške regije je jasno načrtovana z navedenimi cilji. Menim, da manjka ključna zadeva. V nadaljevanju dela bom predstavil to vrzel. Z njeno pokritostjo bi po mojem mnenju gospodarstvo začelo hitreje blesteti. Omenjena vrzel se pojavlja na področju komuniciranja, transparentnosti podatkov in na sredstvih državnega proračuna namenjenega za regionalni razvoj.

3.2. Strateško načrtovanje in organiziranje podpornih institucij v mrežo in določitev dodatnih vlog

Strateško načrtovanje in organizacija podjetja igrata pomembno vlogo pri doseganju načrtovanih ciljev. Obenem pa mora podjetje pri strateškem planiranju razviti planske strategije odpravljanja planskih vrzeli. Pučko pod pojmom strategija navaja, da kaže s strategijo razumeti vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseči strateške cilje. Vendar je oblikovanje novih strategij še vedno v dobršni meri »umetnost«, ki zahteva nove zasnove poslovanja.

Poslovno enotnost podjetja oziroma mrežo organizacije podpornih institucij se mora graditi tako navznoter posameznega podjetja kot tudi navzven, ker je vsaka podporna institucija zgodba zase. Odtod je tudi spodbuda za razvoj organizacijske strukture mreže podjetij v smeri mrežne organizacije.

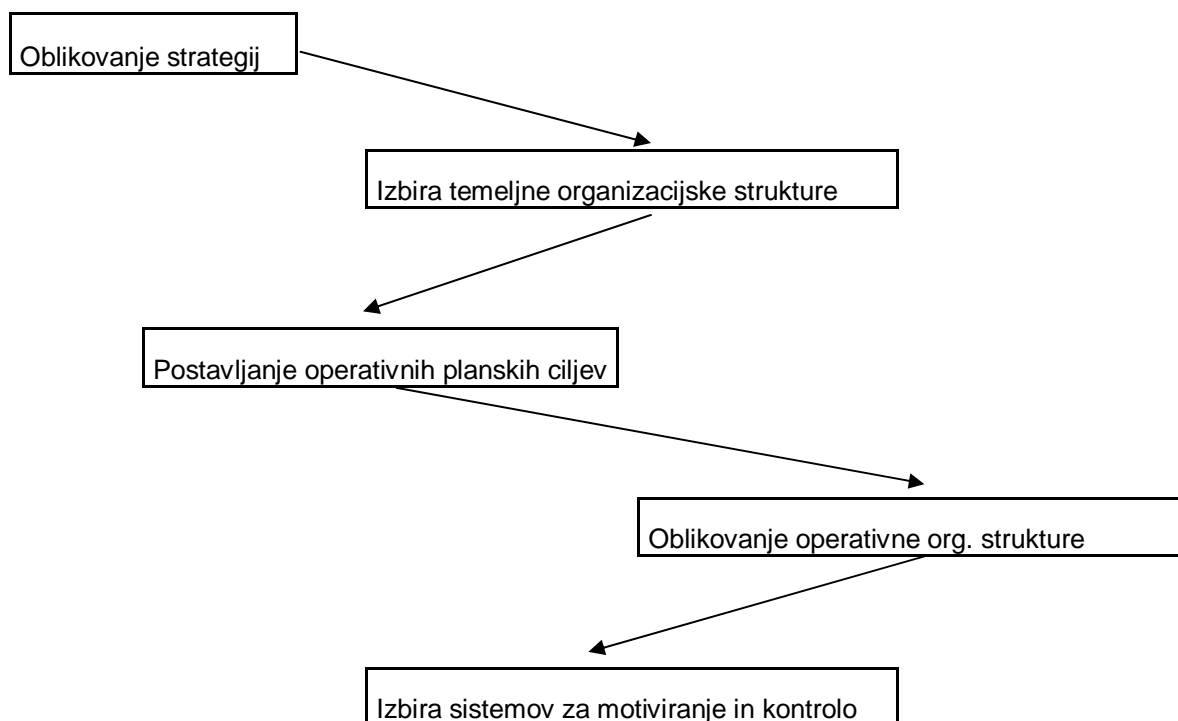
Začetek procesa uresničevanja strategij terja od posloводства odgovore na vsaj tri vprašanja (Pučko, 2003, str. 321):

- kdo bo uresničeval strategijo,
- kaj mora delati,
- kako bo delal.

Organizacije oziroma podporne institucije brez opredelitev odgovorov na navedena vprašanja, ne bodo dosegle zastavljenih ciljev. Torej uresničevanje strategije je celotna aktivnost in zbir, ki jih terja izvedba strateškega plana. Glavne odločitve v procesu uresničevanja strategij so (Pučko, 2003, str. 323):

- oblikovanje strategij,
- izbira temeljne organizacijske strukture,
- postavljanje operativnih planskih ciljev,
- oblikovanje operativne organizacijske strukture,
- izbira sistemov za motiviranje in kontrolo.

Slika 3: Odločitve v procesu uresničevanja strategij.



Vir: Pučko, 2003, str. 323.

Strateške cilje in strategije je treba predelati v cilje in naloge, katerih uresničevanje bo neposredno v rokah vseh menedžerjev podpornih institucij v goriški regiji. Šele tako se dobi operativne cilje. Pri tem nove strategije pogosto terjajo nove ljudi z drugačnimi sposobnostmi, pa tudi odpuščanje nekaterih, ki potrebnih sposobnosti nimajo. Predhodno pa je vseeno smotno skušati obstoječi kader usposobiti oziroma prekvalificirati.

Preden se začne strateško načrtovanje podpornih institucij v mrežo, je potrebno predvideti posledice sprememb, ki bi vplivale na obstoječe delovanje podpornih organizacij in

poslovnega okolja. To pomeni, da bo potrebno ocenjevati glavne prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, s katerimi se bo soočala nova mrežna organizacija. V nadaljevanju je prikazana SWOT analiza.

Tabela 2: SWOT analiza.

<u>Notranje okolje</u>	<p style="text-align: center;">PREDNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - povezovanje - učinkovito servisiranje - vseživljenjsko izobraževanje - pridobivanje znanja - lažja promocija - usmerjeni razvoj gospodarstva - mreža z elektronskimi tehnologijami - sinergija v povezovanju podjetij - promocija z elektronsko podporo - razvoj kreativnega vzdušja - zniževanje brezposelnosti - spodbujanje inovacij - zagotavljanje raziskav - zagotavljanje potreb podjetij - ustvarjanje kadra z znanji - aktivna finančna pomoč - učinkovitejše prijavljanje projektov 	<p style="text-align: center;">SLABOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - nepripravljenost sodelovanja - strah pred krajo idej - zaposleni so starejši ljudje
	<u>Zunanje okolje</u>	<p style="text-align: center;">PRILOŽNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - promoviranje Goriške regije - medijska podpora - trend povezovanja v Sloveniji - inovacijska okolja s podporo EU - kadri s posebnimi znanji - usposabljanja za podjetja - povečana možnost zaposlitve

Vir: Lasten.

Prednosti:

- povezovanje različnih subjektov, kot so podjetja, raziskovalne in razvojne institucije, javne institucije in izobraževalnih institucij,
- učinkovitejše servisiranje poslovnega okolja,
- ustvarjanje pogojev za vseživljenjsko izobraževanje,
- med prebivalstvom in podjetji dvigovanje zavesti o nujnosti pridobivanja znanja,
- lažja promocija in gradnja prepoznavnosti srednjih, manjših podjetij ter posameznikov z idejami oziroma projekti,
- ustvarjanje okolja, v katerem se bo izvajal usmerjeni razvoj gospodarstva
- z mrežno organizacijo bo s pomočjo elektronske tehnologije omogočena učinkovita komunikacija med podjetji z varčevanjem na času in ažurnosti administracije,
- sinergijski učinki, ustvarjeni s povezovanjem podjetji v mreži in drugimi partnerskimi organizacijami, razvojno in raziskovalnimi institucijami in šolstvom,
- omogočena bo promocija regije z učinkovito podporo poslovnemu okolju,
- razvoj kreativnega vzdušja, ki bo spodbujalo ljudi, da ne bodo zapuščali goriške regije oziroma se bodo začeli od drugod preseljevati – tudi iz tujine (Italija),
- preko izobraževanja in nastajanja novih delovnih mest zniževanje stopnje brezposelnosti,
- spodbujanje inovacijskega procesa v gospodarstvu,
- zagotavljanje specifičnih temeljnih in aplikativnih raziskav,
- razvoj učinkovitega skupnega podpornega okolja, katerega glavna naloga bo usklajevanje potreb in znanj z gospodarstvom in ustvarjanje potrebnega kadra,
- ustvarjanje kadra z znanji, ki jih potrebujejo podjetja in organizacije,
- aktivno pridobivanje finančne pomoči preko različnih vrst javnih razpisov,
- nastanek skupne regionalne strategije preko katere se projekti lahko prijavljajo na razpise.

Slabosti:

- nepripravljenost posameznih ljudi v podpornih organizacijah za sodelovanje v mreži,
- strah pred krajo idej in rešitev,
- podporne institucije imajo zaposlenih večje število starejših ljudi, še posebno na vodilnih mestih, ki niso pripravljeni razmišljati na povsem drugačen način in sprejeti nove vidike poslovanja organizacije.

Priložnosti:

- promoviranje regije, kot prva regija v Sloveniji, ki bo spremenila način delovanja v poslovnem okolju,
- projekti in ideje bodo lahko medijsko podprti – medij nima meja,
- trend povezovanja v širšem okolju Slovenije se lahko kasneje prenese še na tujino, kar omogoča sodobna informacijsko telekomunikacijska tehnologija,
- spodbujanje razvoja inovacijskih okolij s strani države in Evropske unije,
- podjetja bodo z mrežno organizacijo lažje pridobila kadre s posebnimi znanji,

- omogočen bo splošen razvoj kratkih programov usposabljanja, prilagojenih potrebam podjetij in organizacij,
- glede na to, da veliko mladih po končanem študiju ne dobi zaposlitve v Goriški regiji, nadaljujejo z izobraževanjem, kar bo dolgoročno povečalo možnost zaposlitve na zahtevnejših delovnih mestih, ki bodo v našem poslovnem okolju ustvarjala večjo dodano vrednost po različnih panogah.

Nevarnosti:

- zakonodaja še ni pripravljena na tak način delovanja podpornih institucij,
- odsotnosti davčnih olajšav za razvojne aktivnosti in investicije,
- pomanjkanje znanj vodilnih kadrov na področju sodobnega menedžmenta, ki lahko ne bodo sposobni voditi podpornih institucij v mrežni organizaciji,
- problem v neznanju zaposlenih uporabe sodobnih telekomunikacijskih in informacijskih tehnologij,
- kontaktni center bo v začetku lahko oviral obstoječe delovne procese, ker bo potreben določen čas, da se uporabniki privadijo nanj.

Če povzamem lahko rečemo, da obstaja velika verjetnost, da bo delovanje nove mrežne organizacije učinkovito in uspešno.

3.3. Povezava institucij z informacijskimi in telekomunikacijskimi tehnologijami

Informacijske in komunikacijske tehnologije (IKT) se v Sloveniji uvrščajo med najrazvitejše v Evropski uniji, kar je z raziskavami potrdila mednarodna svetovalna hiša IDC. Temu so v zadnjih letih omogočile naložbe v telekomunikacijsko infrastrukturo. Najmočnejši segment sektorja IKT predstavljajo telekomunikacijske storitve, na drugem mestu so informacijske tehnologije, sledi telekomunikacijska oprema, distribucijski kanali, strojna oprema in programska oprema. Pomembno je spoznanje, da je še precej prostora za rast sektorja IKT, vendar bo v prihodnje rast v veliki meri odvisna na eni strani od rasti BDP in kupne moči ter na drugi strani izpostavljenosti slovenskega gospodarstva konkurenčnim pritiskom, saj bodo ti pritiski gotovo zahtevali večja vlaganja v izobraževanje, raziskave in razvoj IKT (Caf, 2004, str. 20).

Internet postaja iz dneva v dan bolj kompleksen in tehnično izpopolnjen, to pomeni večje število različnih vsebin oziroma informacij, kar za večino vprašanih predstavlja problem. Glavni problem nastaja pri zaupanju v določene informacije. Večina avtorjev govori o kvaliteti enih ali drugih informacij, tako da posameznik oziroma podjetje, ko potrebuje ključne informacije, le redko najde ustrezne in vse to lahko privede do splošne slabosti razvoja gospodarstva goriške regije. Zato menim, da bo potrebno v goriški statistični regiji zastaviti strateške usmeritve, kot so povečanje prihodkov in dodane vrednosti, povečanje izvoza, razvoj lastnih izdelkov in storitev, spodbujanju povezovanja ter sodelovanja v in med institucijami s pomočjo IKT.

Izsledki Foresterjeve ankete, ki je izvedla raziskave na vzorcu globalnih podjetij, kažejo, da 68% globalnih podjetij meni, da jim lahko uvedba omrežne infrastrukture prinese občutne prednosti (www.cisco.com). Eden od ključnih pogojev za uspešnost strategije bo začetek konstruktivnega dialoga med vsemi zainteresiranimi akterji iz gospodarstva, javnega sektorja in civilne družbe, ki delujejo na področju IKT. Leta 2004 je število zaposlenih v slovenskem sektorju IKT predstavljalo 1,6% aktivne delovne sile, skupni prihodki 4,6% prihodkov celotnega gospodarstva, dobiček 5,3% skupnega dobička slovenskega gospodarstva, dodana vrednost na zaposlenega pa je bila več kot dvakrat višja kot povprečna v gospodarstvu, kar potrjuje pomembno vlogo sektorja IKT znotraj gospodarstva (www.gzs.si). Zato bo potrebno postopoma vpeljevati IKT v podjetja goriške. V nadaljevanju se bom osredotočil na prikaz IKT na dodano vrednost na zaposlenega v MONG. Podatki o dodani vrednosti na področju IKT za Slovenijo so v povprečju od leta 2000 do 2004 sledeči: 2000 (7,03 mio), 2001 (8,01mio), 2002 (12,94 mio), 2003 (13,17 mio) in za 2004 (14,05 mio) (GZS, zit, euro, 2004).

Priloga 17 prikazuje tabelo nekaterih finančnih kazalcev poslovanja gospodarskih družb v MONG brez upoštevanja inflacije za obdobje od 2000 do 2004 in diagram gibanja dodane vrednosti na zaposlenega v enakem obdobju. Iz diagrama je razvidno, da dodana vrednost na zaposlenega vseh družb od leta 2000 vseskozi raste.

Priloga 18 pa prikazuje dodano vrednost na zaposlenega po panogah. V štiriletnem obdobju je rast največja pri zdravstvu in oskrbi z elektriko, vodo, plinom ter drugih javnih in osebnih storitvah. V letu 2004 imajo najvišjo rast oskrba z elektriko, vodo in s plinom ter IKT z drugimi poslovnimi storitvami. Podatki o IKT za MONG v statistikah niso ločeno prikazani, ker predstavljajo majhen delež. Ta podatek sem izvedel iz razgovora z zaposlenim na oddelku za gospodarstvo v MONG. Podjetij s področja IKT je v MONG zelo malo in zato so omenjene storitve vnesene v skupino K. Navedel sem tudi predpostavko, da vrednosti v diagramu v področju K predstavljajo podjetja, ki imajo na področju IKT zelo majhen delež. Priloga 20 to nazorno prikazuje s številom zaposlenih v skupini K, ki je v rangu med 600 in 700 zaposlenih. To je v primerjavi s slovenskim povprečjem zelo nizko, kar prikazujeta z vidika dodane vrednosti omenjene panoge primerjalna tabela in diagram v Prilogi 19.

Podjetja, ki se ukvarjajo z informacijsko komunikacijskimi tehnologijami, je na območju goriške regije zelo malo. Kljub temu da je v MONG gibanje dodane vrednosti po panogah nekje v slovenskem povprečju, bi višja dodana vrednost na področju IKT še povečala skupno dodano vrednost in posredno vplivala na razvoj goriških podjetij. V današnjem času hitrih sprememb je pomembno, da so podjetja, ki se ukvarjajo z informacijsko komunikacijskimi tehnologijami prisotna blizu ostalih podjetij, ki se ukvarjajo z drugimi dejavnostmi. Razlog je v fleksibilnosti zaradi konkurenčnosti, ker se ob morebitnih poslovnih oziroma organizacijskih spremembah hkrati spreminjajo tudi IKT in te spremembe morajo biti zelo hitro izvedene (programska oprema, telekomunikacije, nastavitve in implementacija dodatne telekomunikacijske opreme itd.). Na dolgi rok bi to prineslo pozitivne rezultate z vidika učinkovitosti, produktivnosti in varčevanja stroškov goriških podjetij.

Podporne institucije delujejo vsaka zase in so neodvisne ena od druge. Le v redkih primerih se vzpostavi določeno sodelovanje, ki je običajno kratkotrajne narave in možno le z določenimi institucijami. Večja težava nastaja pri komunikaciji podpornih institucij z okoljem. Komuniciranje je neorganizirano oziroma komunikacijski kanali niso jasni. Z opazovanjem v poslovnem okolju sem ugotovil, da večina fizičnih oseb oziroma podjetnikov ne ve, ko nastopi določena problemska situacija, kam po pravi strokovni nasvet. V ta namen prikazujem način vpeljave IKT v MONG z vidika področja državnih podpornih institucij. Z vpeljavo IKT v MONG je cilj specialističnega dela vzpostaviti boljšo komunikacijo med navedenimi podpornimi institucijami, poslovnim okoljem in državo. Enako bo možna vzpostavitev informacijsko telekomunikacijskega sistema na ravni posameznega podjetja v MONG.

V specialističnem delu sem se osredotočil na podporne institucije, ker menim, da so največje gonilo razvoja slovenskega gospodarstva in so vzor ostalim podjetjem. Imajo vsa potrebna znanja in bi z njimi lahko pomagali podjetjem pri njihovem ustanavljanju in delovanju. V podjetjih se vedno več vpeljuje timski pristop dela, kar se izkazuje kot najboljši način delovanja organizacij. Ker imajo podporne institucije vsaka svojo vlogo pri delovanju, jih je smiselno upoštevati kot nek virtualni tim. Vsaka bo še vedno samostojno delovala na obstoječi lokaciji s svojimi specializiranimi nalogami, vendar jim bodo s timskim pristopom dodeljene še dodatne vloge. Iz tega bo nastala mrežna organizacija med podpornimi institucijami, državo in kontaktnim centrom, ki bo v upravljanju Mestne občine Nova Gorica. Z razvojem telekomunikacijskih in informacijskih tehnologij se bo mrežno organizacijo opremilo z najsodobnejšimi napravami, ki so trenutno na trgu, na katere se da vedno implementirati nove naprave oziroma storitve.

MPLS omrežje in z njim IP Centreks bo dobra podlaga govorne interne komunikacije med institucijami in okoljem, na katerem bodo implementirane CRM baze in druge uporabne aplikacije. Podatkovni promet med podpornimi institucijami, državo, kontaktnim centrom, internetom in teletočko bo potekal po istem omrežju z VPN povezavami, kjer bo zagotovljena največja varnost pred zlorabami podatkov. Pri tem se ne sme pozabiti besede konvergenca, kar pomeni, da bo pri vzpostavitvi komunikacijskih kanalov potrebno upoštevati še mobilno telefonijo in prehod iz MPLS omrežja v sedanje TDM preko določenih naprav (get way).

V vsaki podporni instituciji bo potrebno določiti koordinatorja oziroma skupino ljudi, ki bo skrbela za komunikacijo znotraj posameznih podpornih institucij, med institucijami, kontaktnim centrom in bo hkrati posredno odgovorna za delovanje mrežne organizacije.

3.4. Vpeljava kontaktnega centra v mrežno organizacijo

Tehnologija kontaktnega centra, ki je zasnovana na IP telefoniji, vsebuje pametne rešitve za delo s strankami, spletno sodelovanje v realnem času in e-poštna aplikacije. Zaposleni v kontaktnem centru bodo lahko takoj odgovorili na zahteve strank, bolj zapletena vprašanja pa bodo preusmerili na strokovnjake iz posameznih področij v podpornih institucijah. Kontaktni center bo glavno stičišče vseh komunikacijskih kanalov, kjer bo tudi glavna informacijska podatkovna baza – CRM. Uporabljali jo bodo lahko vsi zaposleni v mrežni organizaciji, katerim bodo dodeljene določene pravice. V centru bodo zaposleni ljudje s širokimi znanji iz podjetništva, ki so hkrati spretni pri organizacijskih poslih. Danes je na območju goriške regije veliko število brezposelnih iz področja družbenih ved. Ti kadri so po moji oceni vir teoretskega znanja, ki ga v poslovnem okolju primanjkuje in bi ga lahko prek centra konstruktivno implementirali v gospodarstvo. Preden bodo agenti začeli z delom v kontaktnem centru, jih bo čakalo splošno usposabljanje delovanja z napravami, veščinami komuniciranja in prakse za določen čas na vseh podpornih institucijah. Vse to jim bo olajšalo izvajanje določenih nalog v kontaktnem centru, kar se bo kasneje izkazalo v zadovoljstvu uporabnikov.

Z razgovori na podpornih institucijah sem ugotovil, da nekatere med sabo izvajajo podobne naloge z vidika gospodarstva in podporna sredstva za razvoj gospodarstva so nepregledno razdeljena. Naloge in državna sredstva so namenjena podjetnikom pri ustanavljanju podjetij oziroma širjenju obstoječih. Z vpeljavo kontaktnega centra bo priložnost, da bo podjetnik s pomočjo mrežne organizacije pridobil od vseh strokovnjakov podpornih institucij na enem mestu vse potrebne informacije. Strokovnjaki zaposleni v podpornih institucijah z vključitvijo v virtualni tim, bodo skupaj našli najboljšo rešitev za podjetnika. Vsaka podporna institucija bo še vedno izvajala svoje prioritete naloge in v prvi fazi bo mrežna organizacija sekundarnega pomena. Podatki strank in aktivnosti zaposlenih bodo postopoma implementirani v skupni informacijski sistem, ki bo z leti pridobival na pomenu. Tako bo vsaka podporna institucija izvajala svoje obstoječe naloge, hkrati pa bo v določenem razmerju z ostalimi podpornimi institucijami in državo.

Kkontaktni center bo upravljala Mestna občina Nova Gorica v oddelku za gospodarstvo. Opremljen bo z najsodobnejšo video IP telefonijo, kjer bo v vsaki podporni institucij ravno tako posamezen telefonski IP aparat oziroma videokonferenčni sistem v sejnih sobah. Na ta način bo omogočeno individualno komuniciranje oziroma razpravljanje na daljavo z prisotnostjo večjega števila udeležencev. Telefonski aparati bodo povezani z računalniki na način, da bo omogočeno sprotno vnašanje in branje obstoječih podatkov kličočega oziroma udeležencev v telekonferenčni zvezi. V informacijsko-telekomunikacijski sistem oziroma CRM bazo se bodo vnašale vse aktivnosti zaposlenih v klicnem centru in podpornih institucijah in z izmenjavo podatkov se bodo sproti izvajale analize.

Povezava mrežne organizacije in okolja bo potekala med kontaktnim centrom in terminalnimi napravami, ki jih ima na voljo posameznik oziroma institucija goriške regije. Najboljša

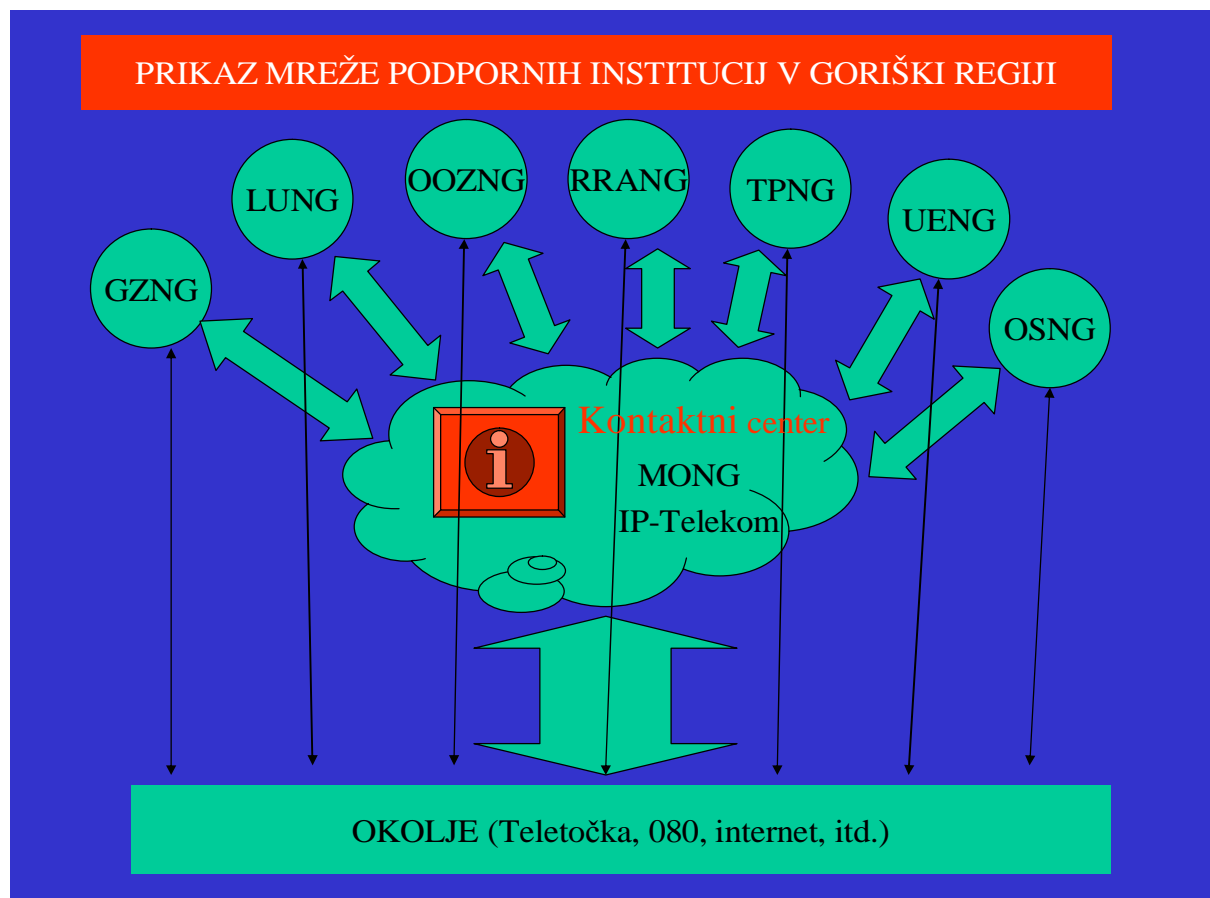
povezava bo preko teletocke, kjer bo možen avdio-vizualen prenos in hkrati vnos podatkov v napravo, ki bo povezana na način VPN z informacijsko CRM bazo kontaktnega centra. Naslednji komunikacijski kanal bo preko videokonferenčne povezave v podjetjih, dobra povezava pa bo tudi preko brezplačne telefonske številke 080, ker je lahko zapomnljiva in zadnja možnost bo internet z vključitvijo na spletni portal MONG, kjer bo možnost udeležbe na klepetalnici in vnosa podatkov v bazo CRM iz različnih dislociranih lokacij. Klasična oblika obiska v sejni sobi oziroma pisemska komunikacija bo še vedno aktualna, vendar se bo na dolgi rok postopoma opuščala zaradi bistveno večjih stroškov. Za nemoteno delovanje tehničnega sistema bo skrbelo osebje Telekoma Slovenije, ki bo ob prihodu dodatnih novih tehnologij na trg le-te implementiralo v mrežno organizacijo. Kontaktni center bo moral imeti najbolj zanesljive in varne tehnične rešitve in zagotovljen bo minimalni čas odprave določenih napak.

3.5. Delovanje nove organizacije in njen nadzor

Mrežna organizacija bo s svojimi člani namenjena kot pomoč poslovnemu okolju. Delovala bo v sinergiji z drugimi organizacijami, torej ustanovami in podjetji, ker bo od njih v večji meri odvisna. Podjetjem bo v pomoč pri realizaciji določenih aktivnosti, ki bodo načrtovane v mrežni organizaciji. Podjetjem, ki se bodo vključevala v sistem, bodo v podporo tudi razna državna nepovratna sredstva iz naslova usposabljanja, investicij, zaposlovanja, povezanosti z drugimi podjetji in inovacijami. Država bo na osnovi transparentnih podatkov iz CRM baze, ki se nanašajo na določene projekte, ki jih bodo proučile podpirne institucije, jasno vedela, komu in zakaj so sredstva namenjena. Kot glavna prioriteta mrežne organizacije bo obveščanje poslovnega okolja o novostih in možnostih za prave usmeritve za prihodnost. Kontaktni center bo obenem sprejemal informacije iz poslovnega okolja, odgovarjal na prejete informacije oziroma posredoval informacije strokovnjakom v podpornih institucijah.

Slika 4 prikazuje delovanje nove virtualne mrežne organizacije. Sedem podpornih institucij je povezano z informacijsko telekomunikacijsko tehnologijo (IP telefonija, VPN, CRM) s kontaktnim centrom in ta s poslovnim okoljem preko teletocke, 080, interneta itd. Široke puščice nakazujejo smeri komuniciranja mrežne organizacije, medtem ko tanke nakazujejo, da je vsaka podpirna institucija še vedno samostojna v svojem načinu komuniciranja z okoljem, to pomeni tudi mimo kontaktnega centra. Oddelek za gospodarstvo v MONG upravlja in nadzira delovanje kontaktnega centra oziroma mrežne organizacije, Telekom pa skrbi za tehnično podporo.

Slika 4: Virtualna mrežna organizacija



Vir: Lasten.

Ker se večina ljudi ne znajde v turbulentnem okolju, bo smoter kontaktnega centra in njegovega osebja v tem, da jim pomaga načrtovati prave podjetniške strategije, ki bodo najbolj verjetne, da pripeljejo ljudi do zelenih ciljev. V nadaljevanju bom navedel tri praktične primere, ki opisujejo učinkovitost kontaktnega centra.

Najprej predpostavljamo, da ima določena oseba neko idejo izdelka oziroma storitve. Idej je danes na tisoče, vendar le nekatere padejo na plodna tla in zaživijo v poslovnem okolju. Glavna naloga kontaktnega centra bo v tem, da idejo, ki jo je dobil iz okolja preko teletočke, 080, interneta itd. zabeleži v informacijsko bazo CRM. Smisel vnosa podatkov v informacijsko bazo je z vidika varovanja osebnih podatkov in know howa ter lažjim upravljanjem s podatki. Ker je informacijska baza povezana v mrežo podpornih institucij, bo vsem institucijam jasen izvor določene ideje in glede na njeno vsebino bo primerna podporna institucija povabila avtorja na razgovor za pojasnitev namena proizvoda ali storitve. Predpostavlja se da večina idej ne bo predmet nadaljnjih obravnav in proučevanj, vendar jih bo smotrno hraniti v CRM bazi, ker se bo lahko kasneje izkazala za uporabno v poslovnem okolju. To pomeni, da bo vsaka podporna institucija, ki je specializirana na svojem področju in na katero se ideja nanaša, morala na osnovi zahtevka podati pisno razlago o proučitvi njene

smotrnosti. Tako bo institucija nosila določeno odgovornost pri podajanju argumentov o smotrnosti uporabe idejne zasnove izdelka ali storitve. Če bo izdelek ali storitev inovativne narave, bo morala institucija (Tehnološki park) poskrbeti, da se bo izdelek uveljavil v poslovnem okolju. Poiskati bo potrebno primerno podjetje, ki bo izdelek proizvajalo. Ostale institucije bodo morale pomagati s svojim prispevkom na področju proučevanja pri realizaciji zastavljene strategije. V danem primeru bo morala Ljudska univerza organizirati dodatna izobraževanja oziroma prekvalifikacijo kadrov v podjetju, ki bi se nanašala na omenjeno idejno zamisel, Zavod za zaposlovanje OS Nova gorica pa bi po potrebi lahko ponudil dodatno delovno silo, Upravna enota bo pomagala pri določenih potrebnih dovoljenjih za izvajanje dejavnosti, Obrtna zbornica bo poiskala potencialni trg in podobno. Ker bodo vse informacije o posameznih aktivnostih zabeležene, bo lahko tudi država odigrala pomembno vlogo. Imela bo osnovo za upravljanje z določenimi podatki in izvedbo statistik, ki bodo temelj pri razdelitvi državnih sredstev, namenjenih za regionalni razvoj podjetništva. Omenjena denarna sredstva bodo pokrivala področja, ki jih bom omenil v nadaljevanju.

Z naslednjim primerom bom opisal problem ustanavljanja in propada podjetij. Po letu 1991 se je z osamosvojitvijo Slovenije registriralo mnogo zasebnih podjetij. Ambiciozni podjetniki so delovali na začetku v goriški regiji zelo uspešno, vendar je večina podjetij po petih letih začela propadati. Razlog je v tem, ker se nekatera podjetja niso prestrukturirala na zahteve poslovnega okolja. Mislim, da je podjetnikom primanjkovalo znanja iz strateškega načrtovanja organizacije. Majhne gazele imajo malo zaposlenih ljudi v povprečju in zato težko pokrivajo vsa področja delovanja organizacije, ki na dolgi rok omogoča njeno stabilnost. Večja podjetja iz omenjenega vidika lažje delujejo, ker imajo določene službe – štabne službe in učinkovitejši menedžment ki skrbijo za stabilnost podjetja. Tudi velika podjetja lahko propadejo če zaspijo na svojih lovorikah. To nazorno prikazuje življenjski cikel organizacije. Tudi v tem primeru bo kontaktni center odigral ključno vlogo. Nudil bo informacije podjetnikom s pomočjo Ljudske univerze, ki ima vzpostavljena dobra razmerja s strokovnjaki s področja podjetništva in univerzitetnimi profesorji. Ljudska univerza bo imela vlogo institucije kjer, se organizira specializirana predavanja različnih profilov. V primeru, da bo podjetje prišlo v določene težave, mu bodo omenjeni strokovnjaki z nasveti pomagali pri uresničevanju zastavljene strategije za doseg cilja. Znano je, da Ljudska univerza in nekatere druge podporne institucije organizirajo razna izobraževanja in srečanja s ciljem, da se ne bi ponovilo krizno obdobje po letu 1995.

Kot zadnji primer bom navedel prijavo na razpis nepovratnih državnih sredstev, ki se izvajajo četrto leto v MONG. Kontaktni center bo obveščal poslovno okolje o razpisih, pomagal z nasveti o razpisni dokumentaciji in sprejemal vloge, ki bodo ustrezno proučene s strani komisije v MONG in kasneje posredovane podpornim institucijam. Oddelek za gospodarstvo MONG opravlja vse strokovne in administrativno tehnične naloge za komisijo. Komisija pripravi merila za dodeljevanje sredstev, pregleda prispelle vloge, ugotovi izpolnjevanje razpisnih pogojev in opremljenost vlog z zahtevanimi potrdili, oceni vloge ob upoštevanju predhodno postavljenih meril in pripravi predloge sklepov o višini dodelitve sredstev.

Dodeljevanje finančnih spodbud za razvoj podjetništva v Mestni občini Nova Gorice se zagotavlja letno v proračunu Mestne občine Nova Gorica. Višino določi Mestni svet Mestne občine Nova Gorica s sprejetjem odloka o proračunu za posamezno leto. Upravičenci do sredstev so podjetja, ki imajo sedež dejavnosti v Mestni občini Nova Gorica ali investirajo na območju Mestne občine Nova Gorica. Sredstva za spodbujanje podjetništva v Mestni občini Nova Gorica se dodeljujejo po veljavnih predpisih za dodeljevanje državnih pomoči in so namenjene spodbujanju novih zaposlitev in krejitvi konkurenčnih sposobnosti malih in srednjih podjetij v Mestni občini Nova Gorica. Sredstva se dodeljujejo kot spodbude po principu sofinanciranja upravičenih stroškov prijavljenih projektov in aktivnosti podjetij v okviru naslednjih ukrepov (Pravilnik MONG, 2005, str. 1-10):

- spodbujanje začetnih investicij in investicij v razširjanje dejavnosti in razvoj za materialni nakup poslovnih prostorov, nakup nove opreme itd. ter nematerialne investicije, nakup patentov, licenc, tehničnega znanja ter programske opreme,
- spodbujanje promocijskih aktivnosti podjetij za prvo udeležbo na določenem sejmu ali razstavi doma in v tujini,
- spodbujanje novih zaposlitev in samozaposlitev osebe, ki je bila na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje, samozaposlitev osebe, ki je vključena v program Primorskega tehnološkega parka za spodbujanje ustanavljanja tehnološko usmerjenih podjetij in zaposlitev osebe, ki je bila na Zavodu prijavljena kot brezposelna oseba in spada v skupino težje zaposljivih oseb v skladu z veljavnim Pravilnikom o izvajanju aktivne politike zaposlovanja in zaposlitev osebe, ki ji je to prva zaposlitev – pripravnik z višjo in visoko izobrazbo in je bila na Zavodu prijavljena kot brezposelna oseba,
- spodbujanje posebnega usposabljanja in izobraževanja zaposlenih v podjetjih, ki je potrebno za pridobitev ustreznih znanj uporabnih na sedanjem ali bodočem delovnem mestu zaposlenega v podjetju,
- spodbujanje prijav podjetij na mednarodne javne razpise; podjetja pripravijo projekte, ki so dejansko nastali, so vezani na prijavo ter za katere ima prijavitelj ustrezna dokazila,
- spodbujanje povezovanja podjetij povezovanje gospodarske in akademske sfere z namenom prenosa novih znanj v podjetja, izboljšanje konkurenčnih prednosti in tržnega položaja povezanih podjetij, razvoj novih produktov in storitev, razvoj skupne blagovne znamke, skupni nastop na trgu,
- spodbujanje projektov inovacij, pridobitev patenta, zaščito izuma, blagovne znamke ali patenta za krajšo dobo, izdelavo prototipa, raziskovalne projekte, ki so namenjene razvoju novih produktov, storitev in postopkov za gospodarsko dejavnost.

Delovanje mrežne organizacije po vzpostavitvi informacijskega sistema in IP telefonije bo potekalo avtomatizirano in transparentno. Upravitelj mrežne organizacije bo MONG z oddelkom za gospodarstvo, ki bo lahko sproti nadziral njeno delovanje in na enostaven način zaznal določene napake bodisi poslovne bodisi tehnične. Tako bo njihova odprava učinkovita, kar se bo dolgoročno izkazalo kot zmanjšanje stroškov. Tudi zaposleni v okviru mrežne organizacije bodo zelo motivirani, ker jim bo sistem omogočal enostavno poslovanje, kar bo posledica učinkovite komunikacije in le ta bo gojila dobra organizacijska razmerja z odnosi in

zaupanjem. Kot sem predhodno omenil, zaupanje se gradi prav na transparentnosti podatkov in odnosov med ljudmi. To bo vodilo do prikaza najrazličnejših podatkov in rezultatov dela, ki bo osnova za nagrajevanje zaposlenih in posledično blaginje v goriški statistični regiji.

4. SKLEP

Slovenija je majhna država, vendar z vidika gospodarstva uspešno sledi državam članicam Evropske unije. V gospodarstvu je majhnost relativna zadeva, to pomeni, da je v določenih primerih boljše biti manjši zaradi fleksibilnosti na zahteve, ki je nujna v poslovnem svetu.

Industrijska politika bo v bodoče igrala pomembno vlogo s pospeševanjem gospodarske rasti, učinkovitosti ter s prilagajanjem gospodarske strukture ekonomskim, tehnološkim in kulturnim spremembam. Evropska unija je pripravljena pomagati s sredstvi pri prestrukturiranju slovenskega gospodarstva. Pogoj je uveljavitev politike in programov institucionalnega regionalnega razvoja. To zahteva specifična znanja, ker so kognitivna znanja nezadostna za uspešno sodelovanje oziroma poslovanje v sodobnem okolju. Trenutno se nahajamo v fazi družbe znanja z vidika tehnološkega razvoja in organizacij, kjer je temeljni izziv smoter organizacije in izkoristka znanja.

Informacijsko komunikacijske tehnologije so povzročile radikalne spremembe na socialnem in ekonomskem področju. Najpomembnejši napredek omenjenih tehnologij bo omogočanje prostega pretoka znanja v poslovno okolje. Menedžerji v podjetjih bodo morali družbeno odgovorno sprejemati takšne poslovne odločitve, ki bodo skladne z interesi organizacij in družbe, v katerih organizacije poslujejo. Hkrati pa se bodo morali zavedati še pomembnosti vlaganja v raziskave in razvoj. Tako se bodo začela spreminjati podjetja in s tem okolje. Tisti menedžerji, ki ne bodo tvegali dovolj, bodo tvegali preveč. Drzniti se bodo morali stopiti čez meje znanega s pravo kombinacijo osebnega in družbenega, zbirati podjetniško energijo in graditi uspeh na timskih pristopih izvajanja delovnih nalog.

Slovenija ima poleg znanja tudi dobro geografsko lego: strateško pozicijo bližine državnih meja in bližino petega evropskega koridorja, ki omogoča vključevanje v različne vrste mrež. Vendar to ni zadostno za gospodarski razvoj, potrebno se bo soočiti s problemi v poslovnem okolju in jih konstruktivno reševati. Eden od večjih problemov izhaja s področja zaposlitve, kajti prebivalstvo na goriškem se stara, mladina pa se ne vrača iz univerzitetnih mest, ker nima možnosti zaposlitve z vidika višjih izobrazbenih ravni. Večja podjetja so po osamosvojitvi propadla, iz njih je nastalo več manjših. Takrat so menedžerji raje zaposlovali ljudi z nižjo stopnjo izobrazbe, ker so se zavedali povpraševanja po delu in s tem privarčevali stroške, a le za kratek čas. Stanje z vidika kadrov se v današnjem času izboljšuje, ker se podjetja dobro zavedajo, da brez znanja ni možno pozitivno poslovanje.

Zamisel specialističnega dela je bila vzpostavitev sistema, ki bo implementiran v poslovno okolje Goriške z namenom podpore razvoju podjetništva. V slovenskem gospodarstvu so za

razvoj gospodarstva najpomembnejše podporne institucije, ki imajo specifična znanja. Omenjene institucije imajo poslovne enote na Goriškem in izkoristil sem priložnost, da jih povežem v virtualno mrežno organizacijo s podporo informacijsko–telekomunikacijskih tehnologij. Dodal sem jim še kontaktni center z namenom poenostavitve komuniciranja med podpornimi institucijami in kontaktnim centrom. Kontaktni center je pod okriljem upravljanja Mestne občine Nova Gorica oddelka za gospodarstvo. Kontaktni center obvešča poslovno okolje o aktualnosti v gospodarstvu, po drugi strani sprejema informacije iz okolja, pomaga z nasveti oziroma usmerja podjetnike na podporne institucije in vodi ideje do realizacije.

Zamisel virtualne organizacije ima še dodaten namen. Na Goriškem primanjkuje visokotehnoloških podjetij na področju informacijsko–komunikacijskih tehnologij, ki imajo najvišje dodane vrednosti izmed ostalih panog gospodarstva. Ta podjetja z vidika tehnologij lahko učinkovito pomagajo pri razvoju gospodarstva s pomočjo podjetjem pri prestrukturiranju. Predstavljena virtualna organizacija lahko deluje tudi na ravni posameznega podjetja. Visokotehnološka podjetja bi lahko imela vlogo implementacije enakega informacijsko–telekomunikacijskega sistema v vsa podjetja na Goriškem.

Slovenija oziroma Goriška ima odlične izhodiščne možnosti za razvoj gospodarstva. Poleg tega da je članica Evropske unije, ima odlična podjetja, ki se razvijajo ter širijo svoje poslovanje tudi po svetu. Na področju telekomunikacijskih sistemov je z vidika odličnosti funkcionalnosti v svetovnem vrhu, na drugi strani pa ima podporne institucije in univerze, ki se lahko primerjajo z evropskimi. Vendar bo za celovito uspešnost gospodarstva potrebno združiti tehnologije, znanja in izboljšati komunikacije med ljudmi. Odpraviti bo potrebno individualizem in začeti razmišljati na povsem drugačen način, to je timski način. Znan rek pravi: »Nobody is perfect, but team can be.«

5. LITERATURA

1. Bavec Cene: Zaupanje, temelj virtualne organiziranosti. Zbornik referatov o zaupanju v in med organizacijami. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 80(2004), 5, 94 str.
2. Branden Nathaniel: Samozavestno vodenje. Ljubljana : Inštitut za razvijanje kakovosti, 1998. 139 str.
3. Caf Dušan: Strategija slovenskega informacijskega in telekomunikacijskega sektorja. Glasilo Škrjanček, Ljubljana, 4600(2004), 4, 42 str.
4. Daft R., Marcic D.: Understanding Management. London : Sage, 2001. 143 str.
5. Dimitrovic Tanja: Industrijska politika v državah Srednje Evrope. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998, 255 str.
6. Dobrovoljc Andrej: Načini ustvarjanja. Za uspeh, Ljubljana, 42000(2006), 2, 69. str.
7. Dolinšek Slavko et al.: Strategija razvoja regionalnega inovacijskega sistema. Ljubljana : In prime, 2004. 68 str.
8. Duff, A. (2003): Do your employees trust you?, Director, Vol. 57, No. 4, pp. 36.
9. Erber Georg et al.: Industrial Policy in Europe.
[URL:<http://www.etuc.org/ETUI/Publications/DWP/eber.pdf>.], 18.11.2003.
10. Goldsmith M. (ed.) et al (2000): The Organization of the Future (Future Series), Jossey-Bass.
11. Grad Janez, Jaklič Jurij: Uvod v baze podatkov. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 53 str.
12. Gradišar Miro, Resinovič Gortan: Osnove informatike. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. 334 str.
13. Grapulin et al.: Inovacijski preboj primorske regije. Nova Gorica : In prime, 2002. 20 str.
14. Hudobivnik Alojz et al.: Telefonija IP. Brdo pri Kranju : Elektrotehniška zveza Slovenije, 2005. 140 str.
15. Ivanko Štefan: Trženje v razvoju, poslovanju in organiziranosti sodobnega podjetja. Zbornik referatov o Upravljanju. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 80(2003), 4, 85 str.
16. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 352 str.
17. Jankar Irena, Jermol Mitja: Središče za razvoj kompetenc in integracijo znanj Goriške. Nova Gorica : Cubist, inštitut za kreativne študije, 2005. 37 str.
18. Jereb Janez: Avtomatizacija pisarniškega poslovanja. Kranj : Moderna organizacija, 1994, 397 str.
19. Kotler Philip: Marketing Management. Trženjsko upravljanje. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
20. Kovač Jure: Funkcionalnost in disfunkcionalnost konfliktov v organizaciji. Zbornik referatov o konfliktih v in med organizacijami. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 80(2005), 6, 80 str.
21. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
22. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Obzorja Maribor, 1987. 365 str.
23. Mokorel Simon et al.: Poslovne cone Goriške. Nova Gorica : Cubist, inštitut za kreativne študije, 2003. 25 str.

24. Malačič Janez, Vahčič Aleš: Narodno gospodarstvo Slovenije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 98 str.
25. Možina Stane, Damjan Janez: Poslovno komuniciranje. Ljubljana : Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 1992. 192 str.
26. Možina Stane et al.: Poslovno komuniciranje. Maribor : Obzorja, založništvo in izobraževanje, 2004. 493 str.
27. Murn Ana: Industrijska politika in državne pomoči v Evropski uniji in v Sloveniji. Ljubljana : Delovni zvezek urada za makroekonomske analize in razvoj, 2002. 62 str.
28. Peceny Urška S. et al.: Križišče kreativnosti Goriška. Nova Gorica : Cubist, inštitut za kreativne študije, 2003. 91 str.
29. Pečanac Kristjan: Študija o možnosti ustanovitve visoko tehnološkega globalnega parka v Sloveniji. Ljubljana : Ministrstvo za gospodarstvo, 2003. 41 str.
30. Preskar Stanka: Medsebojni odnosi v šoli kot pogoj za kakovostno delo. Ljubljana : Delovni zvezek, 1997. 37-42 str.
31. Pučko Danjel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
32. Ribnikar Ivan: Monetarna ekonomija. Ljubljana : Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 2003. 470 str.
33. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
34. Senjur Marjan: Makroekonomija. Maribor : Mer-Mer Evrocenter, 2001. 470 str.
35. Stele Jaka: Tudi Slovenija lahko kaj ponudi svetu. Ljubljana : Sistem poslovanje in nove tehnologije, 2005. 28 str.
36. Šarman Robert: Posli brez papirja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2005. 90 str.
37. Ščančar Rosana et al.: Regionalni razvojni program statistične regije Goriške. Idrija : Idrijsko - Cerkljanska razvojna agencija, 2002. 201 str.
38. Školaris Marko et al.: Strategija gospodarskega razvoja Mestne občine Nova Gorica. Nova Gorica : Regijska razvojna agencija severne Primorske, 2003. 95 str.
39. Šušteršič Janez et al.: Strategija razvoja Slovenije. Ljubljana : Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 2004. 170 str.
40. Tracy Brian: 21 ključev za grajenje visoko dobičkonosnega podjetja. Ljubljana : Uspeh, 2005. 17 str.
41. Vahčič Aleš: Vloga podjetništva pri premagovanju razlik v gospodarski razvitosti v državah v razvoju. Slovenska ekonomska revija. Ljubljana : Ja grafika, 2300(1995), 4, 390 str.
42. Vešligaj Damiš: Izobraževalni program dodatnih znanj za inštruktorje. Maribor : Lasten, 2001. 63 str.
43. Velikonja Peter: Demografske in ekonomske osnove za spremembo prostorskega plana MONG za gospodarske cone. Ajdovščina : Koda, 2004. 25 str.
44. Žabot Igor: Vloga mrež v podjetniškem procesu: diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 47 str.

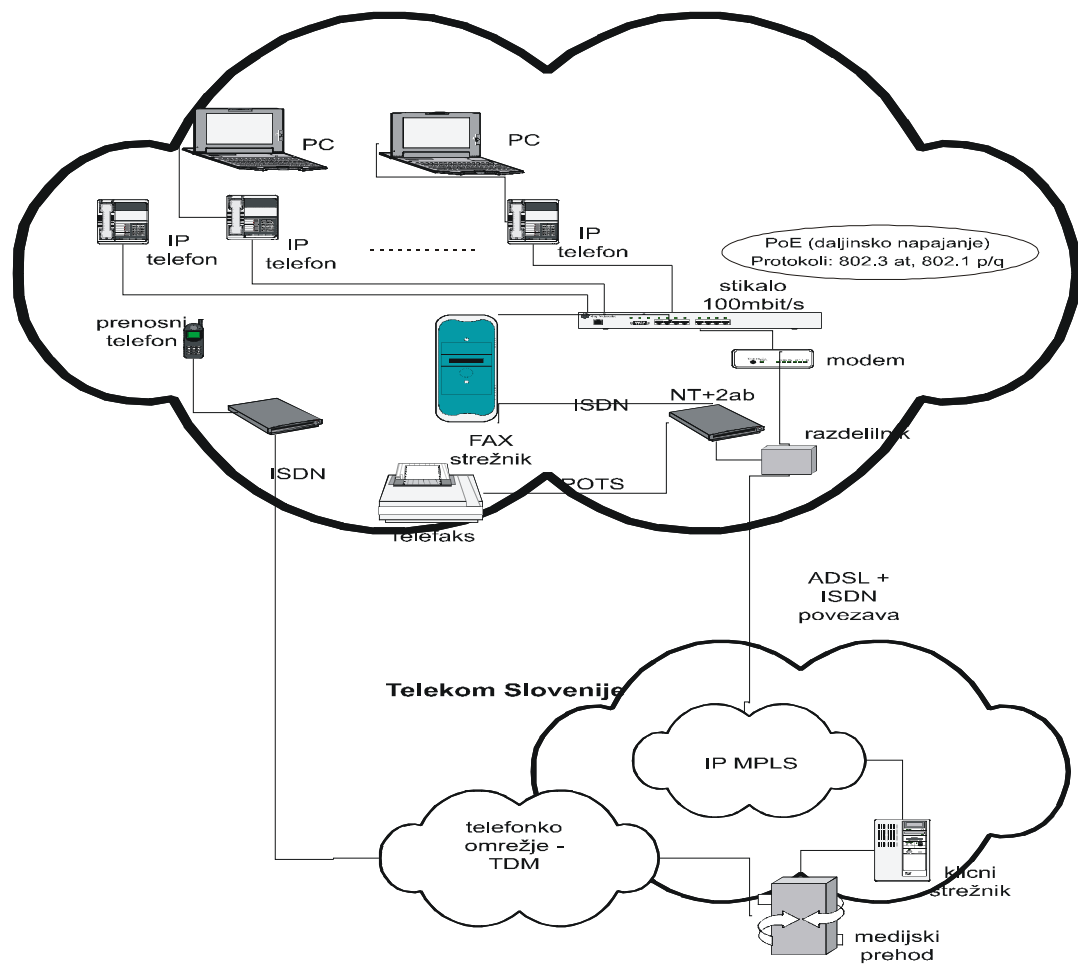
8. VIRI

1. Celotne informacijske rešitve. Šempeter pri Gorici : Saop, 2005. 24 str.
2. Cisco communications. [URL: <http://www.cisco.com/si>], 15. 4. 2006.
3. Corporate Governance Consulting Network. [URL: <http://www.socius.si/si/knjiznica/>], 15. 9. 2004.
4. Cubist. [URL: <http://www.cubistinstitute.org/>], 10. 3. 2006.
5. Gospodarska zbornica Slovenije. [URL: <http://www.gzs.si/>], 4. 11. 2005.
6. Intera. [URL: <http://www.intera.si/si/resitve/in>], 24. 11. 2005.
7. Interna gradiva Iskra Tel, 2005.
8. Interna gradiva Mestne občine Nova Gorica, 2005.
9. Interna gradiva Primorskega tehnološkega parka, 2005.
10. Interna gradiva Telekoma Slovenije, 2005.
11. Ljudska univerza Nova Gorica. [URL: <http://www.lu-ng.si/>], 3. 10. 2005.
12. Mestna občina Nova Gorica. [URL: <http://www.nova-gorica.si/>], 3. 10. 2005.
13. Oblikovanje. [URL: <http://www.oblikovanje.com/si/storitve/crm-sistemi>], 24. 11. 2005.
14. Obrtna zbornica Nova Gorica. [URL: <http://www.ooz-novagorica.si/>], 19. 9. 2005.
15. Poročilo o regionalnem razvoju 2003. Republika Slovenija : Služba vlade za strukturno politiko in regionalni razvoj, 2003. 41 str.
16. Pravilnik o dodeljevanju finančnih spodbud za razvoj podjetništva v Mestni občini Nova Gorica. Nova Gorica : MONG - Oddelek za gospodarstvo, 2005. 10 str.
17. Primorski tehnološki park. [URL: <http://www.primorski-tp.si/>], 16. 11. 2005.
18. Regijska razvojna agencija. [URL: <http://www.rra-sp.si/>], 21. 9. 2005.
19. Saop. [URL: <http://www.saop.si/>], 10. 3. 2006.
23. Siol. [URL: <http://www.siol.net/>], 30. 5. 2006.
20. Tematski park proizvodna informatika. Ljubljana : Razvedrilo, 2005. 12 str.
21. Telekom Slovenije. [URL: <http://www.telekom.si/>], 28. 11. 2005.
22. Toolmakers Cluster of Slovenia .[URL: <http://www.toolscluster.net/sog.php>.], 14. 12. 2005.
23. Trg dela. Nova Gorica : Zavod za zaposlovanje OS Nova Gorica, 2006. 5 str.
24. Upravna enota Nova Gorica. [URL: <http://www.upravneenote.gov.si/>], 16. 11. 2005.
25. Zavod za zaposlovanje Nova Gorica. [URL: <http://www.ess.gov.si/>], 21. 9. 2005.
26. Zit Euro 2004 – prosojnice. Ljubljana : Gospodarska zbornica Slovenije, 2004.

Priloge

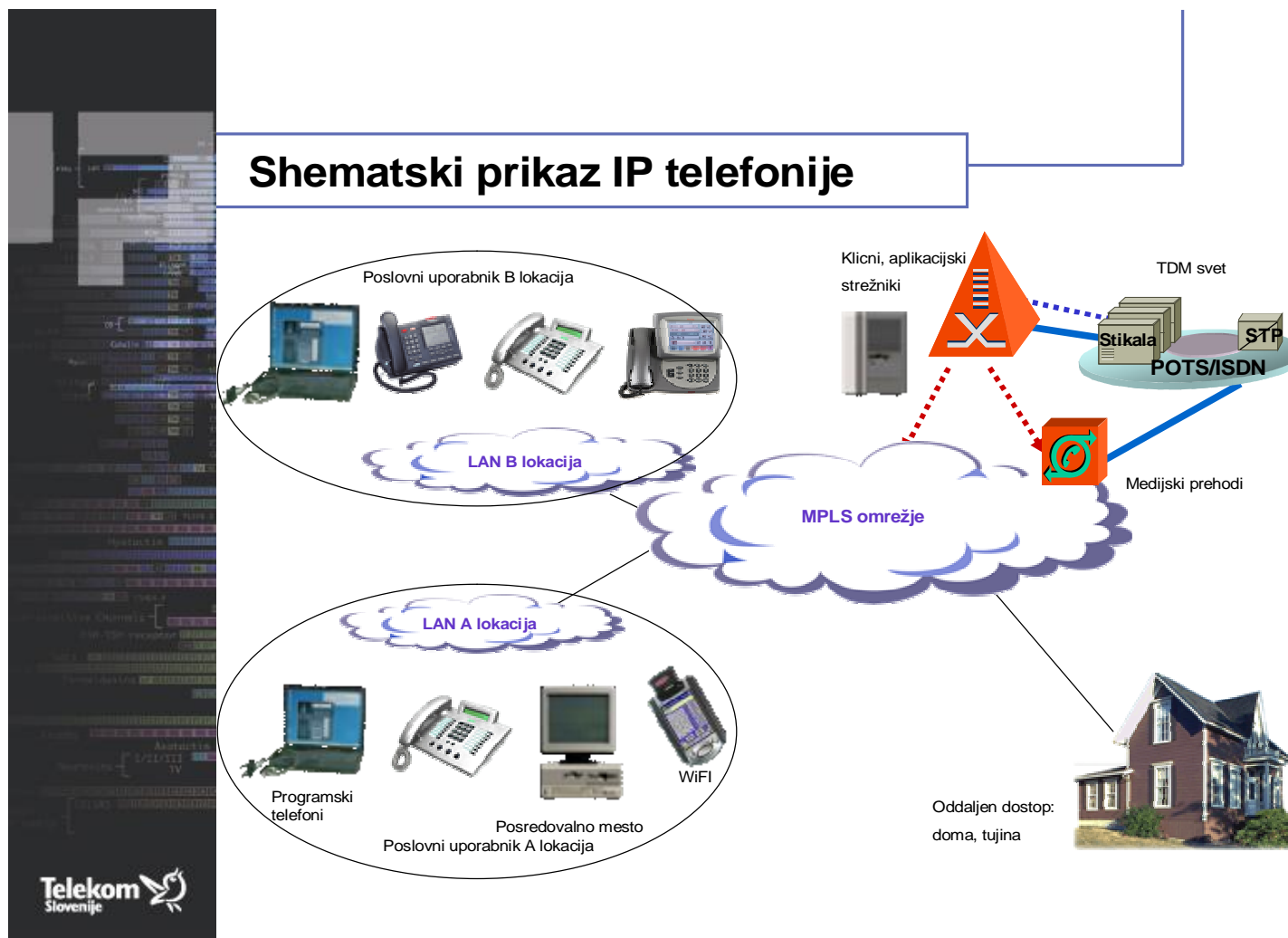
1. Konvergenca IP/MPLS in TDM omrežja	1
2. Prikaz funkcionalnosti IP telefonije s terminalnimi napravami	2
3. Mreža podatkovnega omrežja MPLS s konfiguracijo VPN	3
4. Primer povezave podpornih institucij Goriške v mrežni, enovit, virtualni informacijski in telekomunikacijski sistem	4
5. Tehnična zgradba kontaktnega centra	5
6. Primer prikaza določenih statistik v kontaktnem centru	6
7. Anketa Telekoma o zadovoljstvu uporabnikov v kontaktnem centru v letu 2005.....	7
8. Anketa Telekoma o zadovoljstvu uporabnikov z vidika agenta v kontaktnem centru v letu 2005	8
9. Anketa Telekoma o kvaliteti posredovanih informacij v kontaktnem centru v letu 2005	9
10. Anketa Telekoma o številu klicev na 080 v kontaktnem centru v letu 2005.....	10
11. Anketa Telekoma o razlogu klica v kontaktni center v letu 2005.....	11
12. Anketa Telekoma o ponudbi dodatnih storitev v kontaktnem centru v letu 2005	12
13. Prikaz povezave teletock v konfiguraciji VPN z nadzornim centrom	13
14. Prikaz vsebinskega portala teletocke, kjer si uporabnik izbira storitve.....	14
15. Telekonferenca s prikazom aktivnih udeležencev v zvezi.....	15
16. Primer prikaza načina uporabe Telekonference	16
17. Finančni in ekonomski pokazatelji gospodarskih družb v MONG od 200 do 2004 in gibanje dodane vrednosti	17
18. Dodana vrednost na zaposlenega v obdobju od 2000 do 2004 po dejavnosti v mio SIT ...	18
19. Dodana vrednost na zaposlenega v MONG v primerjavi slovenskega povprečja v obdobju od 2000 do 2004 v dejavnosti IKT	19
20. Število zaposlenih po dejavnosti, primerjalno od 2000 do 2004	20

Priloga 1: Konvergenca IP/MPLS in TDM omrežja



Vir: Telekom Slovenije.

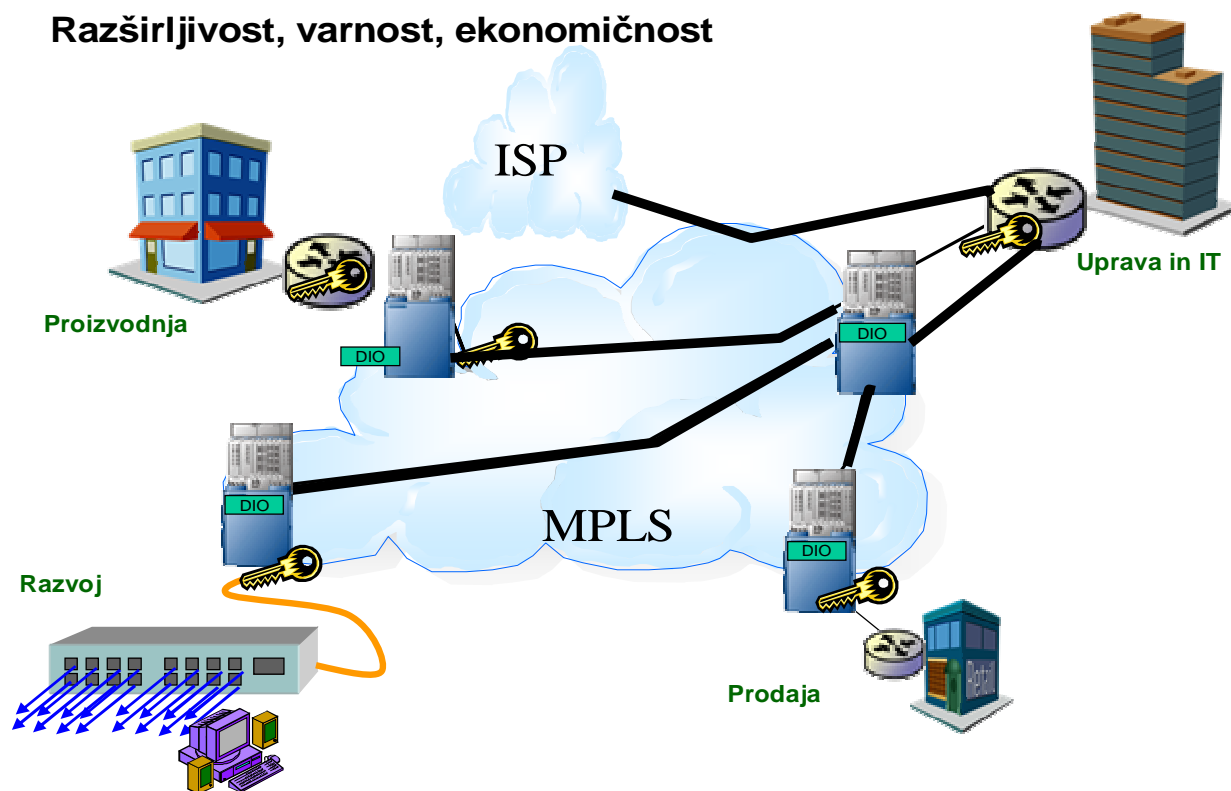
Priloga 2: Prikaz funkcionalnosti IP telefonije s terminalnimi napravami.



Vir: Interno gradivo Telekoma Slovenije, 2005.

VPN storitve

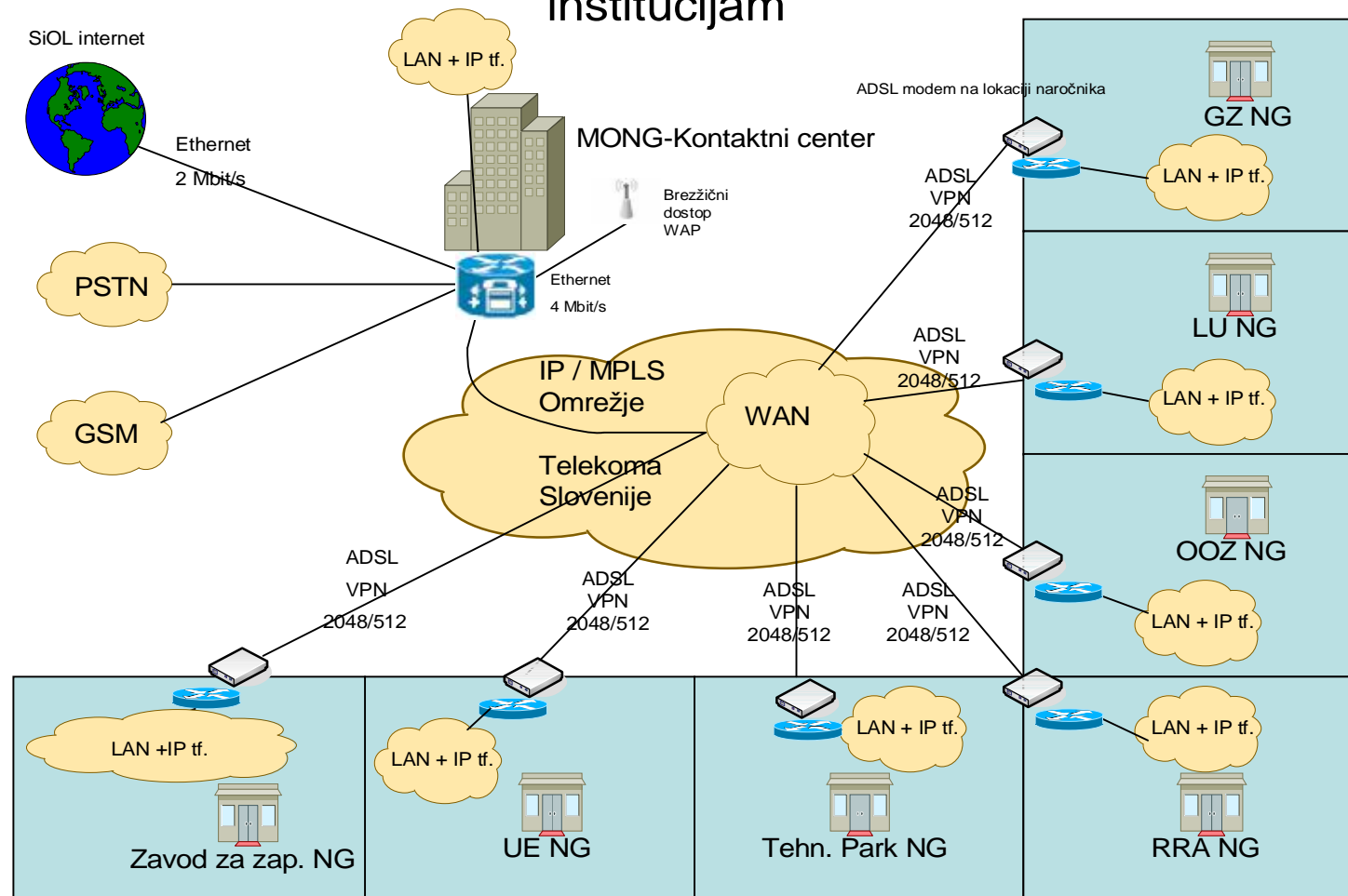
Razširljivost, varnost, ekonomičnost



Vir: Telekom Slovenije.

Priloga 4: Primer povezave podpornih institucij Goriške v mrežni, enovit, virtualni informacijski in telekomunikacijski sistem.

Vzpostavitev VPN in IP telefonije podpornim institucijam

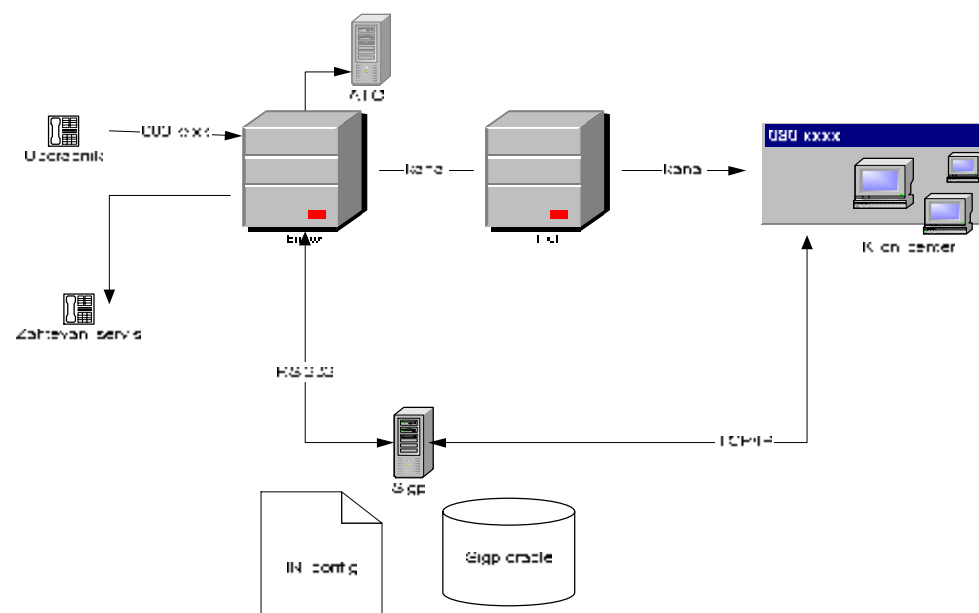


Vir: Lasten.

Priloga 5: Tehnična zgradba kontaktnega centra.

Zgradba kontaktnega centra

ENVOX - SigP - Inet povezava



Vir: Telekom Slovenije.

Priloga 6: Primer prikaza določenih statistik v kontaktnem centru.

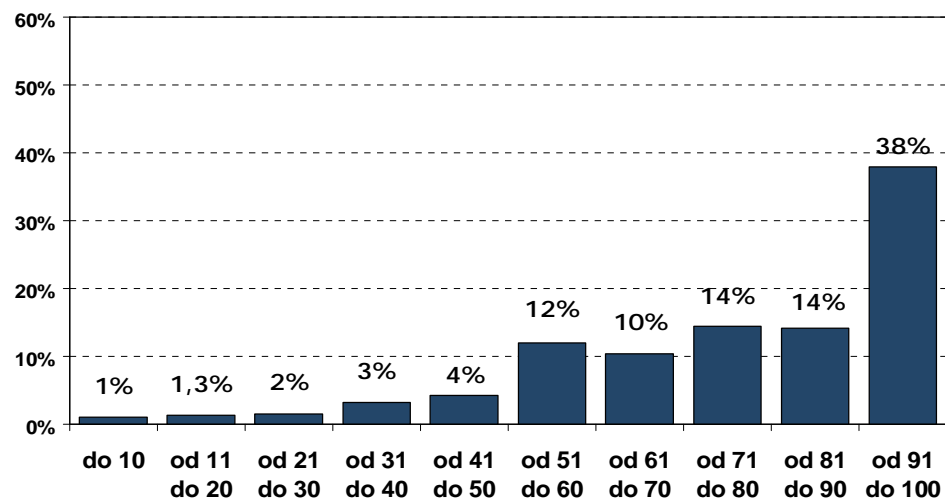
Statistični pregled rezultatov telefonske akcije										
Uspešnost pogovorov										
	SKUPAJ	27-jan	28-jan	31-jan	01-feb	02-feb				
0:Da,naročam	8	1.0%	0	0.0%	2	1.0%	1	0.5%	1	0.5%
1:Vroč,pošljite izvod	189	23.7%	7	31.8%	45	22.5%	40	19.2%	62	29.0%
2:Že naročnik	167	21.0%	4	18.2%	50	25.0%	45	21.6%	38	17.8%
3:Kdaj drugič	21	2.6%	1	4.5%	3	1.5%	8	3.8%	5	2.3%
4:Ne zanima	277	34.8%	5	22.7%	68	34.0%	81	38.9%	81	37.9%
5:Ni prejel	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
6:Nedosegljiv	42	5.3%	2	9.1%	5	2.5%	18	8.7%	7	3.3%
7:Drugo	93	11.7%	3	13.6%	27	13.5%	15	7.2%	20	9.3%
0	0	0.0%	-	-	-	-	-	-	-	-
Σ	797	51.1%	22	34.4%	200	48.7%	208	50.2%	214	54.7%
** - Odstotek zaključenih pogovorov glede na število vseh kontaktov										
Dosegljivost strank										
	SKUPAJ	27-jan	28-jan	31-jan	01-feb	02-feb				
Vsi klici	3049		96	788	671	856				
Kontakti	1561	51.2%	64	66.7%	411	52.2%	414	61.7%	391	45.7%

Vir: Telekom Slovenije.

Priloga 7: Anketa Telekoma o zadovoljstvu uporabnikov v kontaktnem centru v letu 2005.

Indeks zadovoljstva (CSI)

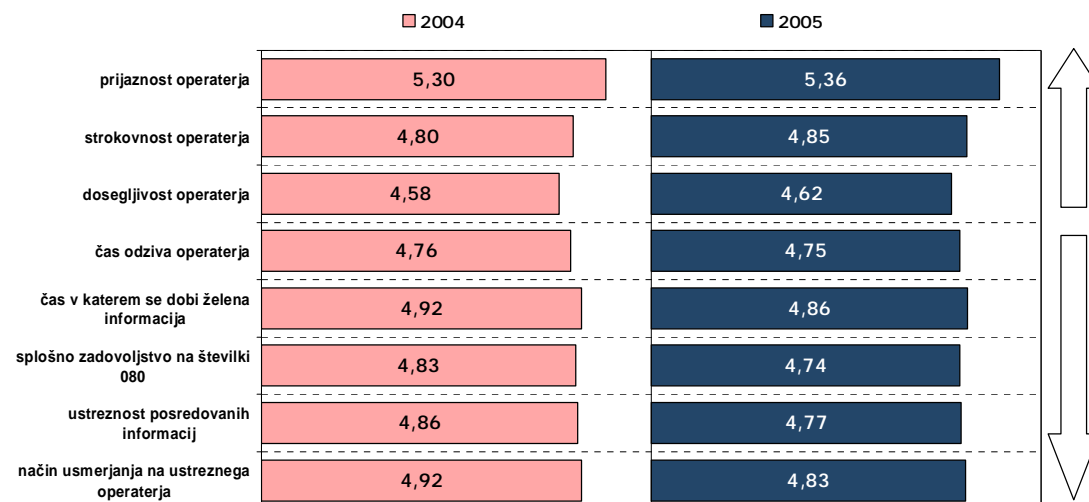
- 38% je popolnoma zadovoljnih (indeks zadovoljstva od 91 do 100)
- 14% je zelo zadovoljnih (indeks zadovoljstva med 81 in 90).
- 11,3% vprašanih je nezadovoljnih (indeks zadovoljstva 50 točk ali manj).



Vir: Telekom Slovenije.

Priloga 8: Anketa Telekoma o zadovoljstvu uporabnikov z vidika agenta v kontaktnem centru v letu 2005.

Spremembe glede na preteklo leto



*statistično značilne razlike so označene z zvezdico

Vir: Telekom Slovenije.

Kritični elementi - ZAKAJ?

V dosegljivost operaterja:

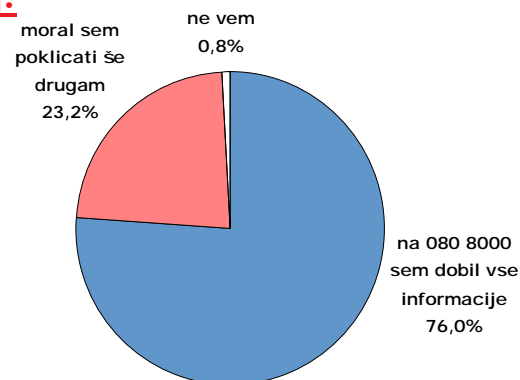
- Ü klicati je bilo treba večkrat
- Ü dolgotrajnost postopka
- Ü napotili/prevezali so me naprej
- Ü izpadi/meče me ven
- Ü preveč reklam

V ustreznost posredovanih informacij:

- Ü napačne informacije
- Ü nestrokovnost
- Ü napotili/prevezali so me naprej
- Ü preveč na hitro

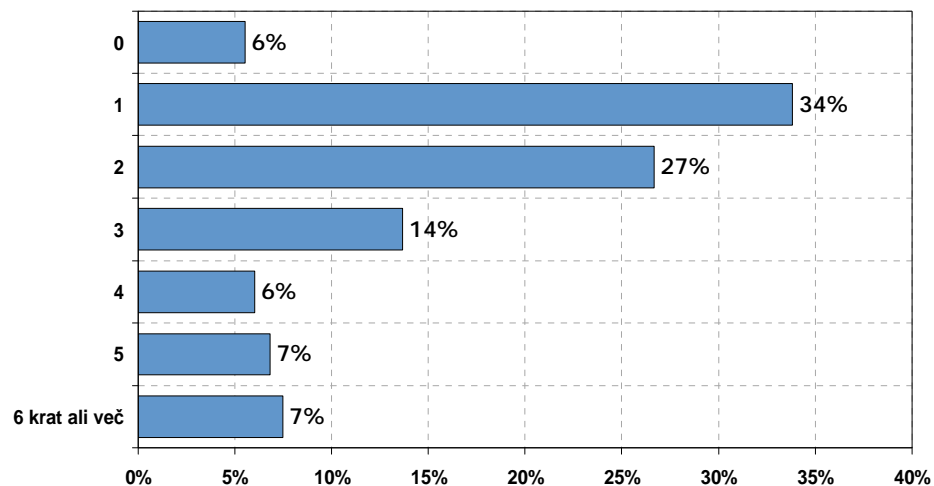
V strokovnost operaterja:

- Ü nestrokovnost
- Ü napotili/prevezali so me naprej
- Ü nestrokovnost
- Ü preveč na hitro



Priloga 10: Anketa Telekoma o številu klicev na 080 v kontaktnem centru v letu 2005.

Število klicev na številko 080

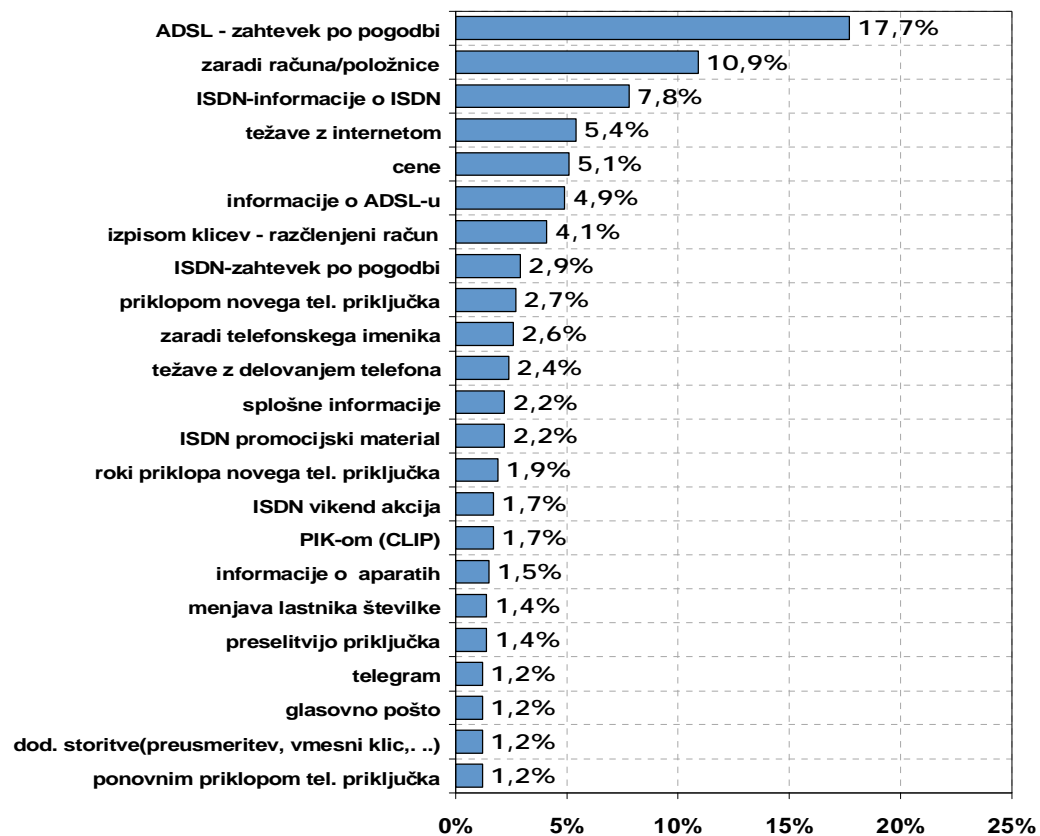


63% vedno zaradi iste zadeve!

Vir: Telekom Slovenije.

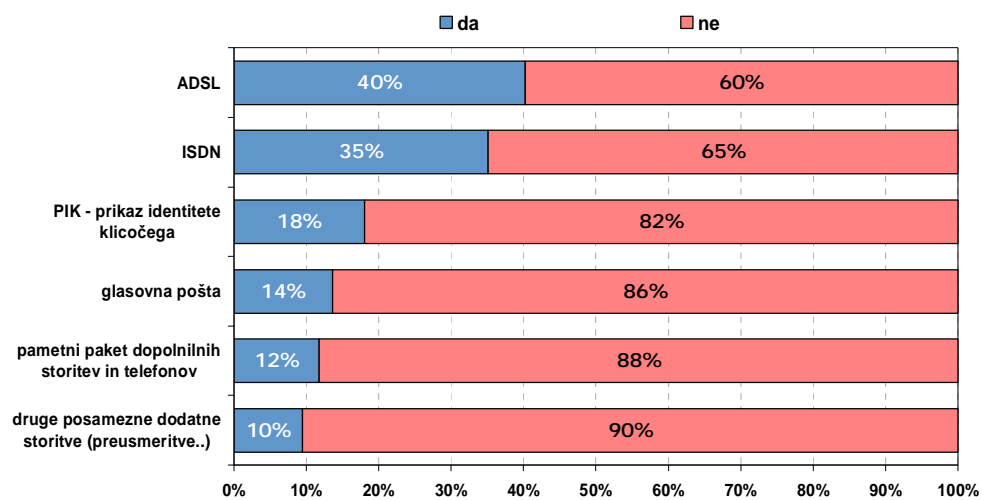
Priloga 11: Anketa Telekoma o razlogu klica v kontaktni center v letu 2005.

Razlog klica



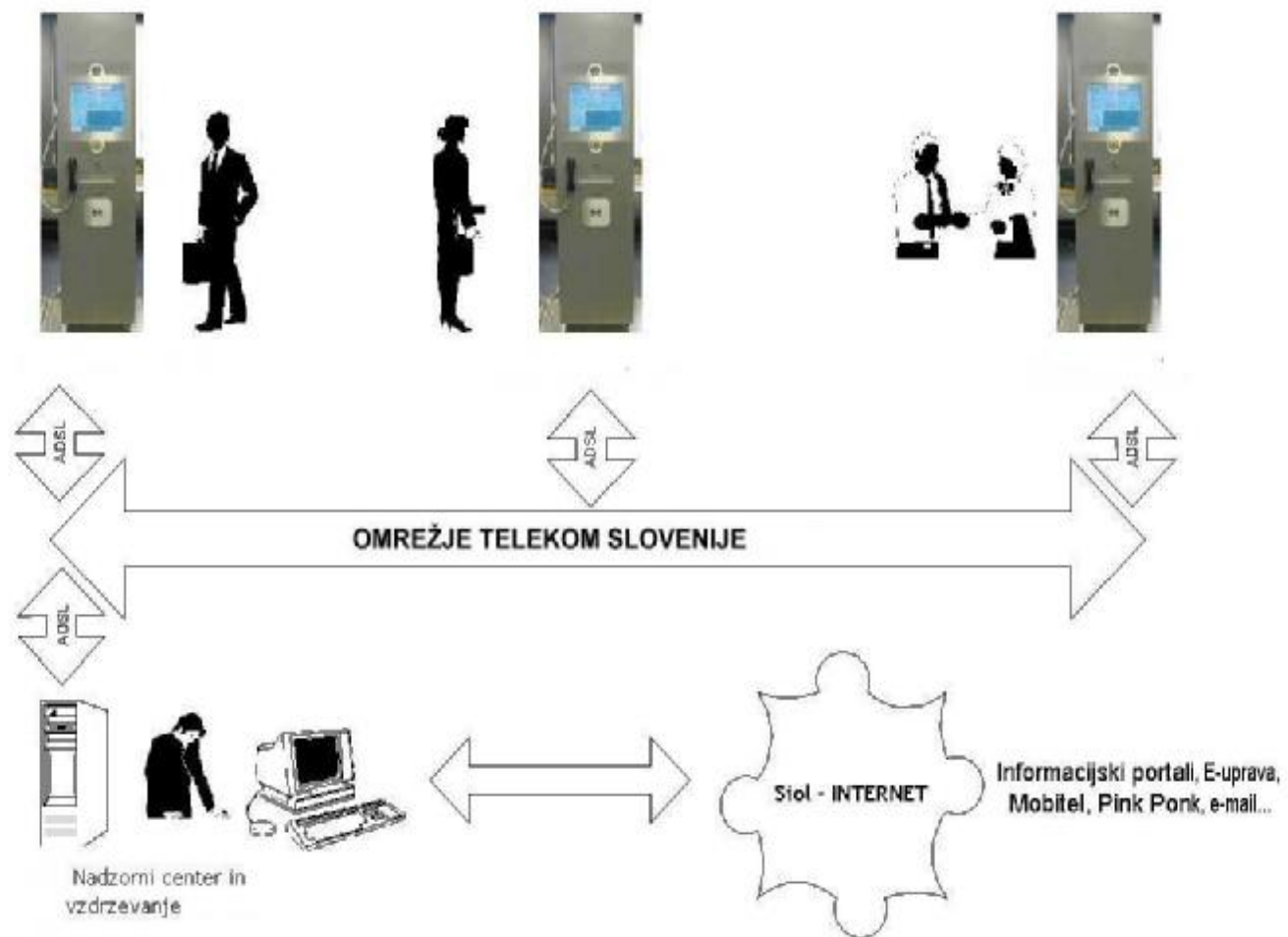
Vir: Telekom Slovenije.

Ponudba dodatnih storitev



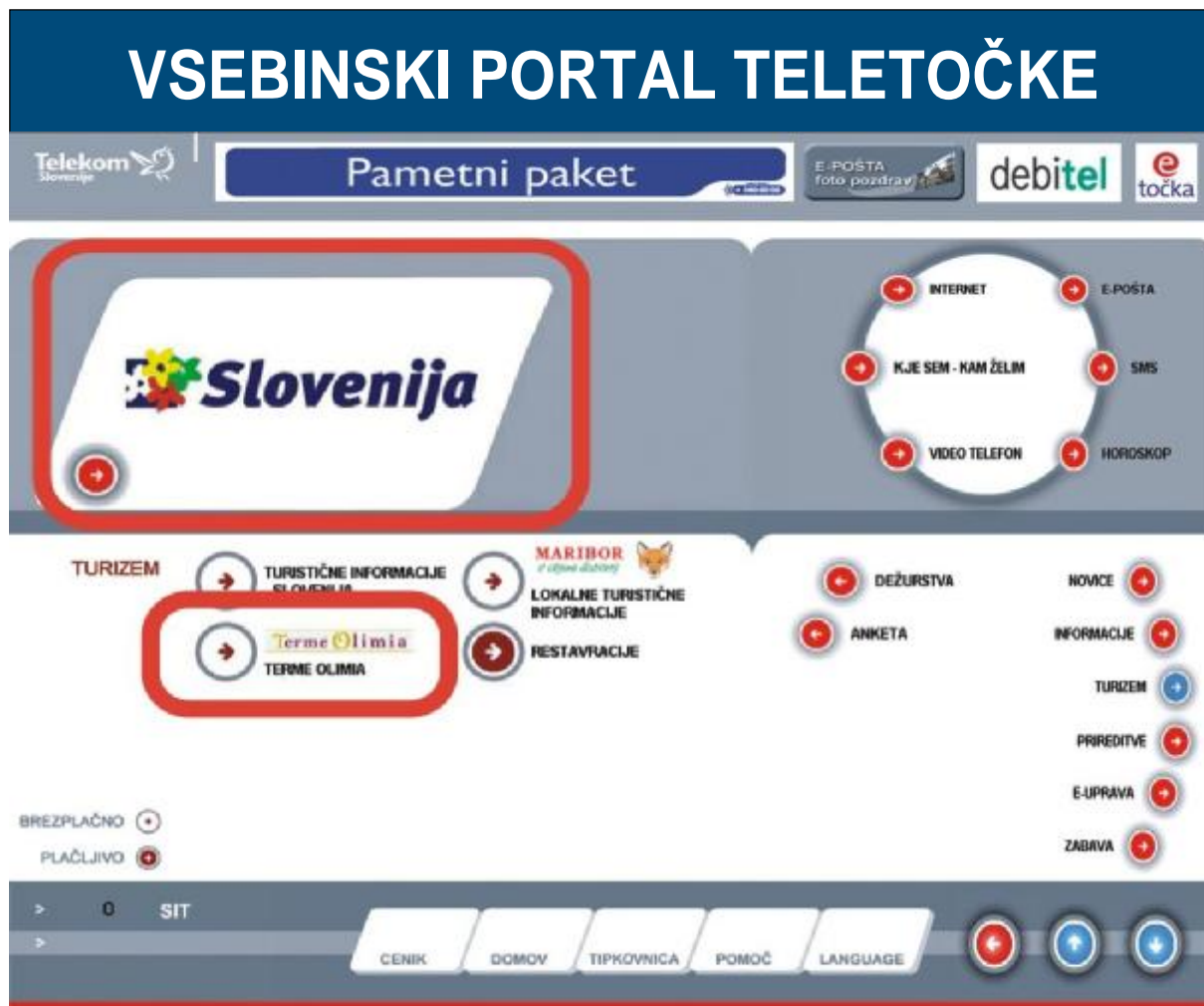
Vir: Telekom Slovenije.

Ppriloga 13: Prikaz povezave Teletočk v konfiguraciji VPN z nadzornim centrom.



Vir: Telekom Slovenije.

Priloga 14: Prikaz vsebinskega portala teletocke, kjer si uporabnik izbira storitve.



Vir: Telekom Slovenije

Priloga 15: Telekonferenca s prikazom aktivnih udeležencev v zvezi.

Enostavno upravljanje

Telekom Slovenije | TELEKONFERENCA

Domov →
Telekom Slovenije d.d. →

Napredne konvergenčne zveze.

VODITELJ KONFERENCE

- Maksimiljan Krautič
- 027290000
- spremeni podatke
- pomoč

IMENIK

Ime	Telefon
Maksimiljan DECT	023332090
dr. Aleksandra Mabi	041640796
Gustiha Škerbis	023332190
Miran Potočnik	023332223
Gregor GSM	041796373
dr. Aleksandra Služba	012341641
Jošt Samo	012341299
David Kogovšek	031323556
Matej C.	041750364

TELEKONFERENCA

Ime	Telefon
Maksimiljan Krautič	027290000
Tomaž Bučar	012341393
David Kogovšek	031323556
Aleš Zore	012341272

Aktivno stanje

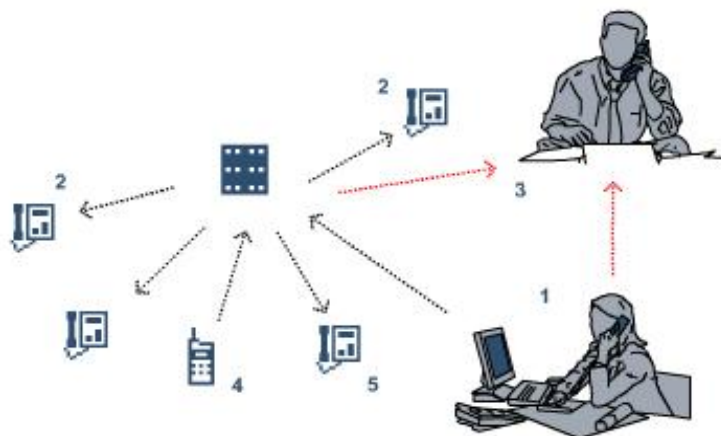
Neaktivno stanje

Govori

(c) Telekom Slovenije | Avtorji | Pravna obvestila

Vir: Telekom Slovenije.

Načini uporabe

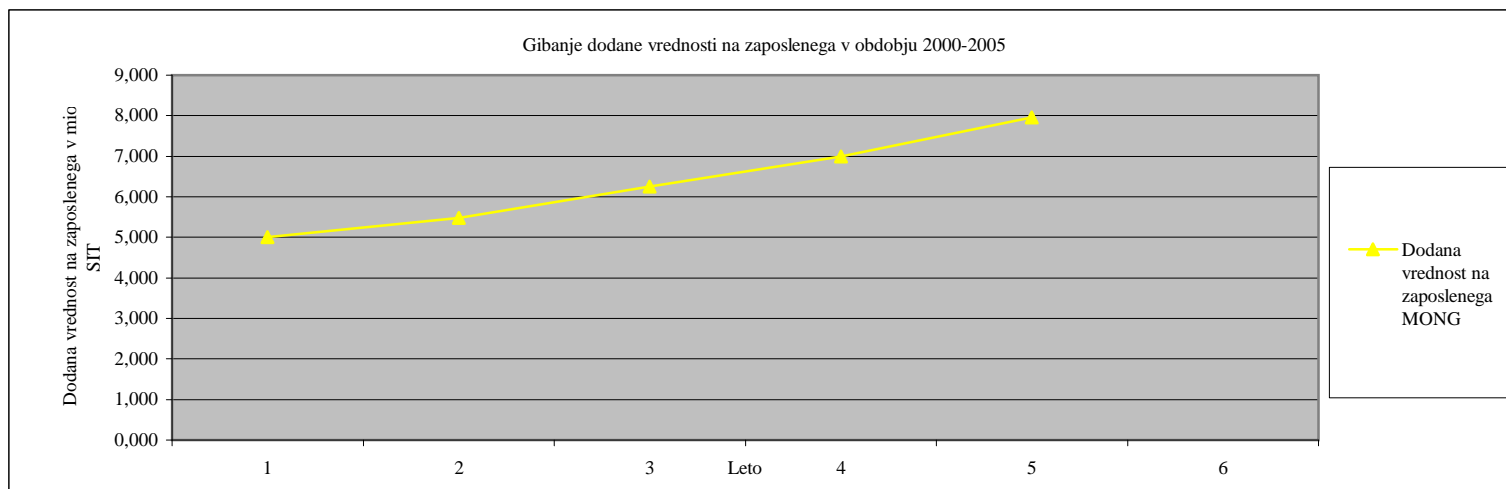


- 1 – odpiranje konference (klic v sistem)
- 2 – povezovanje udeležencev
- 3 – predaja/vključitev udeležencev vodji
- 4 – udeleženec kliče v sistem in odtipka PIN
- 5 – dodajanje udeleženca med konferenco s klicem iz sistema

Priloga 17: Finančni in ekonomski pokazatelji poslovanja gospodarskih družb v MONG od 2000 do 2004 in gibanje dodane vrednosti

KAZALCI MONG		2000	2001	2002	2003	2004
Število družb	MONG	830	812	811	816	830
Število zaposlenih	MONG	10.345	10.401	10.106	9.669	9.591
Kapital (mio SIT)	MONG	166.280	129.439	136.271	155.842	173.740
Sredstva (mio SIT)	MONG	270.966	245.236	265.776	280.215	323.038
Prihodki (mio SIT)	MONG	189.333	205.375	209.125	221.866	246.761
Odhodki (mio SIT)	MONG	187.949	248.834	204.904	216.634	233.125
Neto čisti dob./izgu. (mio SIT)	MONG	1.230	-44.179	3.309	3.467	11.120
Izvoz (mio SIT)	MONG	47.688	70.900	59.048	62.056	69.716
Dodana vrednost (mio SIT)	MONG	51.737	57.042	63.175	67.609	76.301
Dodana vrednost na zaposlenega	MONG	5,001	5,484	6,251	6,992	7,955

Vir: AJPES, MONG iz letnih poročil nevalorizirano, 2000 - 2004.

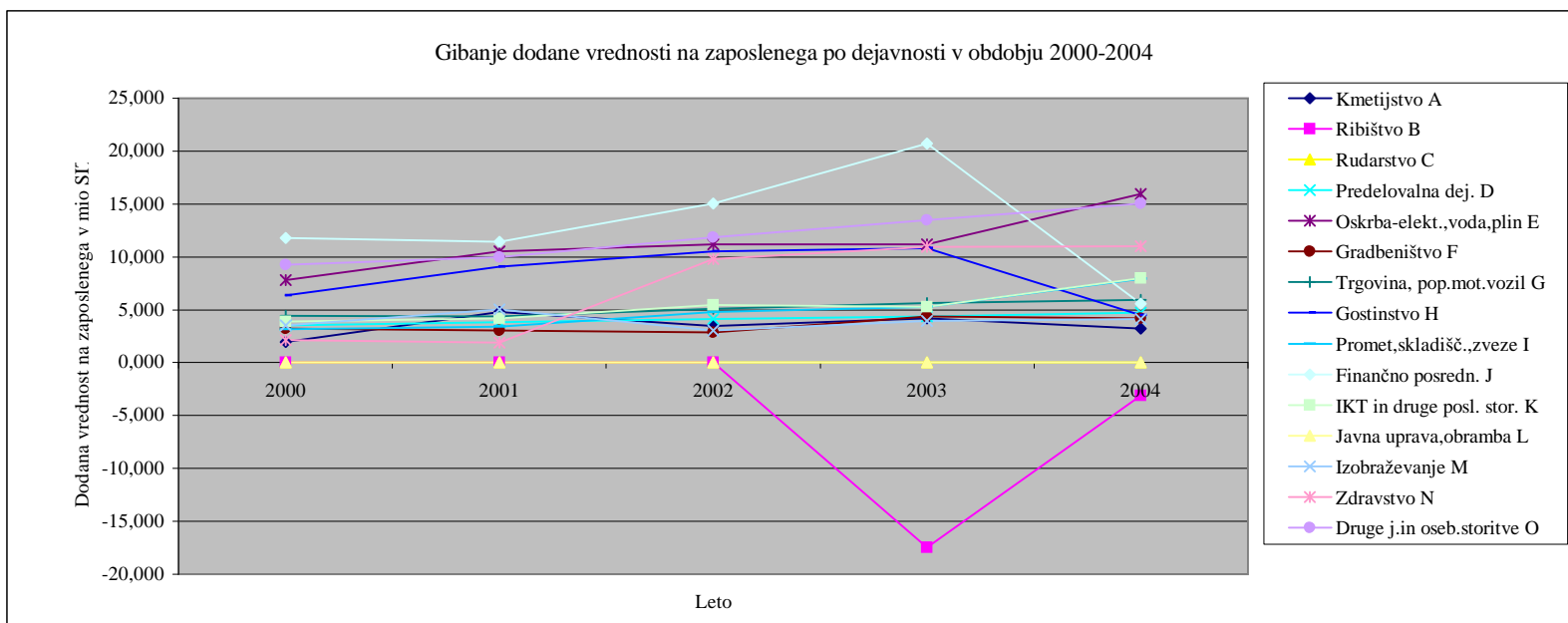


Vir: AJPES, MONG iz letnih poročil nevalorizirano, 2000 - 2004.

Priloga 18: Dodana vrednost na zaposlenega v MONG v obdobju od 2000 do 2004 po dejavnosti v mio SIT

Dejavnost	2000	2001	2002	2003	2004
Kmetijstvo A	1,969	4,766	3,495	4,202	3,232
Ribištvo B	0,000	0,000	0,000	-17,450	-3,132
Rudarstvo C	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Predelovalna dej. D	3,545	3,830	4,099	4,374	4,722
Oskrba-elekt.,voda,plin E	7,822	10,540	11,179	11,183	15,966
Gradbeništvo F	3,223	3,069	2,874	4,400	4,203
Trgovina, pop.mot.vozil G	4,423	4,396	5,105	5,608	5,936
Gostinstvo H	6,388	9,103	10,529	10,826	4,470
Promet,skladišč.,zveze I	3,136	3,382	4,765	5,293	7,926
Finančno posredn. J	11,819	11,431	15,056	20,712	5,584
IKT in druge posl. stor. K	3,895	4,210	5,457	5,278	7,981
Javna uprava,obramba L	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Izobraževanje M	3,506	5,053	3,054	3,937	4,114
Zdravstvo N	2,141	1,902	9,814	10,967	10,997
Druge j.in oseb.storitve O	9,266	9,985	11,848	13,503	15,056

Vir: AJPES, 2000 - 2004.

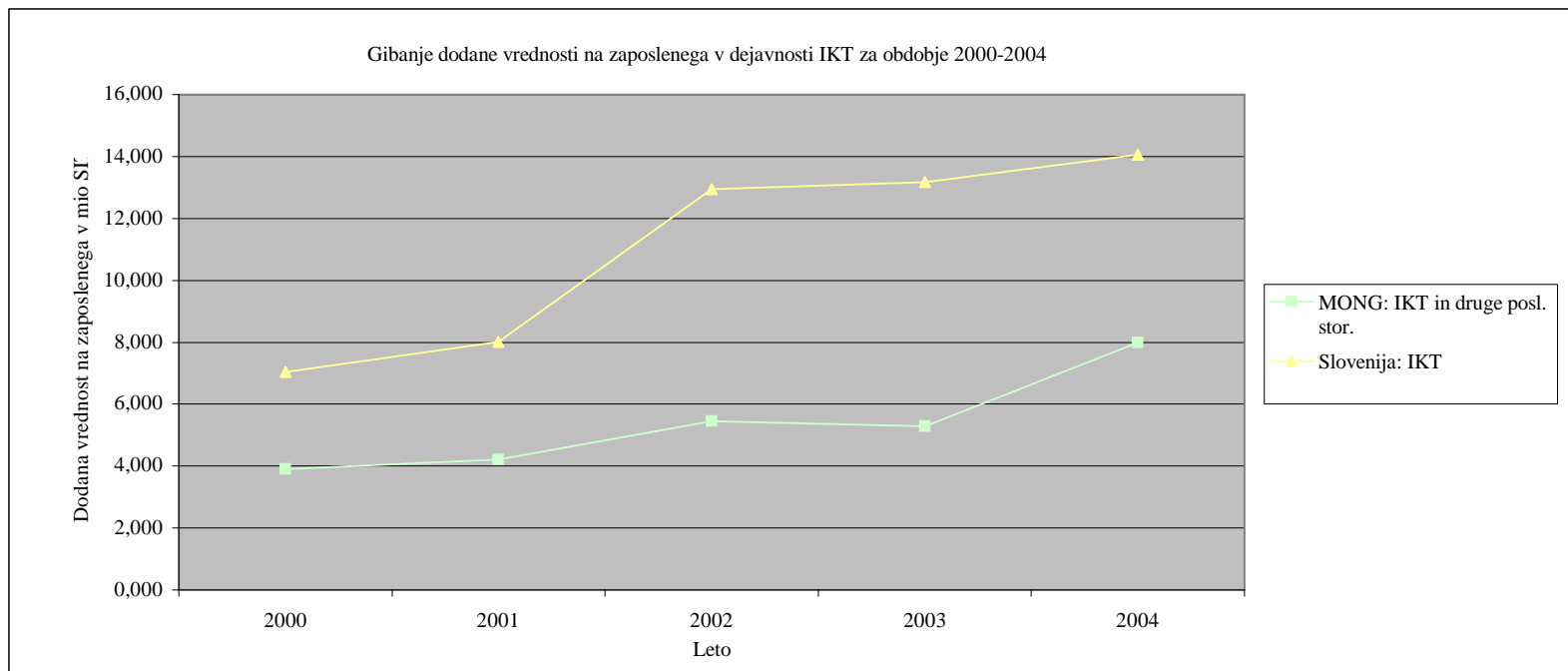


Vir: AJPES, 2000 - 2004.

Priloga 19: Dodana vrednost na zaposlenega v MONG v primerjavi slovenskega povprečja v obdobju od 2000 do 2004 v dejavnosti IKT

Dejavnost	Dodana vrednost na zaposlenega v mio SIT v dejavnosti IKT				
	2000	2001	2002	2003	2004
MONG: IKT in druge posl. stor.	3,895	4,210	5,457	5,278	7,981
Slovenija: IKT	7,031	8,011	12,942	13,171	14,052

Vir: AJPES, 2000 - 2004.

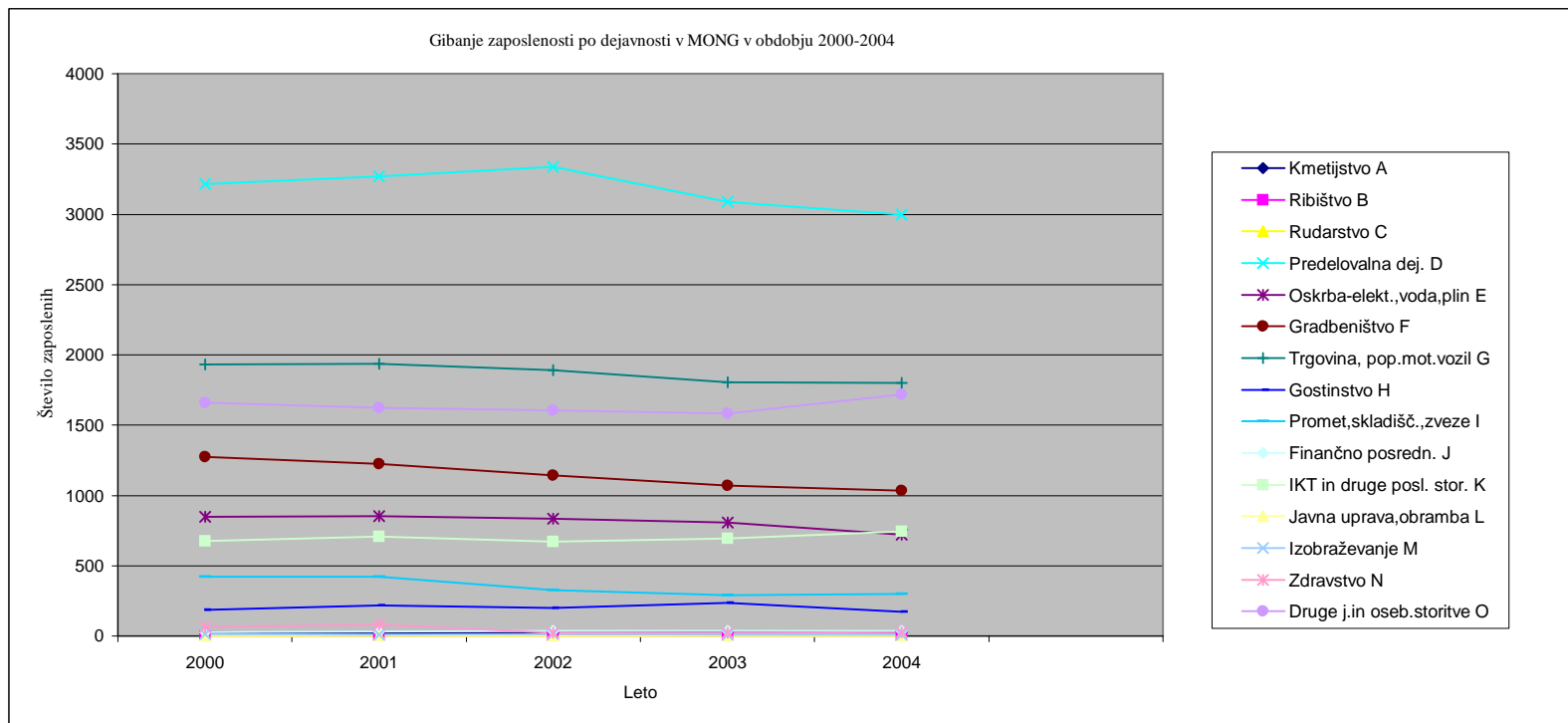


Vir: AJPES, 2000 - 2004.

Priloga 20: Število zaposlenih po dejavnosti, primerjalno od 2000 do 2004

	2000	2001	2002	2003	2004
Kmetijstvo A	27	24	24,93	25,79	25,6
Ribištvo B	0	0	0	0,12	0,25
Rudarstvo C	0	0	0	0	0
Predelovalna dej. D	3.217	3270	3338,89	3090,37	2998,83
Oskrba-elekt.,voda,plin E	848	851	833,43	809,41	720,61
Gradbeništvo F	1276	1.226	1.145	1.068	1033,88
Trgovina, pop.mot.vozil G	1.931	1.935	1.890	1.805	1.799
Gostinstvo H	184	217	200,9	234,72	172,69
Promet,skladišč.,zveze I	422	421	326,08	291,66	301,13
Finančno posredn. J	25	32	35,85	34,12	38,33
IKT in druge posl. stor. K	677	708	672	694	743
Javna uprava,obramba L	0	0	0	0	0
Izobraževanje M	14	11	12	10,39	11
Zdravstvo N	65	83	21,58	24,01	25,86
Druge j.in oseb.storitve O	1659	1623	1605,12	1581,41	1719,83

Vir: AJPES, 2000 - 2004.



Vir: AJPES, 2000 - 2004.