

Od septembra by sa mal na Slovensku rozbehnúť nový projekt s názvom Podnikateľská univerzita. O jeho cieľoch, ako aj o podnikateľskom prostredí všeobecne, sme hovorili s ekonómom svetového mena, profesorom Milanom Zeleným.



Podnikateľ je hlavným hnacím motorom ekonomiky: prof. Milan Zelený

# Aj podnikat' sa treba naučiť

*Prakticky po celom svete presadzujete vznik podnikateľských univerzít. Prečo?*

**prof. Milan Zelený:** Význam podnikateľskej univerzity (PU) spočíva v niekoľkých základných faktoroch. Po prvé, súčasne, doterajšie vzdelávanie nedostatočne zdôrazňuje zložku aplikácie, spoločenského aj komerčného použitia. Proces univerzitného vzdelávania ako keby bol prerušený, končí sa a iným ľuďom, ktorí neboli v procese tvorby znalostí, sa prenecháva komercializácia. PU sa snaží doťahovať veci do určitého stupňa realizácie, praktickej fázy, a byť súčasťou toho procesu ako celku. A proces podnikateľského uplatnenia, samozrejme, aj istým spôsobom ovplyvňovať a usmerniť.

*Potrebujú podnikatelia takúto pomoc?*

**Zelený:** V Európe máme pomerne málo podnikateľov, podnikateľská kultúra je nízka a väčšina ľudí dáva prednosť zamestnaneckému pomeru. Dokonca narastá záujem o štátne zamestnanie, a to, samozrejme, vedie k veľkému oslabeniu schopnosti generovať nové pracovné miesta, pretože tieto pracovné miesta vytvárajú zakladaním firiem iba podnikatelia. To je dôležité, pretože ak sa podnikateľská kultúra neobnoví, ak sa podnikateľské talenty nebudú objavovať, či lepšie povedané ak sa vývoj nechá na náhodu, podnikateľov bude stále menej a tvorba pracovných príležitostí bude trpieť.

*Prečo?*

**Zelený:** V modernej spoločnosti sa celkovo znižuje počet pracovných miest, ľudia odchádzajú z poľnohospodárstva, z priemyslu (v USA dnes pracuje v priemysle už iba 15 percent všetkej pracovnej sily). A klesá aj počet ľudí v službách - nahrádzajú ich nové technológie, rast produktivity práce, nové systémy podnikania a nové systémy výroby. Tí ľudia už sa nevrátia, tak ako sa už nemôžeme vrátiť k agrárnej alebo priemyselnej spoločnosti, je to pohyb jednosmerný, takže nedostatok pracovných miest bude neustále narastať.

*Môže byť podnikanie zdrojom toľkých pracovných miest, ktoré dnes chýbajú?*

**Zelený:** Je dôležité zaviesť spôsoby, ako nové pracovné miesta generovať, a jeden z tých najlepších spôsobov je podnikanie, produkcia ľudí, ktorí sú schopní postarať sa sami o seba a zároveň sa tým budú vedieť postarať aj o určitú skupinu ľudí okolo seba.

Aj keď zamestnanosť už nikdy nebude dosahovať tie gigantické rozmery, ako sme bol zvyknutí predtým. To sú základné motivácie, prečo práve dnes a nie pred 50 rokmi. Chceme, aby zmysel podnikania a nájdenie podnikateľských talentov neboli nechané na náhodu, aby tu bol nejaký organizovaný proces, inštitúcia, ktorá by umožnila zvýšiť kultúru podnikania v Európe a obzvlášť vo východnej Európe.

*Na základe vašich bohatých skúseností môžete určite porovnávať - ako sa tento problém prejavuje v Európe a ako v iných regiónoch?*

„ Ak sa vývoj nechá na náhodu, podnikateľov bude stále menej a tvorba pracovných príležitostí bude trpieť

**Zelený:** Určite je ovplyvnený regionálnymi rozdielmi, aj keď globalizácii sa nepodarilo záujem o podnikanie zvýšiť ani znížiť. Narážame na kultúry, kde je podnikateľstvo veľmi cenené, vážené, výrazné, ako napríklad Tchaj-wan, Čína, Singapur, ázijské krajiny všeobecne. Potom sú kultúry, kde je podnikateľstvo tradičnou súčasťou spoločenského sveta, ako napríklad USA, a potom kultúry, do ktorých patrí aj Európa, kde je podnikateľstvo na nižšej prestížnej úrovni a kde sa viac cení zamestnanecká alebo štátno-úradnícka pozícia. Veľa ľudí, najmä tých starších a po päťdesiatročnom období socializmu, sa pozerá na podnikateľov nie celkom pozitívne a skôr ich pokladajú za ľudí, ktorí sa obohacujú na úkor druhých, ako na kreátorov pracovných príležitostí.

*Nie je to aj dôsledok neriadeného a hektického vývoja našej ekonomiky po roku 1990?*

**Zelený:** To vysvetlenie sa, samozrejme, núka... Fakt je, že pôvodné transformačné procesy začiatkom 90. rokov u nás prispeli k tomuto pohľadu tým, že príliš povrchno pojali podnikateľskú rolu. Kto je podnikateľ je, odkiaľ prichádza a čo vie, aké sú jeho motívy, odkiaľ má peniaze - to všetko boli nezaujímavé otázky. Vznik pôvodnej podnikateľskej vrstvy bol spontánny a z hľadiska profesného a vedomostného nekontrolova-

ný, čím utrpela celá podnikateľská sféra. Ale to nič nemení na tom, že podnikateľ je tým hlavným hnacím motorom ekonomiky a my si iný ani nevieme predstaviť.

*„Keby som mal 20 miliónov podnikateľov, vedel by som čeliť kríze“ - platí tento výrok Jána Baťu z tridsiatych rokov aj v dnešnej kríze?*

**Zelený:** Slová Baťu majú aj dnes svoju rezonanciu - situácia je však horšia, pretože za Baťových čias sa riešenia hľadali cez podnikateľské projekty. Dnes do všetkého vstupuje štát, preberá na seba zodpovednosť a sľubuje, že bude vytvárať pracovné príležitosti, ale zatiaľ nielenže neukázal, že ich dokáže vytvárať, ale z hľadiska ekonóma toho ani teoreticky nie je schopný. To sa dá iba podnikateľským úsilím na trhu, nie finančnými injekciami štátnych peňazí. To sú iba dočasné opatrenia, po ktorých neexistuje dopyt, ten je iba umelo vytvorený. Ja tomu hovorím „Cirkus Humberto opustil mesto“ - akonáhle účinok tej injekcie pomine, už do tej reštaurácie nikto nepríde.

*V čom teda vidíte hlavné riziká pokrízového vývoja v najbližšej budúcnosti?*

**Zelený:** Myslím si, že nezamestnanosť sa dnes približuje úrovni nezamestnanosti v tom čase, a ak ju ešte nedosiahla, podľa niektorých pesimistických vyhládok ju ešte dosiahne. Stále nie je jasné, kde a ako sa nové pracovné príležitosti vytvoria. Ak dnes podniky prepúšťajú, neznamená to,

## Kto je kto

**Prof. Ing. Milan Zelený, M.S., Ph.D.** ( nar. r. 1942 v Čechách) pôsobí od roku 1981 na Fordham University v New Yorku, ale tiež na Univerzite Tomáša Baťu v Zlíne, Xidian University v Xi'an, Fu Jen University v Tajpei a Indian Institute of Technology, Kanpur. Celoživotný zástanca kapitalizmu a voľného trhu, nestraničného a neideologického prístupu k ekonomike. Medzinárodný konzultant, obsadzuje už niekoľko rokov prvé miesto vo svetovom rebríčku najcitovanejších ekonómov. Vyše 25 rokov je šéfredaktorom medzinárodného časopisu Human Systems Management. Autor vyše 400 odborných článkov, štúdií a kníh (v češtine napr. ČSFR očami exilového ekonóma, Ešte je čas, Cesty k úspechu, Neučte sa z vlastných chýb).

že štruktúra, ktorá ostane, bude schopná tých ľudí prijať naspäť. Spätná absorpcia je minimálna a aj keby došlo k oživeniu ekonomiky, títo ľudia budú nahradení novými technológiami a podniky budú robiť všetko pre to, aby sa zaobíhli už bez tých, ktorých už raz prepustili. Azda okrem vzdelávania a zdravotníctva je všade zjavné znižovanie počtu ľudí, zavedením „self service“ spotrebiteľov – kedykoľvek idete do bankomatu, kedykoľvek si niečo sám urobíte cez internet, obchádzate, vylučujete a prispievate k zániku celého radu starých profesií a pracovných príležitostí, bez toho, aby ste si to uvedomovali.

*Ste zástancom systému riadenia Baťa, ktorý sa však zrodil a fungoval v úplne inej dobe. Za baťovských čias sa určite nemailovalo - nenastáva uplatnením komunikačných technológií problém, keď sa stráca priama ľudská komunikácia a všetko ide cez počítačové siete?*

**Zelený:** V každom prípade to veľmi výrazne ovplyvňujú, ale netrúfam si posúdiť, či je to negatívne alebo pozitívne. Z pohľadu našej generácie, ktorá bola zvyknutá na priamejšiu osobnú komunikáciu, sa to javí negatívne. Ale na druhej strane, aj za Baťových čias sa neuzatvárali pred novými technológiami, ako bol vtedy predovšetkým telefón, ktorý tiež do istej miery predstavoval akési narušenie priamych osobných kontaktov. Ak by som si Baťovský systém predstavil dnes, určite by maximálne využívali internet, telekomunikácie, telekonferencie...

*A čo priamy kontakt?*

**Zelený:** Osobná komunikácia je síce intímnejšia, ale zároveň je rozptýlená do ľudských dimenzií a existujú situácie, keď treba ísť rovno na vec a nenechať sa ovplyvniť osobnými vlastnosťami. To, že nie som s tým človekom v priamom kontakte, ešte nemusí mať negatívny vplyv na komunikovaný obsah, hoci aj v elektronickej forme. Neprečoňoval by som osobný kontakt, ale zároveň by som ho delegoval skôr do spoločenskej úrovne, a tam by som mu dal plný priebeh.

*Neexistujú v Európe aj nejaké iné modely, ktoré fungovali na podobných princípoch ako systém Baťa?*

**Zelený:** Samozrejme, že existujú aj iné modely, napríklad systém Refa z predvojnového a vojnového Nemecka, ktorý dodnes má

určité rezonancie, vo Francúzsku existovala určitá verzia amerického Taylorizmu, ale o nejakom celoeurópskom modeli, jasne vytríbených spôsoboch riadenia, ako ich poznáme povedzme z Japonska, Číny alebo USA, sa hovoriť nedá. Európsky spôsob riadenia nezní prirodzene. Európa tým, že nemá túto základňu, absorbuje a interpretuje prístupy americké a japonské.

*Myslíte si, že by Európe pomohol jeden „európsky“ systém riadenia?*

**Zelený:** Podľa mňa by to bolo vhodné. Ak

„*U nás sa značne podcenila spolupráca medzi podnikovou sférou a vzdelávaním, je minimálna*“

chce Európa a únia byť úspešná ako jednotná platforma a vystupovať jednotne, bolo by dobré, keby sa manažéri európskych firiem mohli vzťahovať k nejakému spoločnému systému, princípu zmýšľania, a mohlo by sa poľaviť z potreby kopírovať a preberať. Kopírovať a preberať je v podstate negatívne, znižuje to sebavedomie európskych manažérov, pretože väčšina z tých zásad sa nedá dobre skopírovať, prevziať. Zakotvenie európskych manažérov v nejakej kultúre je slabšie ako napr. u Američanov alebo Japoncov. A Európa zatiaľ za posledných päťdesiat rokov nedokázala prijať ani nemecký, ani francúzsky model.

*Mohla by nás k tomuto modelu bližšie posunúť EU?*

**Zelený:** Určite áno. A podnikateľská univerzita by k tomu mohla prispieť tiež. Nie preto, že by sa mal prebrať nejaký zaužívaný model, ale mohla by to byť ukážka referenčného modelu - aby európski manažéri mali určité myšlienkové zázemie a nemuseli používať americké a japonské koncepcie.

*Jediná cesta k úspechu podnikateľa vedie cez inovácie. Dokáže v tomto smere podnikateľská univerzita pomôcť aj v našich podmienkach?*

**Zelený:** Ja si myslím, že nejde ani tak o to,

ako konkrétne pomôcť s inováciami, ale skôr o to, naučiť ľudí ako organizovať, akým spôsobom získavať, realizovať inovačné nápady pomocou modelov, ktoré dnes existujú. Napr. využívanie zákazníkov, dodávateľov, zamestnancov, skrátka aby inovácia poskytla celý rad týchto možností. Nevie, ktorý z týchto prístupov by mohol byť v našich podmienkach najlepší, ale určite sú inovačné metódy, ktoré sa hodia aj pre náš región. Je ich treba hľadať a my zatiaľ ani nemáme mechanizmus ich hľadania. Ide o to, nerobiť inovácie namiesto firiem, ale skôr ukázať, ako celý proces zorganizovať a ako využívať technológiu a komunikáciu, aby inovačný proces prebehol úspešne.

*Stále viac sa tiež hovorí o outsourcovaní výskumu a vývoja...*

**Zelený:** Z dlhodobého pohľadu nie je outsourcing vývoja a výskumu vhodné, podnik musí mať svoj vlastný inovačný proces, ktorý je súčasťou podnikovej kultúry. Autoritársky a hlbší, nielen sprostredkovaný. Tak ako musí mať svoju vlastnú sústavu riadenia, ktorú si sám vytvára, a nielen niekde kupuje alebo preberá, tak aj inovačný proces by mal byť zakorenený priamo v podniku. Som presvedčený, že malé krajiny ako je Slovensko alebo Česko, že majú špecifické poslanie, špecifické miesto v globálnej ekonomike a je len treba to miesto identifikovať. V žiadnom prípade to nie je to, čo prevláda dnes, t.j. budovanie montážnych a skladovacích kapacít. Inovácia v malých rozmeroch neznamená, že tá inovácia nie je profitabilná, alebo že nie je potentná. Podnikateľ sa môže sústrediť na tie oblasti inovácií, ktoré nie sú nevyhnutne masové, ktoré ale majú určitú kvalitu, perspektívu. Malá krajina môže svetu v špecifických oblastiach prispieť veľmi výrazne a môže na tom aj zarábať. To ale ešte stále hľadáme, pretože posledných dvadsať rokov sme išli modelom, ktorý nie je dlhodobou udržateľný.

*Základ vašej triády tvorí kooperácia univerzít, podnikov a regiónov. Ktorou „nohou“ by sme mali začať u nás?*

**Zelený:** Uvedomiť si, že ekonomický pohyb vzniká v regióne. On nevzniká plošne, v nejakej politicky vyšpecifikovanej oblasti ako je štát. Potrebujeme, aby si jednotlivé regióny cez politický proces uvedomili svoje zvláštne postavenie i zodpovednosť za svoje vlastné dianie. Aby sa prestali spoliehať na



#### Podnikateľská univerzita

Ide o komplexné štúdium pre podnikateľov a manažérov s medzinárodným lektorským tímom, orientované na prax, bez zbytočných poučiek a teórie. Jej koncepcia vyplýva z globálneho nástupu vedomostnej spoločnosti. Má duálne poslanie – je to univerzita podnikateľov a pre podnikateľov, a zároveň je sama podnikateľom a podniká. Základným cieľom je tvorba nových firiem ako principiálnych „nosičov“ a užívateľov vedomostí.

#### Základné princípy PU:

- » kapitalizácia vedomostí
  - » prepojenie s podnikovým a štátnym sektorom
  - » nezávislosť s cieľom stimulovať podnikateľské správanie sa univerzít
  - » hybridizácia svetových organizačných formátov
  - » flexibilita
- PU je výrazom inovačnej stratégie regiónu a jeho hospodársko-spoločenského rozvoja.

Viac na [www.ipaslovakia.sk](http://www.ipaslovakia.sk)

centrálne granty, pretože akonáhle sa podáte štátnej mašinérii, ona funkcie regiónu prevezme. Región je prirodzenejší útvar ako štát, ako politické centrum. Regióny často presahujú politické hranice, sú historicky určené buď nejakou formou prírodného bohatstva, alebo formou správania sa, či schopností obyvateľstva alebo geografickou polohou. To by mal byť prvý krok a to je politický proces. Pomáha mu zlyhanie centrálného štátu, jeho bezmocné tápanie a plané utrácanie, ktoré nevedie k žiadanému výsledku, takže na posilnenie úlohy regiónov je vhodná doba. Samospráva by sa namiesto žiadania prostriedkov z centra mala sústrediť na to, čo chcú voliči a obyvatelia v danom regióne. Je aj v záujme podnikateľov, aby prosperovali vo svojom regióne.

*Ako v tomto procese hodnotíte úlohu školy?*

**Zelený:** Samozrejme, univerzita je veľmi

dôležitá, regióny, ktoré nemajú univerzitu, majú zvyčajne problémy. Táto tretia noha u nás nefunguje. V USA je celý systém veľmi dobre odskúšaný a práve tzv. univerzitné mestá pritiahli aj podnikateľský sektor. Úspech príde vtedy, keď sú úspešní všetci traja hráči. U nás sa značne podcenila spolupráca medzi podnikovou sférou a vzdelávaním, je minimálna. Jednou z príčin sú aj určité prežívajúce pohľady – napríklad, že sa musí zachovať čistota akademického, vzdelávacieho sveta. Hoci sme pomerne malá krajina, regióny by sa mali celkom prirodzene uchádzať o svoju samosprávu. Istým spôsobom na to abdikovali a preniesli zodpovednosť do centra. Tým sa do regiónov dostáva ideológia, ktorá tam nepatrí. V regióne ide o to, či postavíte cestu, zaviedete plyn, bez toho, či to je zľava, sprava politického spektra – v regiónoch sú si ľudia nižšie a neprebíha tu ideologický

**M.Zelený:** Problémy sú vďaka kríze viditeľnejšie, ostrejšie: nastáva rozčarovanie z existujúcich politických špičiek

boj, ten je dovezený, exportovaný z centra. V ideologickom boji sa projekty preťahujú, komplikujú, menia a predražujú, idú proti záujmom ľudí.

*Ako vidíte v stručnosti východiská zo súčasnej krízy?*

**Zelený:** Situácii do istej miery nahráva fakt, že problémy sú vďaka kríze viditeľnejšie, ostrejšie, a že v Európe i vo svete nastáva rozčarovanie z existujúcich politických špičiek, z ich byrokratizácie a z ich vlastnej neschopnosti riešiť problémy. V priebehu budúcich päť rokov uvidíme, či sa veci pohnú smerom k posilneniu centrálnej pozície alebo k posilneniu podnikateľských aktivít.

Peter Mariani