



**Luigi Amati**, predsednik in generalni direktor Meta Group Srl.

## Podjetja morajo razumeti priložnosti in izzive svojega produkta

Osredotočenost Luigija Amatija ni kazala, da je pravkar končal zahteven pregled portfolia investorjev. Vodi namreč podjetje Meta Group Srl., ki med drugim upravlja investicijske sklade, ki vlagajo v hitro rastoča podjetja, temelječa na vedno svežem znanju, tudi v Sloveniji. Ker je sam začel kot raziskovalec, nadaljeval pa kot ustanovitelj svojega start-upa, čemur sta sledila članstvo v ekspertnih skupinah Evropske komisije in ustanovitev lastnega mednarodnega podjetja, ima Luigi Amati svojevrstno mnenje o trgu Evropske unije, o značilnostih dobrega podjetnika in o prihodnosti.

► **Na pravkar končanem sestanku ste govorili o investitorjih, a investicije so le del vašega dela, kajne?**

Meta Group, ki ima sedež v Italiji in pisarne v Barceloni, Buenos Airesu, Varšavi in Ljubljani, dela v treh glavnih smereh. Najprej se trudimo komercializirati raziskave različnih raziskovalnih ustanov in inovacij v okviru razpisov Obzorje 2020. Nato se trudimo oblikovati strategije, politike in okvire za ustanovitev evropskih inovativnih regij, a ne le s tradicionalnimi oblikami študija, ampak z ustanavljanjem platform, v katere so vključeni univerze, raziskovalne inštitucije in investitorji ter bodo izzvale inovacije in seveda zaslužek za celotno regijo. Njihov namen je seveda, da s skupnimi, najboljšimi rešitvami presežemo regionalne izzive, denimo onesnaženost, promet itd. Tretja aktivnost je povezana z ustanavljanjem panevropskega sklada investorjev. Ta bi vključeval različne klube poslovnih angelov in podjetja, ki investirajo preko meja in vlagajo v nove ideje, zato da bi rasli v evropskem okviru.

► **Ali je na evropskem trgu veliko več ovir kot priložnosti?**

Vidimo, da se uspešna podjetja v misli o prodoru na tuje trge začnejo skoraj praviloma ozirati naprej proti ZDA ali Kitajski, na evropski trg pa si upajo pomisliti le redka. To seveda razumem, saj fragmentacija Evrope otežuje prodor na trg, ampak Evropa ima v povprečju še vedno največji BDP na svetu, kar pomeni, da je potencial tega trga izjemen. In logično bi bilo, da bi razmišljali o širitvi na evropski trg. Ampak čeprav EU-ju pravimo enotni trg, je v resnici daleč od tega. Imamo 28 držav (s preko 300 regijami), prav toliko zakonodaj in različnih skladov evropskega denarja, s tem pa tudi omejitve. Problem niso le jeziki, ampak tudi trgovinski in poslovni stiki, ki so še vedno lokalni in vezani na državo. Zato si želimo neki krovni sklad, ki bi komuniciral v skupnem jeziku.

► **Torej smo del največjega trga na svetu, ki ga ne moremo (ali znamo) izkoristiti, ker je poln ovir. Kako naj se potem podjetja prilagajajo razmeram na evropskem trgu?**

Če bi podjetja Evropo videla kot največji trg na svetu, bi se gotovo odločala drugače. Zagotovo pa bi lahko s panevropskim skladom investorjev ovire, ki smo si jih pravzaprav postavili sami, v veliki meri presegli. V tem primeru imamo za investicije v glavnem v mislih tudi podjetja, ki so na svojem trgu že nekaj pokazala, ki so doma že uspela in želijo prodrati na evropski trg. Če povzamem: delujemo

**Uspešna podjetja se v misli o prodoru na tuje trge začnejo praviloma ozirati naprej proti ZDA ali Kitajski, ampak Evropa je še vedno potencialno najbogatejši trg na svetu.**

tako kot združevalci investorjev, investitorji razvoja začetnih idej kot tudi iniciatorji mehanizmov, ki bi uveljavljenim podjetjem pomagali pri rasti.

► **Je torej znanje absolutno najpomembnejše gonilo ekonomskega razvoja?**

Vsekakor. Je pa razlika med podjetjem, temelječim na znanju, in podjetjem, ki je na področju znanja intenzivno. Naj ilustriram s primerom: živite v čudoviti leseni hiški, zato veste vse o lesu, njegovem vzdrževanju in negi ter iz tega znanja lahko zgradite super uspešno podjetje, ki pravzaprav nima nobene povezave z raziskovanjem. Takšno podjetje temelji na znanju, ni pa intenzivno na tem področju. Zato se mi posvečamo le podjetjem, intenzivnim na področju znanja, in pravilnost te usmeritve se potrjuje v raziskavah. Ena od teh, imenovana Vital 6 %, kaže, da le 6 odstotkov hitrorastočih podjetij ustvarja kar polovico novih delovnih mest. Statistika Kauffmanove fundacije nakazuje podobno: da 1 odstotek hitrorastočih podjetij ustvarja desetino novih delovnih mest, posredno pa kar 40 odstotkov. Ko gledaš te številke, je jasno, da vsaka regija, ki želi biti inovativna ter želi visoko kakovost bivanja in storitev, nujno potrebuje takšna podjetja.

► **Kako smo na področju hitrorastočih podjetij uspešni v Sloveniji?**

Pri konkretnih primerih ni pomembna statistika, čeprav podobne številke verjetno veljajo tudi v Sloveniji. V prvi vrsti je pomembno, kaj ta podjetja prinesejo regiji, kako postane regija zaradi tega boljša. Spremenljivk, ki nakazujejo, kaj se v regiji dogaja, je veliko, denimo višina vlaganj v podjetja ali število novih inovacij, kar se ne nanaša le na število patentov. Benečija je na primer pokrajina z izjemno nizkim številom industrijskih patentov, ima pa izjemno število inovacij na področju dizajna.

»Dobrim podjetnikom uspe okoli sebe zbrati najboljše človeške in druge vire ter jih negovati in obdržati, pri tem pa ta sposobnost ni povezana z denarjem, ampak z idejo, s katero okužijo tudi druge.«



► **Zdi se, da je najtežji korak v podjetništvu gradnja mostu med inovacijami in uspehom na trgu. Kako učinkovito zgraditi ta most?**

Z več strani. Vsekakor je treba poznati celotno sliko odločevalcev v procesih, ki vodijo do uspeha na trgu, ampak v prvi vrsti je največ odvisno od podjetnika. Ker smo o tem prepričani, veliko dela posvečamo podjetniški kulturi v vsaki regiji, v kateri delujemo. A pri gradnji

## Ne prepriča me, če mi podjetnik reče, da raste za 10 odstotkov letno. Zanima me predvsem, ali razume, zakaj raste, ali razume svoje stranke ter priložnosti in izzive svojega produkta.

kulture podjetništva imamo v Evropi veliko težavo, saj tu podjetništvo ni tako cenjeno kot v drugih delih sveta. V Italiji na primer ljudje najbolj cenijo zdravnike, odvetnike in inženirje, njim sledijo politiki in športniki, podjetniki pa so šele na 11. mestu (po raziskavi GEM sicer Slovenci uspešne podjetnike cenimo za nekaj odstotnih točk bolj kot Italijani, op. ur.). V ZDA je rezultat obrnjen na glavo. Nočem reči, da je povečevanje podjetništva dobro, ampak rezultati veliko povedo o miselnosti. Želimo si, da bi družba prepoznala vpliv dobrega podjetništva; tega zdaj še ni. To je prvi gradnik tega mostu.

Potem so tukaj raziskovalci. Ti še vedno tradicionalno niso nagnjeni k podjetništvu in unovčenju svojega dela. Svoje delo večinoma razumejo kot poslanstvo, ki ga ne vidijo nujno v okvirih podjetniške ideje. Zelo pomembno je, da uporabimo pravi jezik, skozi katerega raziskovalci, ki se ukvarjajo z aplikativnimi raziskavami (ne, denimo, z mejami vesolja), razumejo, da gre v njihovo delo veliko javnega denarja in da bi morali ustvariti nekaj, kar bi koristilo družbi. Zato veliko debatiramo z raziskovalci in jih skušamo spodbuditi, da govorijo jezik inovacij, četudi se zavedamo, da raziskovalci redko postanejo tudi uspešni podjetniki.

► **In potem, recimo, pride denar. Kako prepoznate dobro poslovno priložnost, s čim vas ideja in podjetje prepričata, da vložite vanj?**

Definitivno me prepriča niša, v kateri deluje podjetje, saj verjamem v niše. Ne prepriča me, če mi podjetnik reče, da raste za 10 odstotkov letno. Zanima me predvsem, ali razume, zakaj raste, kaj ga je pripeljalo do tega, ali razume svoje stranke, njihove potrebe ter ali razume posebnosti, priložnosti in izzive svojega produkta. S tem je povezana tudi druga lastnost dobrega podjetnika; prepričan sem namreč, da mora ta razumeti ljudi, njihovo razmišljanje, psihologijo, če hočete. Podjetništvo je nekako postalo zelo otipljivo, saj se ga lahko celo učite v šoli, mora pa podjetnik imeti tudi nekatere bolj neotipljive sposobnosti, biti mora ambiciozen, samozavesten in pozitiven. Gotovo je, da so najboljše podjetniki tisti, ki jim uspe okoli sebe zbrati najboljše človeške in druge vire ter jih tudi negovati in obdržati, pri tem pa ta sposobnost nikakor ni povezana z denarjem, ampak z idejo, s katero okužijo tudi druge.

► **Ampak pri prodoru na (širši) trg denar vendarle igra pomembno vlogo?**

Seveda, vedno je zelo pomemben in je eden bistvenih kazalnikov resnosti; ko začneš investirati, zares nekaj narediš. Ko sem začel vzpostavljati mrežo angelskih investitorjev (Italian Angels for Growth), je devet investitorjev vložilo po 100.000 evrov, tri ali štiri leta kasneje smo imeli na voljo že 30 milijonov. Za Slovenijo bi bil že majhen premik izjemno pomemben, posebno ker se posvečamo investiranju v zares obetajoče niše, sektorje in rešitve. Mreže investitorjev so namreč koristne z več vidikov. Četudi si kot podjetnik z idejo sposoben sam najti denar, je vprašanje, kako kakovosten je. Obstajajo organizacije in celo investitorji, ki ponujajo denar, a ne znajo pomagati pri učinkoviti porabi tega denarja in razvoju podjetja. Poleg tega pa, če začneš lokalno, četudi z majhnim denarjem, za rast potrebuješ denar, predvsem pa mrežo poslovnih povezav, s pomočjo katere boš dosegel svoj cilj. Zato je še toliko pomembnejše, da ne delaš sam, ampak se povezuješ. To velja tako za investitorje kot tudi podjetnike, ki iščejo denar. V Sloveniji zato želimo pridobiti vire javnega in zasebnega denarja, ki bi bili pripravljeni vlagati in razvijati obetajoče, hitro rastoče ideje, ki bi koristile celotni regiji. Ampak zanimivo je, da je v srednji in vzhodni Evropi značilen fenomen, ki omejuje naša prizadevanja za izgradnjo mreže investitorjev. V teh deželah se uspešni poslovneži neradi izpostavijo in priznajo, da imajo denar ter da ga lahko vložijo. Ljudje so zelo sramežljivi glede svojega denarja in zato tukaj traja precej dlje, da vzpostavimo mrežo zasebnih investitorjev.

► **Zakaj ste potem Slovenijo sploh izbrali za eno svojih prvih podružnic?**

Ko sem leta 1999 prišel v Slovenijo, sem pomagal pripraviti njeno inovacijsko strategijo. Slovenija je bila na strmi poti navzgor. Menil sem, da nam bo služila kot primer dobre prakse, ki ga bomo nato aplicirali tudi v druge dežele regije. V zadnjih letih pa me je presenetilo kaotično dogajanje, povezano s korupcijo in politikom. Veliko je skepse, pesimizma, previdnosti, več kot v obdobju, ko ste vstopili v Evropsko unijo. Tudi ovir je več. V Sloveniji moramo na primer za svoje aktivnosti poslati popolnoma različna poročila štirim različnim inštitucijam, kar je izjemno neobičajno. Kljub temu menim, da je potencial Slovenije velik, in še vedno verjamem vanjo. Če bi nad Slovenijo obupali, bi obupali že pred nekaj leti. Zdaj zlepa ne bomo.

► **Mnogi Slovencem pripisujejo izjemno delavnost in ustvarjalnost, redkeje pa drznost. Vsaj kanček te pa je potreben za prodor na tuje trge. Kako nas vidite vi?**

Imam mešane občutke, saj sem srečal in spoznal veliko Slovencev. Ena od mojih sodelavk je Slovenka in imam zato pristransko mnenje o vas, a mislim, da ste v povprečju kot ona. Zna odlično uravnovežiti pamet in ustvarjalnost na način, ki je precej redek, ter je hkrati zelo sposobna učinkovito komunicirati z ljudmi, mislim pa, da bi bila včasih lahko drznejša in bolj prepričana o svojih sposobnostih. Ljudje pač verjamejo tisto, kar verjameš ti sam. Na splošno mislim, da med Slovenci še vedno vlada rahel neupravičen občutek manjvrednosti, a delno razumljiv zaradi vaše zgodovine. Se pa počasi izgublja, posebno z novimi generacijami, ki so izjemno izobražene, imajo veliko mednarodnih izkušenj in so tudi same po sebi samozavestnejše.

► **Samozavest je posebno močna lastnost generacije Y, rojene v osemdesetih in devetdesetih letih prejšnjega stoletja. Menite, da s pohodom te generacije prihaja nova doba podjetništva?**

Absolutno. Moj optimizem glede prihodnosti Evrope izvira iz generacije Y; njene predstavnike dobro poznam, saj veliko delam z njimi. Ko sem študiral na Imperial Collegeu v Londonu, sem bil edini iz svojega kraja, ki je študiral v tujini. Danes jih je takšnih gotovo 10 odstotkov, veliko več je mladih, ki si prizadevajo uspeti tudi širše, ne le lokalno. Zato mislim, da lahko Evropo peljejo naprej.

► **Pa je še dovolj časa, da mladi spremenijo Evropo?**

To je eden mojih strahov. Evropska unija je politični in ekonomski mastodont, v katerem spremembe potekajo zelo počasi. Počasi, ki jih Evropska unija ponuja mladim generacijam, ki želijo spreminjati, so tako težki, da se bojim, da bo med mladimi nad optimizmom, ki ga izkazujejo danes, prevladal strah pred neuspehom. Upam, da ne, ampak to je nevarnost, ki visi nad Evropo.

► **Ali opazate razlike med sabo in podjetniki generacije Y?**

Vsekakor je ena poglobitnih razlik dojemanje družine. Moj oče ne bi nikoli pomislil, da bi ustanovil podjetje s kom drugim kot z družino. Mladi se v tem smislu odpirajo, zanima jih poseganje v neznanost, tudi z neznanimi ljudmi, četudi so zato družinske vezi vse šibkejše. Na drugi strani pa menim, da je ta generacija v povprečju precej ležerna, da ne rečem razvajena. Pred časom sem na primer ugotovil, da bom potreboval nekaj ljudi na drugih koncih Evrope, in zaposlenim v pisarni v Terniju – izobraženim mladim, ki govorijo več jezikov in imajo praviloma mednarodne izkušnje – sem ponudil preselitev v tujino, kjer bi odprli našo podružnico. Večina jih je mojo ponudbo zavrnila. Da jim je lepo v Umbriji, so rekli, zakaj bi šli drugam, tukaj imamo starše, zato ne čutimo finančnega pritiska.

Če združim povedano: današnji tridesetletniki torej rešitev ne iščejo iz nuje, ampak kvečjemu iz želje. Če bo ovir preveč, lahko obupajo. Na drugi strani pa pri svojem sinu in hčerki, ki sta najstnika, opazam, da že spoznavata, kaj vse je v svetu narobe, in se zavedata, da dosežki ne bodo instantni in bosta morala zanje trdo delati.

► **Včasih pa je vendarle tudi v podjetništvu treba skočiti na glavo in poskusiti.**

Da, kot vedno v življenju. V nekaj investicij smo skočili na glavo z upanjem, ki se je izkazalo za upravičeno. In zanimivo: ljudje, ki so izjemno prodorni in zagnani, takšni, kot jih želimo, imajo za sabo praviloma življenje v izrednih okoliščinah, ne nujno težkih, a posebnih. Na začetku sem mislil, da je to naključje, ampak po množici teh primerov lahko rečem, da je to pravilo. V takšnih okoliščinah se možgani razvijajo drugače in so sposobni ustvariti neverjetne inovacije in pristope.

► **Katere panoge so torej najbolj vroče za investitorje?**

Področje digitalnega razvoja je absolutno najpomembnejše, saj sega na vsa druga področja, zato je za investitorje zelo zanimivo. Zanimiva sta tudi medicinska tehnologija in vse, kar je povezano z industrijo 4.0. V našem investicijskem portfoliju je okoli 80 odstot-



kov medicinske, informacijske in biotehnologije. Osebo pa se zanimam tudi za nišne dejavnosti, res pa je, da morajo tudi te izkazovati hitro rast. Ne moremo namreč investirati v dejavnost, katere rezultati se bodo pokazali šele v roku 25 let.

► **Kako se vaše delo v Sloveniji razlikuje od dela v Italiji?**

Večjih razlik ne vidim, razen že omenjenega. Večinoma imam namreč stik z zelo odprtimi, izobraženimi in razgledanimi ljudmi. Edina razlika med Slovenijo in Italijo je, da Slovenci govorite precej boljše angleščino kot Italijani. Razlika pri mreži investitorjev pa je, da imamo v Italiji in drugih deželah precej močnejše investitorje kot v

## S panevropskim skladom investitorjev imamo za investicije v mislih tudi podjetja, ki so doma že uspela, a želijo prodreti na evropski trg.

Sloveniji. Na Poljskem, kjer smo začeli daleč za Slovenijo, baza investitorjev že bistveno presega slovensko. V Sloveniji se trudimo vzpostaviti stike s vodilnimi poslovneži in vplivneži, a je zelo težko. Večinoma ni problem denar, ampak dostopnost ljudi. Morda gre delno za konzervativnost in že omenjeno previdnost pri razkrivanju lastnih finančnih zmožnosti, predvsem pa mislim, da gre za pomanjkanje izkušenj pri sodelovanju z drugimi podjetji in investiranju.

► **Kako pa se spremembam na trgu prilagajata investicijska dejavnost?**

Smo v procesu redefiniranja. S svojim delom – sodelovanjem s podjetji, odločevalci na lokalni in regionalni ravni ter na ravni Evropske unije – se radi vidimo kot gonilna sila sprememb pri rušenju ovir znotraj evropskega trga. Ker poznamo in razumemo nacionalne, regionalne in evropske programe, njihovo dinamiko, načela in strategije, lažje sprejemamo pravilne odločitve in temu prilagajamo svojo finančno strategijo. Tej usmeritvi bi pravzaprav moralo slediti vsako podjetje, ki ne deluje zgolj na lokalni ravni.

BESEDILO: Anja Leskova

FOTO: Meta Group

»Vsaka regija, ki želi biti inovativna ter želi visoko kakovost bivanja in storitev, nujno potrebuje hitro rastoča podjetja, ki ustvarijo veliko delovnih mest.«

