

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

UČINKOVITE STRATEGIJE MEDPODJETNIŠKEGA POVEZOVANJA

Ljubljana, november 2005

TAJA ČEHOVIN

IZJAVA

Študentka Taja Čehovin izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Marka Pahorja, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV	6
1.1 PODJETJE	6
1.2 MEJE PODJETJA	7
1.2.1 Vodoravne meje podjetja	7
1.2.2 Navpične meje podjetja	12
1.3 VEZI IN POVEZOVANJE	18
2. EKONOMSKA TEORIJA O PODJETJU IN POVEZOVANJU	20
2.1 NEOKLASIČNA TEORIJA	20
2.2 TEORIJA TRANSAKCIJSKIH STROŠKOV	20
2.3 PRESEGANJE TEORIJE TRANSAKCIJSKIH STROŠKOV	22
2.4 SPREMINJANJE IN PRESEGANJE MEJA PODJETJA	23
2.5 DEJAVNIKI IN TRENDI, KI SPODBUJAJO POVEZOVANJE	25
2.6 RAZISKAVE S PODROČJA POVEZOVANJA IN MREŽENJA	30
3 POVEZOVANJE PODJETIJ	33
3.1 RAZLOGI ZA POVEZOVANJE	33
3.2 PODROČJA SODELOVANJA	36
3.3 VRSTE POVEZAV	38
3.4 PROCES POVEZOVANJA	41
3.4.1 Odločitev za povezovanje	41
3.4.2 Načrtovanje povezovanja	42
3.4.3 Pričakovanja	42
3.4.4 Izbira partnerja	44
3.4.5 Pogajanje o sporazumu	45
3.4.6 Upravljanje povezave	48
3.4.7 Razreševanje konfliktov	49
3.4.8 Prenehanje povezave	50
3.5 SESTAVINE USPEŠNE POVEZAVE	51
3.5.1 Zaupanje	51
3.5.2 Strpnost	53
3.5.3 Sodelovanje	53
3.5.4 Predanost	53
3.5.5 Vzajemnost	54
3.5.6 Komunikacija	55
3.6 PROCES UČENJA	55
4 ODNOS SLOVENSКИH MAJHNIH IN SREDNJIH PODJETIJ DO POVEZOVANJA	56
4.1 HIPOTEZE	56
4.2 VZOREC	58
4.3 REZULTATI RAZISKAVE	60
4.3.1 Trendi, motivi in področja sodelovanja	60
4.3.2 Aktivnost in formalnost pri povezovanju ter raznolikost sodelovanja	64
4.3.3 Sestavine uspešne povezave	69
4.3.4 Ovire in omejitve pri povezovanju	70
4.3.5 Spodbude povezovanju v sodobnem poslovnem okolju	72

SKLEP	73
LITERATURA	77
VIRI	82
PRILOGE	1
PRILOGA 1: VPRAŠALNIK.....	1
PRILOGA 2: SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV	7

KAZALO SLIK

Slika 1: Razdelitev vzorca glede na starost podjetij in vključenost v mrežo	59
Slika 2: Najpomembnejši motivi za povezovanje podjetij	63
Slika 3: Ocena pomembnosti področij sodelovanja	64
Slika 4: Drža podjetij do povezovanja	65
Slika 5: Vrste poslovnih povezav, glede na stopnjo formalne ureditve, ki se jih poslužujejo podjetja	66
Slika 6: Pogostost uporabe analitičnega pristopa k povezovanju	67
Slika 7: Načini vzdrževanja odnosov podjetij s povezanimi podjetji	67
Slika 8: Poudarek, ki ga podjetja pripisujejo medorganizacijskemu učenju	68
Slika 9: Pomembnost posamezne lastnosti povezave za njeno uspešnost	69
Slika 10: Ovire, s katerimi se soočajo majhna in srednja podjetja pri povezovanju	70
Slika 11: Ocena razlogov za prenehanje obstoja ali za neuspeh posameznih poslovnih povezav podjetja	71
Slika 12: Ocena pomembnosti dejavnikov in ukrepov za spodbujanje povezovanja majhnih in srednjih podjetij v prihodnosti	71

KAZALO TABEL

Tabela 1: Podjetniške mreže – razvrstitev raziskav po temah	30
Tabela 2: Podjetniške mreže – razvrstitev raziskav po ključnih avtorjih	31
Tabela 3: Primerjava prednosti in slabosti različne stopnje formalnosti pri urejanju medsebojnih odnosov	47
Tabela 4: Število povezav podjetij glede na starost podjetij	61
Tabela 5: Trend povezovanja, značilen za podjetje po zaključenem 1. letu poslovanja	62

UVOD

Kjer je meja za posameznika, je šele začetek za tim. In enako velja za podjetje (Iteov svetovanje d.o.o., 2005).

Številna majhna in srednja podjetja, ki predstavljajo pomembno silo svetovnega gospodarstva, se danes soočajo z novimi izzivi na domačih in mednarodnih trgih. Majhna podjetja morajo nenehno spodbujati svojo konkurenčnost, da bi preživela in uspela na teh trgih. Tudi slovenska podjetja so se s procesi globalizacije in polnopravno vključitvijo Slovenije v več kot 400 milijonski trg EU znašla pred novimi priložnostmi in izzivi.

Majhna podjetja, čeprav pogosto gibka in zmožna hitre reakcije na spreminjajoče se razmere, se prav zaradi svoje majhnosti soočajo s številnimi ovirami, ki so posledica omejenih virov, znanja in moči. Na drugi strani imamo številna majhna, visoko specializirana podjetja, ki blestijo s proizvodnjo po meri izdelanih proizvodov za nišne trge, vendar lahko takšna stopnja specializacije vodi v različne omejitve in togost. Majhna podjetja sama težko presežejo te ovire. Vendar pa obstaja vse več dokazov, da poleg velikosti pomemben problem predstavlja tudi nezmožnost preseganja izoliranosti in izkoriščanja prednosti različnih oblik medpodjetniškega sodelovanja.

Da bi ostala v koraku s tekmeci, se morajo podjetja posluževati različnih metod in pristopov k poslovanju. Prav povezovanje pogosto predstavlja ne le možnost, ampak pogoj za poslovni uspeh.

Ko podjetnik pogleda podjetja v svoji skupnosti, svoje tekmece in njihove prednosti, ter lastno znanje in posebnosti, vidi, da bi z združenimi močmi enako mislečih podjetij dosegli specifične cilje, ki jih nobeno podjetje samostojno ne bi moglo uresničiti.

Logiko sodelovanja nazorno ponazori t.i. zapornikova dilema, kjer je prihodnost zapornika odvisna od njegovega lastnega ravnanja in ravnanja drugega zapornika. V primeru ponavljajoče se situacije pride do seštevanja izkupičkov, kratkoročno optimalnost pa nadomesti skrb za dolgoročne koristi. Potrebno se je zavedati, da sodelovanje pri tem ni plod altruizma ali naklonjenosti do partnerja, temveč izhaja iz povsem sebičnega preračunavanja koristi in izgub, ki nastanejo kot posledica »prijaznega« vedenja (Kreps, 1990, str. 503-505). V zapornikovi dilemi in njeni aplikaciji na ponavljajočo se situacijo lahko razberemo številne značilnosti, ki so prisotne tudi v medpodjetniških odnosih. Prisotna je negotovost glede obnašanja partnerja, zaupanje glede prihodnjega ravnanja, vzajemnost, odločitve glede zasledovanja kratkoročnih ali dolgoročnih koristi, itd.

Sodelovanje in povezovanje podjetij lahko poteka z različno stopnjo formalnosti. Lahko gre za rokovanje med dvema podjetnikoma, ki s tem dejanjem potrdita svojo pripravljenost pomagati si, ko bo to potrebno in mogoče. Lahko gre za sporazum med dvema lokalnima podjetnikoma, da bosta skupaj oglaševala, za pogodbeno urejanje skupne distribucije, raziskav in razvoja (R&R) in medsebojnih promocij, ali pa skupne naložbe v razvoj, proizvodnjo in distribucijo povsem novega proizvoda. Ne glede na raven povezovanja, pa številni pomembni dejavniki uspeha ostajajo isti.

Razlogi za povezovanje postanejo jasni, ko razumemo koristi od povezovanja. Eden ključnih razlogov za povezovanje je želja po ustvarjanju konkurenčnih prednosti s pomočjo sinergij med seboj povezanih podjetij, ki se lahko kažejo npr. v zniževanju proizvodnih stroškov zaradi doseganja ekonomij obsega in ekonomij povezanih proizvodov ali v krepitvi lastnih virov in zmožnosti za doseganje poslovnih ciljev, ki bi podjetju sicer bili nedosegljivi. Nobena organizacija nima neomejenih virov. Primanjkljaji v zmožnostih in virih lahko postanejo očitni pri rasti podjetja. Oblikovanje zavezniških odnosov je eden od načinov za premoščanje teh primanjkljajev. Sodelovanje pa lahko sprožijo tudi trendi sprememb v gospodarskem okolju, ki od podjetij zahtevajo vedno nove pristope ukrepe, ki so za izolirano majhno podjetje lahko prevelik izziv.

Vse več je dokazov (primere povezovanja podjetij z impresivnimi rezultati najdemo v Italiji, Braziliji, Pakistanu in drugod), da različne oblike povezovanja pomagajo majhnim podjetjem konkurirati in rasti. S skupnim delovanjem podjetja namreč pridobijo koristi kolektivne učinkovitosti, ki jim omogočajo, da izzovejo tudi večje tekmece in prodrejo na nacionalne in globalne trge.

Možnosti medpodjetniškega sodelovanja so neskončne kot domišljija. Podjetja lahko sodelujejo pri naložbenih projektih, izobraževanju osebja, skupnem financiranju, raziskavah in razvoju, izmenjavi virov, strokovnega znanja in informacij, prepoznavanju tržnih priložnosti ter vzpostavljanju vezi s proizvajalci in dobavitelji, lahko skupaj izvajajo delovne procese, organizirajo skupno predelovanje, proizvodnjo, transport, prenos in razpršitev tehnologije, uvajanje svetovnih standardov kakovosti, izvajajo projekte zniževanja stroškov ali izboljšav produktivnosti. Sodelujejo lahko tudi na področjih inovacij in designa, komercializacije novih proizvodov in storitev, nadomeščanju uvoza, trženju, izvozu ali reševanju problemov.

Vzpostavljanje odnosov sodelovanja z drugimi majhnimi specializiranimi podjetji – ali, podjetniško mreženje, kot to imenujejo nekateri – je učinkovit način, da podjetja optimizirajo svoje komplementarne veščine in hkrati obdržijo stopnjo fleksibilnosti, ki je potrebna na svetovnih trgih, kjer je edina stalnica postala spremenljivost.

Čeprav je prednosti sodelovanja lahko razumeti, pa je implementacija uspešnega povezovanja veliko težja. Z vse večjo naglico pri življenju in poslovanju pogosto ne uspemo videti in razumeti potreb drugih. Številni ekonomisti na vzpostavljanje odnosov sodelovanja gledajo kot na »mehko« veščino, vendar ima le-ta pomemben vpliv na donosnost podjetij. Odnosi so osnova poslovanja in pogosto predstavljajo pomembno konkurenčno prednost podjetja. Boljši kot so odnosi med povezanimi podjetji, lažje je kombinirati ključne kompetence podjetij in dosegati sinergije.

Sodelovanje in povezovanje podjetij ni nov pojav v poslovnem svetu. Tako dolgo kot obstajajo podjetja, ki se trudijo dosegati dobiček, obstajajo tudi poskusi sodelovanja med podjetji za razvoj skupnih proizvodov, izmenjavo znanja, zagotavljanja dragocene medsebojne podpore in storitev. Vendar pa obsežno področje dolgoročnega medpodjetniškega sodelovanja, pri katerem ne gre niti za enkratno izmenjavo proizvodnih sredstev na trgu na temelju cenovnega mehanizma, niti za izmenjavo znotraj hierarhično urejene organizacije, vse do zadnjih desetletij 20. stoletja ni bilo deležno bistvene pozornosti ekonomskih raziskovanj.

Z raziskavo bom skušala osvetliti nekatere ekonomske zakonitosti, ki dajejo prednost večjim konkurentom na trgu in predstavljajo osnovno motivacijo majhnim podjetjem za povezovanje, ter nekatere značilnosti tržnih izmenjav v nasprotju z organiziranjem transakcij znotraj meja podjetja, njihove prednosti in slabosti. Opisala bom dejavnosti v zvezi z vzpostavitvijo in upravljanjem povezave, ki jih morajo podjetja premišljeno načrtovati in izvesti, če želijo iz povezave potegniti kar največje dolgoročne koristi za uspešno poslovanje na domačem in mednarodnih trgih.

Zavedati se je potrebno, da tako kot je unikatni vsak posameznik, je unikatna tudi vsaka zveza, ki jo tvori z drugim posameznikom. Enako velja za podjetja. Nemogoče je ustvariti kakovosten model zveze, ki bi ustrezal vsem različnim podjetjem v različnem prostoru, času in situaciji. S to nalogo želim zato zgolj osvetliti možnosti in priložnosti, ki jih povezovanje podjetju lahko nudi, ter posamezne značilnosti, ki so se v praksi pokazale kot nujne prvine plodnega dolgoročnega sodelovanja.

Z raziskavo, izvedeno na vzorcu majhnih slovenskih podjetij, bom skušala pridobiti informacije o pozitivnih in negativnih izkušnjah podjetij s povezovanjem, njihovo pripravljenost za sodelovanje s svojimi konkurenti in partnerji v vertikalni verigi, ter njihovo predstavo o učinkovitih strategijah izkoriščanja priložnosti preko povezovanja.

Obravnavana tematika spada v področje ekonomije. Po definiciji je ekonomija družbena znanost, ki proučuje, kako posamezniki in družba razdeljujejo omejene vire med alternativne možne uporabe. Natančneje tematika sodi v področje mikroekonomske teorije, ki se ukvarja z obnašanjem posameznih ekonomskih akterjev in skupkom njihovih dejanj v različnih institucionalnih okvirih. Kot posamezen

akter v tej opredelitvi nastopa potrošnik ali podjetje, obnašanje akterja je usmerjeno v maksimacijo koristi pri potrošniku in maksimacijo dobička pri podjetjih, institucionalni okvir pa opisuje možnosti posameznih akterjev in rezultate, ki so jim dani kot funkcija delovanja drugih (tradicionalno sem prištevamo cenovni mehanizem in brezoseben trg). Mikroekonomija skuša tudi razložiti, kako se obnašanje različnih akterjev združi v danem okvirju, čemur tradicionalno pravimo analiza ravnotežja (Kreps, 1990, str. 3).

V okviru socioloških teorij podjetništva se je oblikoval, t.i. mrežni pristop k raziskovanju pojavov, ki temelji na ideji vpetosti (angl. *embeddedness*) (Granovetter, 1992).

Sociološki vidiki in raziskave so zagotovili pomemben in značilen prispevek k razumevanju podjetništva na tri načine (Reynolds, 1991, str. 64):

1. z razvojem družbenih konceptov glede proizvodnih aktivnosti, ki obdajajo podjetniško vlogo ali funkcijo;
2. z usmerjanjem pozornosti na specifične družbene značilnosti, ki vplivajo na podjetništvo (modernizacija, vloga države v gospodarskem razvoju, itd.)
3. z usmerjanjem pozornosti na vpliv družbenega konteksta na odločitve posameznikov, da bodo zasledovali podjetniške opcije (opazovanje stopnje v življenjskem ciklu posameznika, socialna omrežja in vpetost, etnična pripadnost, delovne izkušnje).

Mrežna paradigma, ki dopolnjuje bolj tradicionalne poglede na podjetništvo, zanika, da bi katero koli organizacijo ali družbeno enoto lahko razumeli, ne da bi upoštevali njene odnose z drugimi enotami. »Osebnost« ali ključne značilnosti katere koli enote deloma izvirajo iz njenih odnosov z drugimi enotami (Kadushin, 2004, str. 14). Na ekonomsko in družbeno aktivnost in rezultate s tega vidika vplivajo diadični odnosi med akterji, kot tudi struktura celotne mreže odnosov med akterji (Antončič, 1999, str. 195).

V zadnjih dvajsetih letih lahko zasledimo velik razmah literature o različnih vrstah soodvisnosti, ki vplivajo na delovanje posameznikov in organizacij. Tako danes obstaja relativno obsežen korpus literature o strateških zaveznih ter o mrežah in omrežjih, ki segajo od družbenih mrež, ki jih tvorijo posamezniki z različno močnimi medsebojnimi odnosi, do podjetniških in podpornih mrež, mrež univerz, tehnoloških omrežij itd. V magistrski nalogi bo osrednja točka analize posamezno podjetje, kot osnovna celica različnih oblik povezav, njegove meje in delovanje na trgu, razlogi za njegovo odločitev za povezovanje z drugimi podjetji, ter njegovo prizadevanje za učinkovito izkoriščanje prednosti, ki jih povezovanje z drugimi podjetji lahko nudi. Podjetje navadno tvori večje število povezav. Večje število podjetij lahko z medsebojnim sodelovanjem ustvari omrežje odnosov, vendar bo posamezno podjetje

in njegovo mesto v tej povezavi predmet moje analize in ne omrežje odnosov kot takšno.

Podjetnik se kot posameznik v družbi vpleta v množico najrazličnejših medčloveških odnosov, ki so pogosto hkrati prijateljski in poslovni. Mreža socialnih relacij posameznika ima pogosto pomemben vpliv na njegovo delovanje v okviru podjetja, še posebej v procesu ustanavljanja podjetja. Ob upoštevanju dejstva, da posameznik tvori množico družbenih in poslovnih vezi, ter da lahko družbene vezi uporabi tudi v poslovne namene, se bom v svoji raziskavi osredotočila predvsem na odnose, ki med dvema ali več podjetji kot skupinami posameznikov nastajajo in obstajajo zaradi poslovnih ciljev.

Pri izdelavi magistrskega dela bom v prvem, teoretičnem delu izvedla pregled domače in tuje literature, ki obravnava podjetje, njegove vodoravne in navpične meje, preseganje le-teh preko povezovanja, ter literaturo s področja strategij vzpostavljanja in upravljanja medpodjetniških odnosov. Sekundarne podatke bom pridobila iz različnih podatkovnih virov: periodičnega tiska (predvsem znanstvenih revij), knjig, vladnih dokumentov in specialnih zbirk, ki so na voljo v specializiranih knjižnicah ali na Internetu.

Teoretični del naloge bom v nadaljevanju preverila in nadgradila z empirično kvantitativno raziskavo izkušenj slovenskih majhnih in srednjih podjetij s povezovanjem, njihovim videnjem stroškov in koristnosti ter dojetjem rezultatov povezovanja. Zastavljene hipoteze bom preverila na vzorcu majhnih in srednjih podjetij, ki bodo odgovarjala na zastavljena vprašanja v skladu s svojimi izkušnjami s povezovanjem. Vzorec podjetij bo razdeljen na dva dela, ki bosta omogočala medsebojno primerjavo.

Po uvodu, v katerem sem opredelila predmet in namen raziskave, teoretično perspektivo, raven analize in metodologijo raziskovalnega dela, bom v prvem poglavju naloge opredelila osnovne pojme, ki jih bom uporabljala skozi nalogo, kot so podjetje, vodoravne in navpične meje podjetja, vezi in povezovanje. Nadaljevala bom s predstavitvijo neoklasične teorije in teorije transakcijskih stroškov, ki podjetje obravnavata kot samostojno enoto nasproti vsem ostalim enotam, ki jih povezuje trg. Predstavila bom tudi razvoj ekonomske misli v smeri povezovanja podjetij. Tretje poglavje bo namenjeno povezovanju podjetij, od pregleda različnih razlogov za sodelovanje, možnih področij sodelovanja, vrst povezav in natančnejšemu pregledu procesa povezovanja in nekaterih sestavin uspešne povezave. Teoretični del bo v četrtem poglavju nadgrajen in preizkušen z rezultati raziskave med slovenskimi malimi in srednjimi podjetji, kateremu sledi sklep, v katerem bom povzela ključne ugotovitve dela in razmišljanja glede vzrokov in okoliščin pridobljenih rezultatov ter smernic za nadaljnje delo.

1 OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV

1.1 Podjetje

Podjetje je **samostojna gospodarska enota** (celica), ki je rezultat družbene delitve dela in je osnova celotnega družbenega gospodarstva (Pučko in Rozman, 1992, str. 16). Deluje v poslovnem okolju, ki predstavlja družbo v širšem ali ožjem smislu.

Podjetje v ekonomiji predstavlja **produkcijsko celico** (Glas, 1990), ki pretvarja produkcijske faktorje v produkte (Prašnikar, 1992) in ima svoje cilje. V neoklasični teoriji je podjetje opisano kot niz proizvodnih možnosti, katerega cilj je maksimacija dobička. T.i. menedžerski modeli podjetja v določeni meri napadajo takšno razumevanje podjetja in na podjetje gledajo kot na niz proizvodnih aktivnosti, ki ne (nujno) maksimirajo dobičkov, temveč zasledujejo druge cilje, ki odsevajo interese menedžerjev: maksimacija prihodka od prodaje ali kapitala ali maksimacija verjetnosti za doseganje »zadovoljivih« stopenj dobičkov (Kreps, 1990, str. 723).

Podjetje pa lahko v mikroekonomiji obravnavamo tudi kot **institucijo**, znotraj katere v stik prihaja obnašanje različnih vrst potrošnikov (delavcev, menedžerjev, dobaviteljev, strank). S tega vidika delovanje podjetja izhaja iz različnih želja in obnašanja potrošnikov, ki podjetje sestavljajo, institucionalnega okvira, ki ga podjetje zagotavlja, in ravnotežja, ki ga potrošniki dosežejo znotraj institucionalnega okvira (Kreps, 1990, str. 4).

Podjetje je tudi **sistem**, pri čemer je sistem definiran kot sklop medsebojno povezanih komponent za doseganje določenega namena. Vsak sistem ima namen, meje, okolje, inpute in outpute. Glede na to, da v sistemu nastopa tudi človek, lahko trdimo, da je sistem kompleksen in dinamičen. Namen izhaja iz ciljev; meje določajo, kaj je znotraj in kaj zunaj sistema; okolje je vse, kar je povezano s sistemom in je zunaj meja sistema; inputi so resursi, ki vstopajo v sistem; outputi pa rezultati, ki iz sistema izstopajo (Megušar, 2002, str. 30).

Teorija podjetja se ukvarja z vprašanji, zakaj podjetje obstaja, kakšna je njegova organizacija, njegova velikost in meje.

Pod predpostavko jasno začrtanih meja podjetja, si bomo v nadaljevanju pogledali dejavnike, ki določajo, kje se bodo meje vzpostavile, ko se podjetje s težnjo po maksimiranju dobička odloča, katere aktivnosti bo izvajalo znotraj meja podjetja, in katere na trgu. Razumevanje teh dejavnikov je potrebno tudi, ko predpostavka o trdno začrtanih mejah podjetja pade, in podjetje s kombinacijo novih družbenih in

poslovnih odnosov skuša izkoriščati značilnosti teh dejavnikov, da bi doseglo čim večji dobiček.

1.2 Meje podjetja

Meje podjetja določajo, kaj podjetje počne. Meje se lahko širijo v treh različnih smereh: vodoravno (horizontalno), navpično (vertikalno) in korporacijsko. Vodoravne meje podjetja določajo, kolikšnemu trgu podjetje služi oz. kako veliko je, medtem ko navpične meje določajo, kateri niz aktivnosti podjetje opravlja samo in katere pridobi od specializiranih podjetij na trgu. Korporacijske meje podjetja se nanašajo na niz ločenih poslovnih področij, v katerih podjetje konkurira (Besanko et al, 2004, str. 7).

1.2.1 Vodoravne meje podjetja

Vodoravne meje določajo količine in raznolikost proizvodov in storitev podjetja. Vodoravne meje so zelo različne med dejavnostmi in podjetji. V nekaterih dejavnostih ima nekaj velikih podjetij ekstremno velik delež prodaje in tako rekoč ni mesta za majhna podjetja. V drugih dejavnostih prevladujejo majhna podjetja in so tudi največja podjetja v teh dejavnostih majhna po običajnih merilih za velikost podjetja. V tretjih primerih pa majhna podjetja in korporacijski giganti uspešno sobivajo.

1.2.1.1 Ekonomije obsega in ekonomije povezanih proizvodov

Optimalne vodoravne meje so odločilno odvisne od ekonomij obsega in ekonomij povezanih proizvodov, ki določajo, ali bo imela proizvodnja, distribucija ali maloprodaja v velikem obsegu stroškovno prednost pred manj obsežnimi procesi. Enostavno povedano, kjer obstajajo ekonomije obsega in ekonomije povezanih proizvodov, je večje boljše. Na področjih, kjer ekonomije obsega in povezanih proizvodov niso prisotne, pogosto zasledimo obstoj posameznikov ali relativno majhnih podjetij. Ekonomije obsega in povezanih proizvodov vplivajo na velikost podjetja, strukturo trga, pa tudi na oblikovanje številnih področij poslovne strategije, kot so strategije povezovanja ali diverzifikacije. Razumevanje ekonomij obsega in povezanih proizvodov je ključno tudi za oblikovanje konkurenčne strategije podjetja (Besanko et al, 2004, str. 72).

Proizvodni proces za specifičen proizvod ali storitev doživlja ekonomije obsega na nizu outputa, ko povprečen strošek¹ pada v tem nizu. Da bi povprečni strošek padal, ko se output večja, mora biti mejni strošek² manjši kot splošni povprečni strošek. Če se mejni strošek večja, in preseže povprečni strošek, pravimo, da proizvodnja izkazuje dizekonomije obsega.

¹ Povprečen strošek je strošek na enoto outputa.

² Marginalni strošek je strošek zadnje proizvedene enote.

Krivulja povprečnih stroškov izkazuje odnos med povprečnimi stroški in količino outputa. Krivulja ima lahko obliko črke U, ko povprečni stroški s povečevanjem količine outputa najprej padajo, pri določeni količini pa začnejo naraščati. Kombinacija dejavnikov lahko povzroči, da ima podjetje stroške v obliki črke U. Povprečni stroški lahko v začetku padajo, ker se fiksni (stalni) stroški porazdelijo na večje število outputa. Fiksni stroški so neobčutljivi na obseg proizvodnje (npr. zavarovanje, vzdrževanje, davki na lastnino...). Seveda pa ekonomije obsega ne delujejo v nedogled. Včasih lahko povprečni stroški proizvoda z nadaljnjim večanjem obsega proizvodnje začnejo tudi ponovno naraščati. V tem primeru govorimo o dizekonomijah obsega³. V primeru, ko bi njihov učinek bil tako velik kot učinek ekonomij obsega, bi imela krivulja povprečnih stroškov obliko U in bi imela majhna in velika podjetja enako visoke stroške, v primerjavi s srednjimi podjetji, ki bi imela v tem primeru najmanjše stroške. Vendar pa to v praksi večinoma ne drži, kar pomeni, da je oblika krivulje povprečnih stroškov bližje obliki L (Besanko et al, 2004, str. 73-74), kar bi pomenilo, da dizekonomije obsega niso prisotne ali pa imajo manjši učinek na povprečne stroške proizvodov, kot ekonomije obsega. Krivulje povprečnih stroškov se močno razlikujejo med panogami in podjetji.

Ekonomije obsega in povezanih proizvodov so med seboj tesno povezane. **Ekonomije obsega** obstajajo, ko podjetje dosega prihranke pri strošku proizvoda, s tem ko povečuje obseg proizvodnje tega proizvoda ali storitve. **Ekonomije povezanih proizvodov** pa obstajajo, ko podjetje dosega prihranke s tem, ko poveča izbor svojih proizvodov ali storitev. Medtem ko ekonomije obsega opredeljujemo v smislu funkcij povprečnih stroškov, navadno ekonomije povezanih proizvodov opredeljujemo v celotnih stroških proizvodnje različnih proizvodov in storitev skupaj v enem podjetju, v primerjavi z njihovo proizvodnjo ločeno, v dveh ali več podjetjih.

Do ekonomij obsega lahko pride, na primer, če je podjetje investiralo v razvoj znanja za proizvodnjo dobrine ali storitve X, ki ga lahko v veliki meri uporabi za proizvodnjo sorodnih proizvodov ali storitev Y. Če podjetje ne bi proizvajalo proizvoda X, bi moralo izvesti velike začetne investicije v razvoj znanja, da bi imelo zadostno stopnjo strokovnega znanja za proizvodnjo proizvoda / storitve Y. Ekonomsko logiko izkoriščanja ekonomij povezanih proizvodov pogosto zasledimo tudi pod poimenovanji kot so »prelivanje glavnih kompetenc«, »tekmovanje z zmožnostmi«, ali »mobilizacija nevidnih sredstev« (Besanko et al, 2004, str. 74-75).

Obstajajo številni **izvori** ekonomij obsega in ekonomij povezanih proizvodov, ki jih predstavljam v nadaljevanju. Prvi štirje se osredotočajo predvsem na proizvodne dejavnosti, medtem ko nadaljnji trije predstavljajo posebne vire ekonomij obsega:

³ Do tega npr. lahko pride, ko podjetja naletijo na omejitve kapacitet, ali se soočijo z birokratskimi problemi.

➤ *Nedeljivost in razporeditev fiksnih stroškov.* Najpogostejši vir ekonomij obsega je razporeditev fiksnih stroškov na vse večji obseg outputa. Fiksni stroški nastanejo, ko obstajajo nedeljivosti v proizvodnem procesu, kar pomeni, da vložka ne moremo znižati pod določeno minimalno velikost, tudi ko je stopnja outputa zelo majhna. Nedeljivosti so bolj verjetne, ko je proizvodnja kapitalno intenzivna⁴. Veliko produktivnega kapitala, kot so tovarne in tekoči traki, je nedeljivega. Output lahko povečamo s povečanjem izrabe obstoječih proizvodnih sredstev, pogosto z majhnimi dodatnimi stroški. Nasprotno pa zmanjšanje proizvodnje ne bo močno zmanjšalo celotnih stroškov. Ko gre večina proizvodnih stroškov v material ali delovno silo, pravimo, da je proizvodnja materialno ali delovno intenzivna. Ker je material in uporaba delovne sile deljiva, se lahko spreminjajo glede na spremembe v outputih, kar pomeni, da se povprečni strošek ne bo spreminjal s količino outputa. Nedeljivosti lahko povzročijo fiksne stroške npr. zaradi tipa proizvoda⁵, zaradi tehtanja med različnimi možnimi tehnologijami⁶, ali drugih značilnosti proizvodnje blaga ali storitev.

➤ *Naraščajoča produktivnost variabilnih inputov (predvsem zaradi specializacije).* Ekonomije obsega so tesno povezane s konceptom specializacije. Da bi postali specialisti, morajo posamezniki ali podjetja izvesti znatne investicije v razvoj posebnega strokovnega znanja. Teh investicij pa ne bodo izvedle, če tega ne opravičuje dovolj veliko povpraševanje. Že Adam Smith je trdil, da je »delitev dela omejena z velikostjo trga«. Delitev dela se nanaša na specializacijo proizvodnih dejavnosti, medtem ko obseg trga predstavlja velikost povpraševanja za te dejavnosti. Smithov teorem za posameznike, ki navaja, da mora posameznik izvesti začetno investicijo časa in/ali denarja, da bi razvil posebne sposobnosti, lahko uporabimo tudi pri podjetjih. Vendar mora biti povpraševanje po specializiranih dejavnostih dovolj veliko, da se bo investicija v znanje povrnila.

➤ *Zaloge.* Ekonomije obsega se pojavijo, ko morajo podjetja držati zaloge. Podjetje drži določen obseg proizvodov, da bi zmanjšalo možnosti, da ostane brez potrebnih zalog. Zaradi nerazapolaganja z zalogami lahko prodajalec izgubi konkreten posel in potencialne kupce, ki bodo iskali bolj zanesljive vire dobave. V nekaterih sektorjih so stroški zalog tako pomembni, da lahko velika podjetja premagajo tekmece zgolj s svojo sposobnostjo upravljanja z zalogami. Seveda pa držanje zalog stane, vključno z obrestmi na stroške, ki so nastali z oblikovanjem zalog, in tveganjem, da bodo zaloge izgubile na vrednosti, medtem ko čakajo na obdelavo ali prodajo, zaradi sprememb v modi ali tehnološke zastarelosti. Stroški

⁴ Da je proizvodnja kapitalno intenzivna pravimo, ko fiksni kapitalni stroški predstavljajo velik delež celotnih stroškov.

⁵ Proizvodnja lahko povzroči stroške zaradi zahtev po posebni opremi (npr. orodja ali matrice), R&R, usposabljanju, vzpostavitvi proizvodnega procesa, ...

⁶ Posamezne tehnologije so zaradi razmerja med fiksnimi in variabilnimi stroški bolj primerne za velik obseg proizvodnje, druge za manjši obseg proizvodnje. Z uporabo dane tehnologije prihaja s povečanim izkoriščanjem kapacitet do zniževanja povprečnih stroškov. Ker gre tu za spreminjanje obsega proizvodnje znotraj dane velikosti podjetja in izbrane tehnologije, govorimo o kratkoročnih ekonomijah obsega. Zniževanje stroškov z izborom tehnologije z višjimi fiksnimi, a nižjimi variabilnimi stroški, ob predvidevanem velikem obsegu proizvodnje, pa je posledica dolgoročnih ekonomij obsega.

zalog dvigujejo povprečne stroške prodanega blaga. Na splošno so stroški zalog sorazmerni z deležem zalog glede na prodajo. Potreba po držanju zalog ustvarja ekonomije obsega, ker podjetja, ki imajo velik obseg posla, lahko običajno vzdržujejo manjši delež zalog glede na prodajo, medtem ko ohranjajo enako raven možnosti, da bi ostala brez zalog.

➤ *Pravilo razmerja med kocko in kvadratom (angl. cube-square rule).* Ekonomije obsega nastanejo tudi zaradi fizičnih lastnosti predelovanih enot. Pomemben primer tega je pravilo razmerja med kocko in kvadratom, ki navaja, da ko povečamo prostornino posode za določen delež (npr. podvojimo), se bo površina povečala za manj kot znaša ta delež (manj kot podvojila). V številnih proizvodnih procesih je proizvodna zmogljivost proporcionalna s prostornino posode, figurativno, medtem ko celotni stroški proizvodnje pri tej zmogljivosti ustrezajo površini posode. To pomeni, da ko zmogljivost narašča, se povprečni strošek proizvodnje zmanjšuje, ker razmerje med površino in prostornino pada. Na splošno to pomeni, da fizične lastnosti proizvodnje pogosto dopuščajo podjetju, da širi zmogljivosti ne da bi se soočilo s sorazmernim naraščanjem stroškov⁷.

➤ *Nabava.* Tudi običajni potrošniki pogosto izkusimo koristi nabave v paketih, kjer cena na enoto številnih proizvodov pade, ko se količina nabavljenega blaga poveča. Kupci v celotni vertikalni verigi lahko uresničijo popuste za velike nabave, kar daje velikim kupcem svojstveno stroškovno prednost pred malimi kupci. Podjetja ponujajo velikim kupcem popuste, ker je lahko ceneje za prodajalca, da prodaja enem kupcu⁸, ker je velik kupec bolj občutljiv na ceno, saj lahko od boljše cene enote proizvoda v seštevku veliko pridobi, ali ker se prodajalci bojijo dragih prekinitev delovanja ali, v ekstremnih primerih, bankrota, v primeru, da ne uspejo skleniti posla z velikim kupcem. Vendar pa ni vselej res, da največji kupci dobijo popust, saj so včasih manjša podjetja tako občutljiva na stroške, da določenih proizvodov sploh ne bi kupovala (na račun okrnjene ponudbe), razen če so jim ponudniki pripravljene ponuditi znatne popuste.

➤ *Oglaševanje.* Strošek pošiljanja sporočila glede na število potencialnih potrošnikov je pogosto manjši za velika podjetja, ker obstajajo pomembni fiksni stroški s pripravo oglasa, s pogajanjem z oglasnikom ter z objavo oglasa. Pri približno enakih stroških priprave oglasa in pogajanj pri posameznem lokalnem ali nacionalnem oglaševalskem poslu, bo imel nacionalni oglaševalec nižji strošek na potencialnega potrošnika, ker se bodo ti fiksni stroški porazdelili na večjo bazo potencialnih potrošnikov. Tudi ko imata dve podjetji nacionalno prisotnost, bo večje lahko še vedno imelo prednost. Če se potrošnik na osnovi oglasa odloči na nakup,

⁷ To pravilo npr. pogosto velja za skladiščenje, kjer strošek izgradnje skladišča v veliki meri določa njegova površina, ali varjenje piva, kjer prostornina cistem določa količino outputa.

⁸ V primerih, ko vsaka prodaja zahteva določene fiksne stroške, npr. podpis pogodbe, zagon proizvodnje ali dostavo proizvoda.

pa mu prodajalec ni na voljo v tistem trenutku ali mestu, bo potrebo zadovoljil drugje, ali je ne bo zadovoljil. Podjetja z večjo prisotnostjo na trgu, bodo tako imela strošek na učinkovit oglas veliko manjši. Učinkovitost oglasa podjetja pa je lahko višja v primerih, ko podjetje ponuja široko linijo proizvodov pod isto zaščitno znamko in potrošniki na osnovi oglasa za en proizvod sklepajo na lastnosti drugih proizvodov iste znamke.

➤ *Raziskave in razvoj (R&R)*. Proizvajalci morajo pogosto izvajati znatne investicije v R&R, da bi razvili nove ali izboljšali obstoječe proizvode ali proizvodne procese. R&R vključujejo znatne nedeljivosti. Narava tehničnega in znanstvenega raziskovanja nakazuje, da obstaja minimalna izvedljiva velikost projekta ali oddelka za R&R. Znatni stroški R&R pomenijo, da je povprečen fiksni strošek proizvoda lahko zelo različen in v veliki meri odvisen od obsega prodaje. R&R lahko sproži tudi ekonomije povezanih proizvodov, ki izhajajo iz prelivanja, ko so ideje, razvite v enem raziskovalnem projektu, uporabne pri drugem projektu. Poleg tega so podjetja z raznolikim raziskovalnim portfeljem v boljši poziciji, da določijo splošno uporabnost novih idej. Ekonomije obsega in povezanih proizvodov v R&R so dovolj pomembne, da so bistveno vplivale na strukturo trga v nekaterih dejavnostih, saj visoki stroški razvoja novih proizvodov, npr. v farmacevtski dejavnosti, močno favorizirajo velika podjetja (Besanko et al, 2004, str. 76-91).⁹

Kot sem že omenila, se podjetje pri svoji rasti srečuje tudi z **dizekonomijami obsega**. Iz vseh navedenih izvorov ekonomij obsega bi namreč lahko sklepali, da bo eno samo ogromno podjetje dominiralo proizvodnji v vseh dejavnostih, čemur seveda ni tako. Po določeni doseženi velikosti, večje ni več boljše. Dizekonomije obsega izvirajo iz številnih dejavnikov. Večja podjetja imajo na primer na splošno višje stroške dela. Zaradi pritiska delavskih združenj plačujejo višje plače, za ustrezno število delavcev, pa morajo le-te pritegniti tudi iz bolj oddaljenih krajev. Tu pa so tudi razni birokratski učinki in učinki motiviranja, nezmožnost specializacije na posameznih področjih delovanja, itd.

1.2.1.2 Ekonomije učenja

Medtem ko so ekonomije obsega rezultat koristi, ki izhajajo iz proizvodnje večjega obsega v določeni časovni točki, se koncept krivulje učenja nanaša na prednosti, ki izhajajo iz akumuliranja izkušenj in strokovnega znanja v določenem daljšem časovnem obdobju. Delavci izboljšajo svoje opravljanje specifičnih nalog, ko pridobijo izkušnje. Koristi od učenja se kažejo v manjših stroških, višji kakovosti ter bolj učinkovitih cenovnih politikah in trženju. Pri proizvodnji večjega obsega, kot bi se

⁹ Kljub prisotnosti ekonomij obsega v R&R pa ekonomska teorija in empirični dokazi zaenkrat ne ponujajo jasnega odgovora glede odnosa med velikostjo in inovativnostjo. Na eni strani lahko velika podjetja zmanjšujejo povprečne stroške inoviranja z velikim obsegom proizvodnje, vendar pa po drugi strani lahko manjša podjetja lažje motivirajo raziskovalce.

zdela upravičena s stroškovnega vidika, podjetje lahko pridobi znanje, ki bo učinkovito znižalo stroške prihodnje proizvodnje. Kljub temu, da podjetje, ki zasleduje to strategijo, lahko kratkoročno izkazuje negativne računovodske izkaze, bo dolgoročno prosperiralo. Ekonomije obsega in ekonomije učenja se med seboj razlikujejo, saj lahko slednje s pridom izkorišča tudi majhno podjetje, ki si izkušnje pridobi z akumulacijo izkušenj v daljšem časovnem obdobju, vendar zaradi nerazumevanja razlike pogosto prihaja do napačnih sklepov glede koristi od velikosti podjetja na trgu (Besanko et al, 2004, str. 95-100).

Učinek ekonomij učenja izhaja iz pridobivanja izkušenj in znanja posameznih zaposlenih, kot tudi iz učenja podjetja kot celote. V slednjem primeru govorimo o t.i. organizacijskem učenju, kjer se preko posameznika učijo tudi skupine in celotne organizacije. Učenje posameznika in njegovo znanje sta nujna, nikakor pa nista zadostna, da bi lahko govorili o učenju na nivoju celotne organizacije. Potrebna je vključenost posameznika v skupinsko delo, ki omogoča izmenjavo izkušenj in mnenj ter učenje od drugih članov. Za organizacijo je zelo pomembno, da so informacijski in podatkovni tokovi usmerjeni tako, da se krepí in povečuje spomin podjetja. To pomeni, da četudi bo posameznik zaradi različnih razlogov zapustil podjetje, podjetje ne bo izgubilo njegovega znanja. Kontinuirano organizacijsko učenje omogoča spreminjanje internih procesov obnašanja in poslovanja ter hitro in fleksibilno prilagajanje spremembam poslovnega okolja.

1.2.2 Navpične meje podjetja

Proizvodnja katerega koli proizvoda navadno zahteva številne aktivnosti. Proces, ki se začne s pridobivanjem surovin in konča s distribucijo in prodajo končnih izdelkov in storitev se imenuje vertikalna (ali vrednostna) veriga. Centralno vprašanje poslovnih strategij je, kako organizirati vrednostno verigo. Ali je bolje organizirati vse aktivnosti v enem podjetju ali se je bolje nasloniti na neodvisna podjetja na trgu? To je odvisno od številnih dejavnikov, saj poznamo številna globalno uspešna podjetja, ki so vertikalno povsem integrirana, ter številna, ki so neintegrirana, ter večino nalog v vrednostni verigi v izvajanje dajejo zunanjim neodvisnim pogodbenim partnerjem. Kot je ugotovil že Coase (1937, str. 389), se »količina vertikalne integracije, ki vključuje izpodrinjanje cenovnega mehanizma, močno razlikuje med dejavnostmi in med podjetji«.

Navpične meje podjetja ločujejo dejavnosti, ki jih podjetje izvaja samo, od nabav od neodvisnih podjetij na trgu. Odločitev podjetja, ali bo aktivnost izvajalo samo ali jo bo nabavilo od neodvisnega podjetja, lahko poimenujemo odločitev »naredi ali kupi«, pri čemer »naredi« pomeni, da podjetje izvaja dejavnost samo, »kupi«, pa da se zanaša na neodvisna podjetja, da izvedejo aktivnost, npr. preko pogodbe. »Naredi« in »kupi« pa sta le dva ekstrema na kontinuumu možnosti glede vertikalne integracije. Ed

Zajac je opisal odločitev glede vertikalne integracije kot »naredi, kupi ali poveži« (Besanko et al, 2004, str. 106). Po ilustrativnem prikazu koristi in stroškov obeh ekstremov »naredi« in »kupi«, bodo v nadaljevanju prikazane tudi vmesne rešitve, ki združujejo številne koristi obeh.

Na splošno se dobrine premikajo po vrednostni verigi od surovin in sestavnih delov, do proizvodnje, preko distribucije in prodaje do kupca. Vrednostna veriga vključuje aktivnosti, ki so neposredno povezane s predelovanjem (pridobivanje in predelovanje materiala, sestavljanje delov) in logistiko (prevoz in skladiščenje). Vrednostna veriga pa vključuje tudi številne specializirane podporne dejavnosti (računovodstvo, finance, upravljanje v človekovimi viri, strateško načrtovanje), ki podpirajo vsak korak v verigi¹⁰. Medtem ko številna podjetja uspešno akumulirajo dobičke z izvajanjem lastnih predelovalnih, logističnih in podpornih aktivnosti, jih druga nabavljajo od specialistov na trgu. Z uporabo teh specializiranih podjetij lahko proizvajalec pridobi izvrsten tržni program, zagotovi hitro in poceni distribucijo in pridobi natančna poročila o plačah, prodaji in zalogah, ne da bi moral za to sam izvajati te naloge. Vendar pa ni vedno zaželeno uporaba trga. Podjetje si mora zastaviti določena vprašanja, preden lahko definira, kako najbolje koordinirati aktivnosti svojih dobaviteljev in distributerjev (Besanko et al, 2004, 106-109).

Ne glede na položaj podjetja v vrednostni verigi, mora le-to opredeliti svoje meje. Da bi razrešilo svoje odločitve »naredi ali kupi«, mora podjetje primerjati koristi in stroške uporabe trga glede na izvajanje teh aktivnosti »doma«. Med koristmi uporabe trga lahko navedemo dejstvo, da lahko specializirana podjetja na trgu dosegajo ekonomije obsega, ki jih notranji oddelki, ki proizvajajo le za lastne potrebe, ne morejo. Poleg tega so podjetja na trgu podvržena disciplini trga in morajo biti učinkovita in inovativna, da bi preživela. Splošen korporativni uspeh pa lahko skrije neučinkovitost in pomanjkanje inovativnosti notranjih oddelkov. Strošek uporabe trga pa je lahko otežena koordinacija proizvodnih tokov, uhajanje zasebnih informacij ali pojav določenih transakcijskih stroškov (Besanko et al, 2004, str. 109-110).

Razlogi za uporabo trga izhajajo iz preprostega koncepta: specializirana podjetja na trgu so pogosto bolj učinkovita (t.j. lahko izvedejo aktivnost z nižjimi stroški ali višjo kakovostjo kot bi jo lahko kupec, če bi aktivnost izvajal sam). Včasih so te učinkovitosti oprijemljive in jih lahko ocenimo s finančnimi podatki. Včasih pa so neoprijemljive in imajo več opraviti s spodbudami in »birokratskimi« učinki kot s čemerkoli, kar lahko preprosto izsledili s pregledom računovodskih izkazov:

¹⁰ Včasih so te podporne aktivnosti lahko glavni vir ustvarjanja vrednosti, tako da so nekatera podjetja potrošniških izdelkov danes dobro poznana zaradi svojega strokovnega znanja na področjih, ki niso neposredno vezana na proizvodnjo potrošniških izdelkov in storitev, na primer na področju trženja (Nike), upravljanja s človeškimi viri (Toyota), logistike (UPS), itd.

➤ *Otipljive koristi od uporabe trga: izkoriščanje ekonomij obsega in učenja.* Konvencionalna modrost pravi, da naj podjetja osredotočijo svoje aktivnosti na tisto, kar počnejo najbolje, in pustijo vse ostalo neodvisnim zunanjim partnerjem. Logika, ki leži za tem je, da lahko specializirana podjetja na trgu večino aktivnosti izvajajo bolj učinkovito kot integrirana podjetja, za kar obstaja več razlogov. Lahko imajo v lasti pravice nad določenimi informacijami ali patente, ki jim omogočajo proizvodnjo pri nižjih stroških, lahko združujejo povpraševanje številnih podjetij in s tem uživajo ekonomije obsega, ali lahko izkoriščajo svoje izkušnje s proizvodnjem za številna podjetja ter dosegajo ekonomije učenja (Besanko et al, 2004, 113).

➤ *Neotipljive koristi od uporabe trga: agentski učinki (angl. agency effects) in učinki vplivanja.* Tržna podjetja uživajo številne prednosti, povezane s spodbudami. Čeprav jih je težko meriti, lahko te neotipljive prednosti nudijo tržnim podjetjem prednost pred njihovimi integriranimi tekmeci. Menedžerji in delavci sprejemajo številne odločitve, ki prispevajo k donosnosti podjetja. Ko menedžerji in delavci zavestno ne ravnajo v najboljšem interesu podjetja, pravimo, da so brezбриžni. **Agentski stroški** (angl. *agency costs*) so stroški, ki so povezani z brezбриžnim delovanjem in z administrativnimi kontrolnimi mehanizmi za odvrčanje od brezбриžnega delovanja. Agentski stroški vplivajo na uspešnost podjetja, vendar jih vodstvo podjetja lahko spregleda, ker podjetja vodijo skupne stroške za celotno podjetje, ali ker notranji oddelki delujejo kot stroškovni centri. Le-ti so oddelki, ki izvajajo aktivnost samo za podjetje, katerega del so. Izolirani od konkurenčnega okolja, ker imajo zagotovljenega odjemalca svojih outputov, stroškovni centri nimajo potrebe, da bi zviševali učinkovitost in zniževali stroške, saj je njihovo učinkovitost v primerjavi z najboljšo dosegljivo učinkovitostjo na trgu težko izmeriti (Besanko et al, 2004, str. 116-118). Pri interni organizaciji transakcij pa prihaja tudi do **stroškov vplivanja**. V enotni upravljavski strukturi je pristojnost za odločanje centralizirana in posamezniki, ki jih te odločitve zadevajo, skušajo v čim večji meri vplivati na centralno vodstvo. Če je vodstvo podkupljivo, ga bodo skušali podkupiti. Ko posamezniki izvajajo dejavnosti, usmerjene v podkupovanje, namesto bolj produktivnih aktivnosti, povzročajo strošek, ki ga lahko pripišemo združenemu upravljanju. Ti stroški se še povišajo, če se zaradi teh dejavnosti vodstvo odloči za neučinkovite rešitve. Vendar pa se tudi pri nepodkupljivem vodstvu odvijajo dejavnosti vplivanja. Dokler centralnemu vodstvu primanjkuje informacije, potrebne za odločanje, in se pri iskanju teh informacij obrača na podrejene ali njihovo delovanje, bodo le-ti skušali vplivati na odločitve centralnega vodstva z manipulacijo teh informacij. Tudi ko se vodstvo zaveda poskusov manipuliranja, se jim lahko v popolnosti izogne le tako, da v celoti prekine tok informacij, kar pa je daleč od optimalnega (Kreps, 1990, str. 768).

Z uporabo trga pa so povezane tri vrste pomembnejših stroškov: stroški slabe koordinacije med koraki v vrednostni verigi, nenaklonjenost trgovinskih partnerjev, da

bi razvili in si izmenjali dragocene informacije ter transakcijski stroški. Izvor teh stroškov lahko najdemo v problemih, povezanih s sklepanjem in uveljavljanjem pogodb.

Pogodbe opredeljujejo pogoje menjav. V njih je naveden niz nalog, za katere vsaka pogodbeni stranka pričakuje, da jih bo izvedla druga, ter ukrepi v primeru, da ena od strank ne izpolni svojih obveznosti. Podjetja sklepajo pogodbe, ker ne zaupajo popolnoma svojim trgovinskim partnerjem. Pogodbe nudijo strankam transakcije določeno stopnjo zaščite pred oportunističnim vedenjem¹¹, pri čemer je stopnja zaščite odvisna od »popolnosti« pogodbe ter od pogodbenega prava na voljo. Popolna pogodba bi v celoti onemogočila oportunistično vedenje, ker bi jamčila obveznosti in pravice vseh strank za vsako možno naključje, ki bi se lahko pojavilo med transakcijo. Dejansko so vse pogodbe v realnem svetu do določene mere nepopolne in vključujejo neko stopnjo odprtosti ali negotovosti, in sicer zaradi: (1) omejene racionalnosti, (2) težav s podrobnim opisom ali merjenjem učinka, ter (3) asimetričnih informacij¹² (Besanko et al, 2004, 118-120).

Vloga dobro razvitega pogodbenega prava je, da omogoča gladek potek transakcij, tudi ko so pogodbe nepopolne. Doktrine pogodbenega prava podrobno navajajo »standardne« določbe, ki so uporabne za širok spekter transakcij, tudi če niso podrobno navedene pri vsaki posamezni transakciji. Vendar pa so prav zaradi svoje široke uporabnosti izražene s splošnimi izrazi (v razumnem času, za razumno ceno...), ki so podvrženi različnim interpretacijam, ko se jih uporablja za specifične transakcije. Poleg tega je pravdanje lahko zelo drag način »izvrševanja« pogodb. Pravdanje je časovno in finančno potratno, predvsem pa oslabi ali uniči poslovne odnose. Prenehanje dolgo trajajočega poslovnega odnosa kot posledica pravdanja zaradi neizpolnjene pogodbe je lahko zelo drago, predvsem če so stranke investirale v odnos in postale medsebojno odvisne. Izgradnja novih odnosov, ki so enako donosni za obe stranki je lahko težka ali celo nemogoča (Besanko et al, 2004, 121).

Stroški uporabe trga so, ko rečeno, naslednji:

➤ *Koordinacija proizvodnih tokov* preko vrednostne verige zahteva tesno sodelovanje podjetij, če želijo zagotoviti dobro ujemanje številnih dimenzij proizvodnje¹³. Podjetja se pogosto naslanjajo na pogodbe, da bi zagotovile

¹¹ Oportunistično vedenje posameznika pomeni, da ravna v svojo korist s prevaro. To moramo ločiti od ravnanja posameznika, ki skuša maksimirati svojo korist, vendar v ta namen ne bo prelomil besede ali izkrivil informacij (Kreps, 1990, str. 745).

¹² (1) Omejena racionalnost se nanaša na omejitve sposobnosti posameznika, da obdela informacije, obravnava kompleksnost in zasleduje racionalne cilje. Stranke z omejeno racionalnostjo ne morejo predvideti ali naštetih vseh možnih slučajev, ki se lahko dogodijo med transakcijo. (2) Ko so učinki, na katere se pogodba nanaša, kompleksni ali prefinjeni, tudi najbolj dovršene besede ne morejo natančno izraziti pravic in odgovornosti strank. Jezik v pogodbah je zato lahko zelo nedoločen, da lahko ni jasno, kaj predstavlja izpolnitev pogodbe. (3) Stranke nimajo enakega dostopa do vseh informacij, pomembnih za pogodbo. Če ena stranka ve nekaj, česar druga ne, lahko popači ali napačno predstavi to informacijo.

¹³ Primeri vključujejo časovno usklajenost, ujemanje v velikostih, barvah, zaporedju postopkov ter v raziskavah in razvoju.

koordinacijo, vendar pa zaščita, ki jo nudi pogodba, včasih ne zadostuje, saj so lahko že majhna odstopanja izredno draga ali celo usodna. Tožba zaradi kršenja pogodbe v teh primerih ne bo mogla nadomestiti stroškov propadlega podjetja, zato bi podjetje moralo razmisliti o integraciji takšnih kritičnih aktivnosti (Besanko et al, 2004, 122-124).

➤ *Zasebne informacije* so informacije, ki jih ne ve nihče drug razen lastnika. Pogosto dajejo podjetju prednost na trgu. Lahko se nanašajo na proizvodni *know-how*, konstrukcijo proizvoda ali informacijo o potrošnikih. Ko podjetja uporabljajo trg za pridobivanje zalog ali distribucijo proizvodov, tvegajo, da bodo izgubile nadzor nad dragocenimi zasebnimi informacijami. Tudi tu pogodbe lahko nudijo le določeno stopnjo zaščite (Besanko et al, 2004,124).

➤ *Transakcijski stroški* vključujejo čas in izdatke, povezane s pogajanjem, sklepanjem in uveljavljanjem pogodb. Pojavijo se, ko se ena ali več strank, vključenih v transakcijo, lahko vede oportunistično (t.j. zasleduje zasebno korist na račun skupnega dobrega), ter obsegajo stroške posledic oportunističnega vedenja, kot tudi stroške poskusov njegove preprečitve. K razumevanju transakcijskih stroškov pripomore poznavanje treh teoretičnih konceptov, razloženih v nadaljevanju: specifična sredstva, kvazi-rente in problem izsiljevanja.

Za učinkovitost posamezne transakcije so pogosto bistvenega pomena investicije, izvedene za podporo dani transakciji. Takšnega sredstva (*angl. asset*), ki je specifično za nek odnos, ne moremo uporabiti pri drugi transakciji, ne da bi se odrekli delu produktivnosti sredstva ali namenili dodatnega stroška za prilagoditev sredstva novi transakciji. Ko transakcija vsebuje zahtevo po takšni investiciji, stranke transakcije ne morejo brez stroškov menjati trgovinskih partnerjev, kar pomeni, da investicije v za odnos specifična sredstva do določene mere vežejo stranke v odnosu z drugo stranko (Besanko et al, 2004,127).

Specifična sredstva se lahko pojavljajo v vsaj štirih oblikah: sredstva s krajevnimi posebnostmi (ko so podjetja locirana drugo ob drugem, da bi se izognili transportnim stroškom ali zalogam, ali za izkoriščanje učinkovitosti pri predelavi materialov), s fizičnimi posebnostmi (sredstva, katerih fizične ali tehnične lastnosti so posebej prirejene za določeno transakcijo), namenska sredstva (investicija v tovarno ali opremo, namenjeno zadovoljevanju določenega kupca) ali sredstva s človeškimi posebnostmi (primeri, ko zaposlen ali skupina zaposlenih pridobi veščine, strokovno znanje ali informacije, ki so bolj dragoceni v določenem odnosu kot zunaj njega) (Besanko et al, 2004, str. 128).

Potreba po oblikovanju za odnos specifičnih sredstev preoblikuje odnos, ko se transakcija odvija. Pred investicijo v sredstva, specifična za ta odnos, je imela

stranka lahko številne alternativne trgovinske partnerje, po njej pa lahko izbira med redkimi, če sploh katerimi alternativnimi partnerji. Konkurenčne ponudbe niso več možne. Namesto tega pogoje izmenjave določa bilateralno pogajanje med strankama transakcije. Oliver Williamson je to spremembo situacije po investiciji v sredstva, specifična za določen odnos, iz velikega števila ponudnikov v majhno število pogajalcev, imenoval temeljna transformacija (Besanko et al, 2004, 130).

Temeljna transformacija ima znatne posledice za razmerje moči in pogajanja med prodajalcem in kupcem, ter vpliva na pogoje menjave na trgu. Podjetje, ki je investiralo v sredstva, specifična za nek odnos, predvideva, da bo po opravljeni investiciji poslovalo z določenim partnerjem. V tem primeru bo podjetje doseglo nek vnaprej preračunan dobiček (P1). Če se odnos s tem partnerjem izjalovi, lahko podjetje svoja specifična sredstva odproda ali proizvaja za drugega partnerja, vendar z nižjo učinkovitostjo, ker premoženje ni prirejeno za ta tip proizvodnje. Pri tem poslu podjetje ustvari nižji dobiček, ki pa je lahko tudi negativen (P2). Razlika med P2 in P1 je ekstra dobiček (P* ali t.i. kvazi-renta), ki ga podjetje doseže, če se stvari odvijajo po načrtu. Od višine kvazi-rente pa je odvisna moč delovanja **problema izsiljevanja** (*angl. holdup problem*), do katerega lahko pride, ko obstaja za odnos specifično premoženje.

Če sredstva podjetja niso specifično prirejena za določen odnos, lahko podjetje zasluži enak dobiček s poslovanjem s katerim koli akterjem na trgu. Takoj ko do takšne investicije pride, pa je poslovanje z določenim partnerjem bolj dobičkonosno od poslovanja s katerim koli drugim alternativnim partnerjem. Če je razlika med dobičkoma (P*) velika, lahko podjetje veliko izgubi, če se mora obrniti na drugega partnerja. To pa odpre možnost, da bo njegov trgovski partner izkoristil to veliko razliko v dobičku z izsiljevanjem. Trgovinski partner lahko izsiljuje podjetje s tem, da se skuša ponovno pogajati o pogojih posla. Če ima podjetje veliko manj dobičkonosen alternativni posel, bo tako na boljšem, če sprejme spremenjeno ponudbo trgovskega partnerja, kot da se obrne na drugo najboljšo alternativo (Besanko et al, 2004, 132).

Problem izsiljevanja zvišuje stroške transakcij na trgu na štiri načine. Vodi lahko do bolj zapletenih pogajanj o pogodbi ali pogostih ponovnih pogajanj, dodatnih investicij za izboljšanje pogajalske pozicije, nezaupanja in zmanjševanja specifičnih investicij. Klein in Crawford (1995, str. 101) trdita, da v primeru naraščanja specifičnosti sredstev in kvazi-rent, naraščajo tudi potencialne kratkoročne koristi od oportunističnega vedenja. Zaradi realne možnosti oportunističnega vedenja se bodo stroški pogodbenega urejanja odnosov na splošno povišali bolj kot stroški vertikalne integracije.

1.3 Vezi in povezovanje

Če podjetje kot osnovno enoto analize grafično ponazorimo kot točko, je daljica med dvema točkama vez (*angl. relation*), ki temelji na odnosu (*angl. relationship*). Povezovanje je proces vzpostavljanja vezi oz. graditve odnosov. Ker vez nastane kot rezultat povezovanja, jo lahko imenujemo tudi povezava ali zveza.

V različnih družboslovnih znanostih ali v različnih analizah lahko točko opazovanja predstavljajo drugačne enote, od posameznika do različnih vrst skupin posameznikov, isto pa velja tudi za vezi, ki so lahko družinske, prijateljske, poslovne, finančne, lastniške in druge. Pri naravoslovnih analizah pa so točke in relacije med njimi spet povsem druge.

Nabor končne skupine enot in relacij, ki obstajajo med temi enotami, predstavlja omrežje (Pahor, 2001, str. 5). Najpreprostejše omrežje sestavljata dve enoti in vez med njima, ki je lahko usmerjena ali simetrična (Kadushin, 2004, str. 1).

Vež med dvema enotama lahko predstavlja preprosto dejstvo, da si enoti delita neko značilnost¹⁴, lahko pa med njima prihaja do tokov ali izmenjav. V tem primeru vezi lahko sestavljajo: (1) izmenjave blaga ali storitev (delovna (*angl. workflow*) omrežja); (2) izmenjave informacij in idej (komunikacijska omrežja); (3) izmenjava čustev (prijateljska omrežja); (4) izmenjave moči (oblastna omrežja) ali (5) kombinacije različnih vrst vezi (mnogovrstna omrežja) (Antončič, 1999, str. 195).

Ko je v omrežje vključenih več enot, so vezi lahko neposredne, ali pa potekajo preko tretjih enot. Omrežja, kjer so vse enote med seboj povezane neposredno, imenujemo prehodna ali uravnotežena, zanje pa velja, da je razdalja med enotami, ki jo merimo s številom korakov od ene do druge enote, enaka ena (Kadushin, 2004, str. 1-2).

Sociologi razlikujejo egocentrična omrežja, sociocentrična omrežja ter odprte sisteme. Pri egocentričnih omrežjih opazujemo izbrane enote ter njihovo osebno (tudi lokalno) omrežje. Pri tem so pomembne tako same enote, kot tudi lastnosti zvez med njimi. Pri sociocentričnih omrežjih gre za množico enot in njihovih medsebojnih povezav znotraj opredeljenih meja, medtem ko so v odprtih sistemih meje zabrisane, (Kadushin, 2004, str. 4) kar otežuje analizo tovrstnih omrežij.

Razvrstitev različnih oblik povezav med enotami nam omogoča omejitev predmeta analize. V pričujoči magistrski nalogi bo enoto (ego) predstavljalo obstoječe majhno ali srednje podjetje. To pa ne izključuje udeležbe velikega podjetja kot možne enote v diadičnem ali uravnoteženem multiplem omrežju v vlogi alterja (enote, povezane z

¹⁴ Npr. podjetji opravljata isto dejavnost.

egojem)¹⁵. Raziskati bom skušala lastnosti in kakovost diadičnih odnosov v posameznih egocentričnih omrežjih podjetij, kjer povezave običajno odlikujejo večplastne izmenjave. Medtem ko sociocentrična omrežja ne bodo prvenstveno predmet analize, pa pogosto predstavljajo okolje, v katerem podjetja najdejo ustrezne partnerje, s katerimi oblikujejo intenzivne in kakovostne odnose v svojem osebnem omrežju.

Intenzivnost oz. moč vezi med enotami lahko merimo na intervalu od šibkih vezi na enem polu do močnih vezi na drugem. Predhodno sem omenila, da vez med dvema enotama lahko predstavlja že dejstvo, da si enoti delita neko značilnost, vendar pa bodo predmet raziskave v nalogi vezi, pri katerih ne le da prihaja do tokov ali izmenjav, temveč te izmenjave presegajo zgolj srečevanje enot na trgu.

Če kot osnovo uporabimo Coasovo (1937) ločevanje transakcij na tiste, ki se dogajajo med ekonomskimi subjekti na trgu, in druge, ki so organizirane znotraj hierarhičnega podjetja (več o tem v nadaljevanju), raziskovanje povezav zavzema celotno vmesno ali »sivo« področje odnosov podjetij, ali kar Granovetter (1995) imenuje »nevidni problem poslovnih skupin¹⁶«.

Pučko in Rozman (1992, str. 24) ugotavljata, da je soodvisnost podjetij stalna spodbuda za iskanje in razvijanje različnih oblik poslovnega sodelovanja in povezovanja med podjetji. V gospodarstvu imamo opravka z nenehnimi integracijskimi in razdruževalnimi (dezintegracijskimi) procesi. Integracijsko tvorbo opredeljujeta kot vsako vzpostavljeno obliko organizacijske strukture v gospodarstvu, v okviru katere gospodarski osebki razvijajo na sorazmerno trajnejši podlagi procese odpravljanja določenih ovir nemotenemu odvijanju procesov reprodukcije.

Struktura odnosov med podjetji je zelo kompleksna in nobena posamezna relacija, h kateri je raziskovanje usmerjeno, ne more zajeti celotnega spektra odnosov med podjetji. Vsaka posamezna relacija, pa naj bo javna (lastniške povezave ali povezave med upravami) ali prikrita (koalicije, strateška partnerstva ali skupna vlaganja) tako predstavlja le približek za spekter možnih odnosov med podjetji (Pahor, 2003, str. 209). Proučevanje prikritih relacij, ki bodo osrednji predmet naloge še dodatno otežuje dejstvo, da je naravo odnosov večinoma nemogoče kvantificirati, poleg tega pa tudi ocena kakovosti odnosa izhaja iz subjektivnega dojetanja akterja, kar

¹⁵ Zaradi predpostavke, da razlogi za povezovanje velikih podjetij (kot so npr. zaveznitva med letalskimi prevozniki ali med prehrabnenimi korporacijami kot sta Coca Cola in Nestlé) v omrežja pogosto ležijo drugje, kot razlogi majhnih in srednjih podjetij, sem omrežja velikih podjetij izključila iz analize.

¹⁶ Granovetter pod pojmom poslovnih skupin razume sodelovanje podjetij, ki med seboj niso v celoti povezana, niti niso povsem nepovezana. V to definicijo tako ne spadajo niti podjetja, ki so pravno združena v skupno entiteto, niti podjetja, ki jih povezuje zgolj kratkoročno strateško partnerstvo. Gre za formalne ali neformalne povezave med samostojnimi podjetji, ki jih opredeljuje dolgoročna narava ter osebne in operativne vezi.

pomeni, da lahko tudi partnerja v diadičnem odnosu, medsebojni odnos opišeta na precej različen način.

2. EKONOMSKA TEORIJA O PODJETJU IN POVEZOVANJU

2.1 Neoklasična teorija

Podjetje kot osnovna celica gospodarstva ne deluje v vakuumu, temveč v okolju, kjer vzpostavlja interakcijo z drugimi podjetji in drugimi udeleženci na trgu. Neoklasična teorija podjetja temelji na dveh osnovnih predpostavkah, in sicer ekstremni decentralizaciji (atomističen pogled na podjetja) in ekstremni medsebojni odvisnosti. Podjetje opredeljuje kot specializirano enoto in vse, kar proizvede, je namenjeno potrošnikom (gospodinjstvom) in ne notranjim potrebam podjetja. Proizvodnja je strogo ločena od potrošnje. V neoklasični teoriji je poudarek na specializirani produkciji in ne notranji organizaciji; tu trg in podjetje ne predstavljata substitutov. Podjetje je torej specializirana enota produkcije, cenovni sistem pa je edini mehanizem koordinacije za povezavo med produkcijo in potrošnjo. Število podjetij v takih pogojih je odvisno od ekonomije obsega in povezanih proizvodov (Megušar, 2002, str. 32).

Neoklasična teorija obravnava cenovni sistem kot sredstvo za alokacijo resursov, na podjetnika pa gleda kot na racionalnega in izoliranega odločevalca. Teorija vsebuje tudi enostavni model podjetja, vendar pa vprašanje, zakaj podjetja obstajajo in kaj določa njihovo organizacijo, ni bil predmet zanimanja neoklasičnih ekonomistov (Megušar, 2002, str. 31).

2.2 Teorija transakcijskih stroškov

Tiho revolucijo v ekonomski teoriji je sprožil Nobelov nagradjenec Ronald H. Coase, ko si je leta 1937 v slavnem delu »Narava podjetja« zastavil navidez povsem nedolžno vprašanje: zakaj podjetja obstajajo? Coase se je spraševal, zakaj v pogojih konkurenčnega trga, kjer naj bi po mnenju neoklasičnih ekonomistov cenovni mehanizem v popolnosti koordiniral ponudbo blaga in storitev, nastajajo enote, ki jih imenujemo podjetja, in menedžerji, ki zagotavljajo še nadaljnjo koordinacijo (Granovetter, 1995). Coase je vpeljal koncept stroškov uporabe tržnega mehanizma oziroma stroškov tržnih transakcij, ki jih je imenoval transakcijski stroški. Velikost podjetja je tako po njegovem omejena s primerjavo med stroški organiziranja transakcije znotraj podjetja in stroški izvedbe transakcije na trgu. Osnovna ideja transakcijskih stroškov je, da so transakcije povezane s stroški. Transakcijski stroški pa ne samo da obstajajo, ampak so tudi količinsko pomembni (Megušar, 2002, str 9).

»Izogibanje stroškom izvajanja transakcij na trgu torej lahko razloži obstoj podjetja, v katerem prihaja do alokacije dejavnikov kot posledica administrativnih odločitev« (Coase, 1993, str. 230). V njegovi razlagi torej podjetja in trgi predstavljajo alternativen mehanizem za izvajanje poslovnih transakcij.

Coasovo idejo je šele veliko kasneje podrobno razdelal Oliver Williamson v svojem slavnem delu »Trgi in hierarhije«. Williamson (1975, 1985) je predstavil konceptualni okvir, ki je nasproti postavil trg in hierarhično podjetje kot dva glavna transakcijska modela. Transakcijskim načinom, ki padejo med ta dva pola pa ni namenil veliko pozornosti. Ta dihotomija trg vs. hierarhično podjetje je prevladovala v večini kasnejšega organizacijskega razmišljanja. Williamsonov ključni argument (1985, str. 83) je, da se transakcije odvijajo kot tržne izmenjave, ko so enostavne, neponavljajoče in ne zahtevajo za transakcije specifičnih investicij; transakcije pa se bodo pojavile znotraj hierarhično vodenih podjetij, ko vključujejo negotovost glede izida, ko se pogosto ponavljajo in zahtevajo znatne, za transakcije specifične investicije denarja, časa in energije.

Temeljna ideja ekonomije transakcijskih stroškov je, da naj se transakcije odvijajo tako, da maksimirajo neto koristi, ki jih prinašajo, vključno z upoštevanjem stroškov transakcij. Stroški transakcije so lahko *ex ante* (npr. pogajanje o pogojih transakcije ali priprava osnutka pogodbe) ali *ex post* (stroški, ki nastanejo npr. pri izpeljavi in zavarovanju posla). Dejavnike, ki sprožijo transakcijske stroške lahko razdelimo na tiste, ki izvirajo iz posameznikov, ki izvajajo transakcijo (omejena racionalnost in oportunističnost), ter tiste, ki so lastni posamezni transakciji (kakovost transakcij, ki je odvisna od specifičnosti sredstev, obsega negotovosti in pogostosti transakcij) (Kreps, 1990, str. 743-749).

Williamson je postavil štiri osnovne koncepte analize transakcijskih stroškov (Megušar, 2002, str. 10):

- Trg in podjetje sta alternativni za izvedbo določenega sklopa transakcij. Podjetje lahko določen produkt pridobi na trgu ali ga izdelava v okviru podjetja.
- Relativni stroški uporabe trga ali resursov podjetja določajo izbiro.
- Transakcijski stroški priprave in izvedbe pogodb na trgu so odvisni od značilnosti odločevalca in objektivnih lastnosti trga.
- Človeški faktorji in faktorji okolja vplivajo na transakcijske stroške na trgu in v okviru podjetja.

Williamson je enačil podjetja s hierarhijami, pod predpostavko, da imajo vsa podjetja hierarhične upravljalne strukture. Hierarhična podjetja v osnovi začnejo obstajati, ker (1) je težko določiti jasne pogodbene pravice, in (2) ti tipi transakcij zahtevajo natančen nadzor, da bi preprečili oportunističnost, ki se lahko pojavi v odsotnosti močnih hierarhičnih oblastnih odnosov. Čeprav obstajajo neučinkovitosti, povezane s

hierarhičnimi, birokratskimi organizacijami, imajo velike organizacije raje te slabosti v primerjavi z relativno večjimi stroški in tveganji, ki bi se pojavila če bi bile transakcije izvedene kot tržne izmenjave (Baker, 2002).

2.3 Preseganje teorije transakcijskih stroškov

Sodobnejši raziskovalci so dihotomijo med trgom in hierarhijo, kot sta jo med drugimi opredelila Coase in Williamson, kasneje izzvali, in sicer na dveh frontah. Najprej so napadli zgodovinsko točnost označbe. Nekateri trdijo, da trgi v modernem smislu pojma niso obstajali vse do konca osemnajstega stoletja. Zgodnji trgi, kot npr. tisti v srednjeveški Angliji, so bili prežeti z osebnimi, hierarhičnimi in simboličnimi oporami. Celo po vzponu sodobnega trga, so obrtniška podjetja v severni Italiji in dejavnosti v jugozahodni Nemčiji bili še naprej zaznamovani z raznolikimi medpodjetniškimi povezavami dobaviteljev, monterjev in končnih porabnikov (Brusco 1982; Finley 1973; Herrigel 1990; Sabel 1989), japonske poslovne skupine pa se še danes opirajo na obsežna in fleksibilna partnerstva in spodbujajo skupno učenje in deljeno odgovornost za tehnološke inovacije (Aoki 1990; Dore 1987; Fruin 1992; Sako 1992). Zgodovina ekonomske aktivnosti, pa naj jo pripoveduje Braudel (1982), Polanyi (1957), Thompson (1971), ali Wallerstein (1974), je torej zgodba podjetij, ki jih zaznamujejo ohlapne in visoko prepustne meje, za razliko od dihotomije med podjetjem in trgom (Powell, 1990).

Drugič, in kar je še pomembneje, obstaja naraščajoče priznavanje, da sodobna podjetja vse bolj zamegljujejo svoje meje s tem, ko se zapletajo v oblike sodelovanja, ki niso podobne niti distanciranim pogodbenim ureditvam (*angl. arm's length contractual agreements*) tržnih izmenjav niti idealni hierarhični integraciji podjetja (Powell, 1990). Premikajo se preko hierarhičnih upravljaljskih struktur vodenja in nadzora in razvijajo organizacijske kontekste in podporne strukture za lajšanje notranjih in zunanjih izmenjav ter trajnih odnosov. Bohotenje nehierarhičnih organizacijskih oblik izziva ne le pravilnost dihotomije med trgom in hierarhijo, temveč tudi moč te karakterizacije kot razlagalnega pripomočka. Namesto da bi nehierarhične organizacijske oblike obravnavali kot hibride (Williamson, 1991), jih teoretiki sedaj vidijo kot posebne organizacijske tipe, ki zahtevajo nove razlagalne okvire. Za opredelitev teh organizacijskih oblik so bila uporabljena že številna poimenovanja, kot so virtualna (Chesbrough, Teece 1996; Davidow, Malone 1992), mrežna (Powell, 1990), ali fleksibilna specializacija (Piore, Sabel 1984). Ne glede na to, kakšno poimenovanje se bo obdržalo, te nastajajoče organizacije skušajo upravljati ekonomske izmenjave na način, ki ga ni objela dihotomija med trgom in hierarhijo (Baker, 2002).

Vendar pa je kljub temu prispevek Coasovega vprašanja o razlogih za obstoj podjetij ključnega pomena, saj je celotno dotedanje razumevanje ekonomskih subjektov, ki

vedno raje delujejo samostojno, kot da bi sodelovali z drugimi v razpoznavnih družbenih enotah, postavil pod vprašaj. Na način, kot se je Coase leta 1937 vprašal glede posameznih ekonomskih akterjev, se je leta 1995 vprašal Granovetter glede podjetij. Zakaj se le-ta združujejo v razpoznavne družbene strukture? Zakaj oblikujejo odnose sodelovanja z drugimi podjetji? In nadalje, kako se te družbene strukture oblikujejo?

V osnovi lahko tako za oblikovanje podjetij, kot tudi podjetniških povezav ugotovimo, da gre za zahtevno dejanje organizacije, ki je v skladu s Schumpetrovo definicijo podjetništva kot »zbiranja prej nepovezanih elementov zaradi ekonomskega cilja« (Scumpeter, 1926, v Granovetter, 1995). Vendar pa predpostavka, da se vzpostavljanje odnosov, bodisi na ravni podjetja, bodisi na ravni podjetniških povezav odvija vedno, ko je to donosnejše v primerjavi z alternativnimi oblikami izmenjav, v realnosti trči ob obstoj številnih družbenih strukturnih težav, še posebej v smislu pomanjkanja zaupanja v določeni družbeni skupini, ki otežujejo ali celo onemogočajo proces povezovanja. Prav zato si je potrebno, še posebej pri podjetniških povezavah, kjer je naloga njihovega oblikovanja še toliko težja, zastaviti tudi vprašanje, kaj omogoča povezovanje podjetij v bolj ali manj koherentne družbene strukture, ter kaj določa vrsto nastale strukture (Granovetter, 1995).

2.4 Spreminjanje in preseganje meja podjetja

Organizacija izvajanja aktivnosti interno v okviru podjetja ali pridobivanje proizvodov in storitev na trgu je stvar odločitve vodstva podjetja, na katero vplivajo številni predhodno predstavljeni dejavniki. Stopnja vertikalne integracije se razlikuje med različnimi dejavnostmi, med podjetji znotraj iste dejavnosti, pa tudi med posameznimi transakcijami znotraj enega podjetja. Koristi od vertikalne integracije so odvisne od značilnosti dejavnosti, podjetja in vrste transakcij.

Prednosti in slabosti od naslanjanja na trg za pridobivanje potrebnih inputov v nasprotju z njihovo interno proizvodnjo lahko izrazimo v smislu razmerja med tehnično in agentsko učinkovitostjo¹⁷. Primerna vertikalna organiziranost proizvodnje se mora uravnotežiti tako, da je vsota tehničnih in agentskih neučinkovitosti čim manjša (Besanko et al, 2004, str. 141).

Medsebojno delovanje tehničnih in agentskih učinkovitosti določa relativno zaželenost vertikalne integracije v primerjavi s tržnimi transakcijami:

¹⁷ O **tehnični učinkovitosti** govorimo, ko podjetje uporablja proizvodne tehnike z najnižjimi stroški. **Agentska učinkovitost** se nanaša na obseg, do katerega narastejo proizvodni in/ali administrativni stroški podjetja zaradi stroškov transakcij in koordinacije tržnih izmenjav ali zaradi agentskih stroškov in stroškov in stroškov vplivanja v interni organizaciji. Agentska učinkovitost se torej nanaša na proces izmenjave, medtem ko se tehnična učinkovitost nanaša na proces proizvodnje.

➤ *Ekonomije obsega in ekonomije povezanih proizvodov:* Podjetje pridobi manj od vertikalne integracije, ko je sposobnost zunanjih tržnih specialistov, da izkoristijo ekonomije obsega in ekonomije povezanih proizvodov, večja. Ko proizvodnja inputa zahteva znatne začetne investicije v smislu fizičnega kapitala ali razvoja know-howa, in obstaja velik trg zunaj podjetja za input, bo navpična integracija verjetno bila slabša od tržne izmenjave in podjetje bi moralo kupovati inpute od zunanjih tržnih specialistov.

➤ *Velikost in rast trga proizvoda:* Podjetje pridobi več od navpične integracije, ko je večji obseg njegove proizvodnje. Več kot podjetje proizvaja, bolj narašča njegovo povpraševanje po inputu in bolj verjetno je, da domača proizvodnja dosega ravno takšne ekonomije obsega in ekonomije povezanih proizvodov kot zunanji tržni specialisti.

➤ *Specifičnost premoženja:* Podjetje pridobi več od vertikalne integracije, ko proizvodnja inputa zahteva investicije v premoženje, specifično za odnos. Če je specifičnost premoženja dovolj velika, bo navpična integracija bolj donosna kot nabava na trgu, čeprav so za proizvodnjo inputa značilne močne ekonomije obsega ali ko je trg za proizvod podjetja majhen (Besanko et al, 2004, str. 144-145).

Ti in nekateri nadaljnji principi predstavljajo osnovo za ocenjevanje zaželenosti združevanja podjetij v navpični verigi. Če je ravnotežje med tehničnimi učinkovitostmi in agentskimi neučinkovitostmi bolj ugodno po združitvi med kupcem in dobaviteljem, potem je združitev primerna. Če je uspeh združitve odvisen predvsem od sinergij, povezanih z združenim fizičnim premoženjem dveh podjetij, kot npr. z reševanjem problemov koordinacije med kupcem in dobaviteljem, potem se združeno podjetje organizira okrog enotne odločevalske avtoritete. Če pa uspeh zavisi od specializiranega znanja pridobljenih menedžerjev, kot je npr. njihovo poznavanje ključnih kontaktov in lokalnih trgov, pa združeno podjetje ohrani decentralizirano odločanje (Besanko et al, 2004, str. 152).

Pri navpični dezintegraciji dobimo novo odcepljeno podjetje, ki na prvi pogled zgleda kot povsem neodvisen akter na trgu. Vendar pa že vzpostavljeni stiki s podjetjem, znotraj katerega je podjetje predhodno delovalo, naredijo odnos med dvema podjetjema drugačen od odnosa z drugimi podjetji na osnovi tržnih transakcij. Nastane dolgoročna neformalna zveza, ki umesti novo podjetje med odnose znotraj integriranega podjetja in specializiranega tržnega akterja. Podjetje pa hkrati izkorišča možnosti doseganja ekonomij obsega s prodajanjem številnim kupcem, kar mu prej ni bilo omogočeno (Besanko et al, 2004, 152).

Medtem ko smo v poglavju o mejah podjetja na vzpostavitev meja gledali bolj strogo (t.j. da mora podjetje samo proizvesti input ali ga kupiti od neodvisnega podjetja na

trgu) pa se v resničnem svetu pojavlja vrsta vmesnih alternativ, ki združujejo najboljše značilnosti obeh ekstremov.

2.5 Dejavniki in trendi, ki spodbujajo povezovanje

Raziskovanje dejavnikov, ki vplivajo na verjetnost, da bodo družbene celice med seboj vzpostavile vez, že dolgo časa zaposluje sociologe. Čeprav se številne sociološke študije ukvarjajo predvsem z raziskovanjem vpliva geografske in socialne bližine na verjetnost oblikovanja prijateljskih vezi in porok, pa lahko določene ugotovitve apliciramo tudi na gospodarske menjalne odnose (Pahor, 2003, str. 26). Tako kot za posameznike, tudi za podjetja lahko ugotovimo, da se morajo, če želijo oblikovati vez, srečati v prostoru in času. Ker tako fizične kot tudi socialne lokacije močno vplivajo na aktivnost posameznikov, bližina teh dimenzij poveča verjetnost naključnega srečanja (Blau, 1977, v Pahor, 2003, str. 27).

Enote so si fizično blizu, če se nahajajo na bližnji geografski lokaciji. Vendar pa Kadushin (2004, str. 4), navaja da ekonomisti **geografsko bližino** pogosto raje opredeljujejo v smislu stroškov prevoza, kot v smislu dejanskega števila milj med enotami. Ta razlaga je uporabna za razumevanje upravljanja vezi med geografsko oddaljenimi enotami, ne pa tudi za sam nastanek vezi.

Enote so si **socialno blizu**, če imajo skupnega enega ali več socialnih atributov, oz. če njihove značilnosti sovpadajo v večji meri kot je pričakovano v populaciji, iz katere izhajajo (Kadushin, 2004, str. 5). Socialno bližino lahko povzročajo skupne norme, ki zbližajo dve enoti s skupnimi značilnostmi, ali obratno, skupne značilnosti in stiki lahko vodijo do skupnih norm, kar velja tako za posameznike kot tudi za skupnosti (Burt, 1982). Socialno bližino pa lahko povzroči tudi strukturna lokacija, ko imata dve enoti skupne značilnosti, ker delujeta v isti areni (npr. sektorju), in obratno (Feld in Carter, 1998). Socialna oddaljenost v medpodjetniških odnosih lahko pomeni delovanje v različnih dejavnostih, razlike v velikosti, korporativni kulturi itd. Več kot je razlik v posameznih značilnostih, večja je socialna oddaljenost med podjetji (Pahor, 2003, str. 28).

Čeprav smo že ugotovili, da različne oblike podjetniških povezav niso nov pojav, pa razmere in trendi v sodobnem poslovnem okolju postavljajo nekatere dodatne zahteve in spodbude za povezovanje podjetij, nudijo določene olajšave ali povezovanju dajejo geografsko širšo, globalno dimenzijo.

Med **dejavnike**, ki spodbujajo oblikovanje podjetniških povezav, lahko uvrstimo:

➤ *Globalno konkurenco.* Različni mednarodni trgovinski sporazumi, vključevanje držav v skupni notranji trg EU in odpiranje nekaterih novih trgov

pomenijo, da postaja konkurenca vse bolj kompleksna. Tudi lokalni in regionalni trgi zahtevajo, da so podjetja mednarodno konkurenčna. V zadnjem času je opaziti tudi močan pritisk proizvodov iz držav s poceni delovno silo na razvite trge. Domači proizvodi iz delovno intenzivnih panog enostavno ne morejo konkurirati veliko cenejšim, uvoženim izdelkom. Zato so potrebna okrepljena vlaganja v raziskave in razvoj, ki so kapitalno zahtevna in predstavljajo visoke fiksne stroške.

➤ *Težnje po racionalizaciji nabave.* Opazen je svetovni trend k temu, da želijo podjetja in potrošniki poslovati z manj dobavitelji kot včasih. S stališča dobavitelja večja količina in širši spekter proizvodov poveča učinkovitost transakcij, s stališča kupca pa zmanjšuje njegovo tveganje. To pomeni, da lahko manjša podjetja in nišni dobavitelji ostanejo brez posla, ko se procedure nabave njihovih strank centralizirajo.

➤ *Večja pričakovanja potrošnikov in diverzifikacija njihovih potreb.* Potrošnik za svoje plačilo zahteva vedno večjo vrednost izdelka in hkrati njegovo edinstvenost. Informiranost potrošnikov glede značilnosti ponudbe na svetovnih trgih od ponudnikov zahteva višjo raven poglobljenega strokovnega znanja in prilagodljivosti kot je veljalo včasih. To je povezano predvsem z internacionalizacijo trgov in konkurence, ki jo je omogočil pojav Interneta (Kariž, 2004, str. 11).

➤ *Stopnjevanje konkurence in hitrosti na področju R&R.* Vse večje število podjetij zasebnega sektorja, kot tudi neprofitnih raziskovalnih inštitutov, univerz in vladnih laboratorijev po svetu, se ukvarja v R&R. Deluje tudi vse več majhnih podjetij, ki temeljijo na znanstvenem raziskovanju. Večja konkurenca na področju R&R je znatno skrajšala življenjski cikel proizvoda in prispevala k potrebi po povečanju hitrosti inovacij in razvoja novih proizvodov. Krajši življenjski cikel proizvoda pomeni tudi krajše obdobje, v katerem proizvod prinaša zaslužek. Ker gredo nagrade pogosto najhitrejšim, lahko na konkurenco danes najbolj gledamo kot na hitrostno tekmo znanja ali učenja. Ta konkurenčni kontekst ustvarja pomembno spodbudo za sodelovanje organizacij, ker lahko sodelovanje poveča hitrost inovacij (Deeds, Hill, 1996). Poleg tega raziskave potrjujejo, da je hitrost inovacij in razvoja novih proizvodov večja v nehierarhičnih podjetniških upravljaljskih strukturah. Da bi konkurirala v tem okolju, skušajo nekatera utrjena podjetja razviti interne centre za podjetništvo. Konkurenčnost pa skušajo dosegati tudi z ustanavljanjem novih spin-off podjetij ali s partnerstvom z drugimi organizacijami (Baker, 2002).

➤ *Novo zahteve glede strokovnega znanja in spodbujanje učenja.* Prav potreba po oblikovanju koalicij znanja je pogost povod za vzpostavljanje medpodjetniških zavezništev (Powell, 1998; Badaracco, 1991). Vse težje je kateremu koli posameznemu podjetju ali organizaciji interno razviti vse potrebne zmogljivosti za spodbujanje inovacij. Pridobivanje potrebnega znanja preko trga lahko ni mogoče, ker je potrebno znanje pogosto lahko razvito le v kombinaciji s tistimi, ki imajo

specifično razumevanje zelenih aplikacij. Poleg tega je znanje v začetnih fazah svojega oblikovanja pogosto neoprijemljivo (poglabljeno in medsebojno povezano) kot tudi kompaktno (tesno zapakirano in polno medsebojnih razmerij). Trg pa ni dober prenosni mehanizem za neoprijemljivo in/ali kompaktno znanje (Liebeskind et al, 1996). Tako se potrebna baza znanja dejavnosti širi in postane kompleksnejša, viri strokovnega znanja postanejo širše razpršeni, inovacije pa se vse bolj dogajajo v mrežah organizacijskih povezav kot v posameznih podjetjih (Powell et al, 1996). Da bi uspele v tem okolju, morajo organizacije ne le razviti svojo absorpcijsko sposobnost, t.j. svojo zmožnost identificirati, procesirati in uporabiti obstoječe znanje, temveč tudi svojo zmožnost oblikovati in upravljati z odnosi v medpodjetniških povezavah, da bi ustvarile in uporabile novo znanje (Powell et al. 1996).

Da bi se podjetja učinkovito spopadala s temi in drugimi izzivi v turbulentnih in nepredvidljivih okoljih, si morajo ustvariti bazo trdnih povezav, s pomočjo katerih bodo uspela prebroditi morebitne krize. Okolje, v katerem podjetja delujejo, podjetja pogosto sooča s številnimi podobnimi problemi, z enakimi vzroki zanje in pogosto tudi z enakimi rešitvami. To spoznanje pa omogoča plodno sodelovanje pri reševanju sorodnih problemov, od katerega ima lahko korist vsako podjetje v sektorju. Uzzi (1996) je na primeru tekstilnih podjetij v New Yorku odkril, da je stopnja družbene vtkanosti vplivala na stopnjo preživetja podjetja. Stuart (1998) pa je ugotovil, da so organizacije v prenatrpanih dejavnostih izkusile večji pritisk, kot tudi večjo priložnost, da oblikujejo povezave. Potem, ko povezave kot organizacijska oblika postanejo vse bolj prisotne na določenem področju, je pritisk za sodelovanje večji za vse organizacije na tistem področju in za organizacije postane vse težje preživeti kot neodvisne, izolirane entitete.

Eden od odgovorov na zahteve novega gospodarskega okolja je torej razmah raznolikega medsebojnega povezovanja podjetij. V ospredje prihaja obvladovanje odnosov s strankami in ostalimi akterji na trgu (Graham, 1998, str. 175). V medpodjetniških odnosih lahko opazimo prehod iz obdobja tekmovanja v obdobje sodelovanja. Številne pogodbene odnose zamenjujejo partnerski. Odnose zaznamujejo skupni cilji in motivacija podjetij in ne več zapisana pravila medsebojnega delovanja. Sodelovanje med strankami, distributerji, proizvajalci, dobavitelji in celo med tekmeci oblikuje mrežo odnosov, kjer udeleženci oblikujejo neke vrste navidezno ali »virtualno« organizacijo, kjer je glavna značilnost skupni učinek poslovnih funkcij različnih podjetij in posameznikov v procesu vertikalne ali horizontalne povezave (Kariž, 2004, str. 11). Te vezi in struktura pa so bolj fleksibilne in prilagodljive kot tradicionalne vezi v hierarhičnih strukturah.

Pomembna determinanta današnjega okolja, v primerjavi z okoljem izpred nekaj desetletij, ki je v mnogočem olajšala vzpostavljanje in vzdrževanje vezi, je tudi vsenavzočna prisotnost **informacijsko - komunikacijskih tehnologij** in njihovih

aplikacij, kot so Internet, mobilna in video telefonija ali uveljavljanje e-poslovanja. Le-te so pripomogle k vzpostavitvi povsem novih stopenj sodelovanja med posamezniki, podjetji in drugimi gospodarskimi akterji. Partnerji zveze sedaj lahko izkoriščajo prednosti ažurnih komunikacijskih sistemov in tehnologij za izmenjavo podatkov, s čimer olajšajo medsebojne delovne odnose.

Čeprav je komunikacija preko informacijskih in komunikacijskih tehnologij danes zelo intenzivna, pa ne more nadomestiti osebnih odnosov, temveč jih lahko le dopolnjuje. Osebnostni stiki iz oči v oči niso izgubili svoje neprecenljive vrednosti pri vzdrževanju medosebnih in medpodjetniških odnosov. K upravljanju le-teh na večjih geografskih razdaljah pa pripomorejo vse kakovostnejše in cenejše prometne povezave.

Podjetja delujejo v ožjih okoljih, v katerih imajo lahko zgoraj naštetih dejavniki različno močan vpliv, podjetja pa so v njih podvržena tudi nekaterim drugim, specifičnim pogojem. Stuart (1998) tako opazuje, da številni motivacijski dejavniki, identificirani v literaturi, dejansko ne razlagajo ali in kdaj se bodo pojavile povezave ali med katerimi organizacijami. Prenatranost dejavnosti in organizacijski sloves označuje kot pomembna dejavnika, ki določata priložnost podjetja za oblikovanje povezav¹⁸.

Omenimo lahko še razne **spodbude vladne politike** za povezovanje podjetij, predvsem podpora pri vzpostavitvi grozdov, tehnoloških parkov, inkubatorjev, itd., ki lahko posameznim podjetjem predstavljajo ključno vzpodbudo za vstopanje v različne oblike povezav z drugimi podjetji. Z vidika velikih podjetij pa je tudi državni regulatorni okvir tisti, ki lahko kooperativne aktivnosti s tekmeci prepreči ali jih omogoči (Baker, 2002).

V Sloveniji je spodbujanje povezovanja podjetij in razvoja grozdov s ciljem krepitev razvojnih sposobnosti slovenskega gospodarstva na področjih s primerjalnimi prednostmi v doseženem nivoju razvoja znanja in tehnologij opredeljeno kot eden od ukrepov za izboljšanje konkurenčne sposobnosti podjetij v Programu ukrepov za pospeševanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2002 – 2006¹⁹. Ukrep zajema aktivnosti, kot so spodbujanje povezovanja podjetij in specializacij v proizvodnih verigah, spodbujanje razvoja grozdov, oblikovanje tehnoloških centrov ter spodbujanje razvoja tehnoloških mrež. V okviru podpore internacionalizaciji podjetij pa Ministrstvo za gospodarstvo med drugim spodbuja tudi oblikovanje

¹⁸ Powell in ostali (1996) ter Stuart in Podolny (1999) opazujeta obratno zvezo med povezavo in slovesom, in sicer, da je sloves organizacije v nekem smislu proizvod njenih zavezništov. Na splošno naj bi veljalo, da večje kot je število zavezništov, boljši je sloves podjetja. Stuart in Podolny (1999) sta tudi odkrila, da »tehnična razdalja« ki označuje ta zavezništva, vpliva na položaj podjetja in njegov sloves. Zavezništva s tehnično oddaljenimi konkurenti razširijo bazo znanja podjetja v nova in nepovezana področja, kar zvišuje sloves podjetja.

¹⁹ Program je bil sprejet na Komisiji za državne pomoči 27. marca 2002 ter dopolnjen in spremenjen 22. julija 2002. Velja do 31. decembra 2006 in je potrjen kot shema za dodeljevanje državnih pomoči pri Evropski komisiji. Za izvajanje programa skrbi Ministrstvo za gospodarstvo Republike Slovenije.

strateških povezav slovenskih podjetij s podjetji iz tujine in skupne investicije slovenskih podjetij s podjetji iz tujine doma in na tretjih trgih.

Raziskava Inštituta za konkurenco in sodelovanje Ekonomske fakultete v Ljubljani je pokazala, da je prav podpora države ključnega pomena pri spodbujanju različnih oblik povezovanja. Prav tehnološki centri, parki in inkubatorji ter spodbujanje razvoja grozdov in tehnoloških mrež so v primerjavi z drugimi ukrepi industrijske politike izkazali najvišji odstotek projektov, ki se brez podpore Ministrstva za gospodarstvo ne bi izvedli. Ugotovitev raziskave je bila, da je glavni razlog za vključitev v grozd predstavljala povečana možnost pridobivanja finančnih sredstev, tako s strani države kot tudi iz drugih evropskih skladov. Vendar pa so ukrepi spodbudili nekaj, kar se drugače ne bi zgodilo, in se bo nadaljevalo tudi potem, ko bo vladna podpora prenehala. Sklepamo torej lahko, da so se podjetja povezala v grozd zaradi denarja, ostala pa bodo zaradi zaznanih koristi, predvsem izboljšanja medsebojne komunikacije, hitrejšega prenosa znanja ter možnosti ponujanja bolj kompleksnih proizvodov (Jaklič et al, 2005).

Tudi **Evropska Unija**, Direktorat za podjetništvo, je v okviru spodbujanja razvoja majhnih in srednjih podjetij razvila različna orodja z namenom:

- spodbujanja gospodarskega razvoja in strukturnih sprememb;
- vzpostavitve omrežij in mehanizmov medpodjetniškega sodelovanja;
- podpore povezovanju podjetij z infrastrukturnimi omrežji;
- krepite vloge javnih in pojavnih organizacij kot mediatorjev med podjetji;
- krepite inovacijske izobraževalne sposobnosti podjetij z izboljšanjem povezav med podjetji in njihovim okoljem;
- spodbujanja oblikovanja orodij in pridobivanja specializiranega znanja;
- doseganja kritične mase podjetij na regionalni ravni in spodbujanja medregionalnega sodelovanja.

Preko politike grozdenja EU podpira razvoj regionalnih inovacijskih sistemov, predvsem z ustanavljanjem organov, ki spodbujajo izgradnjo zaupanja, medpodjetniško sodelovanje in dostop do znanja.

Poleg konkretnih programov za spodbujanje medpodjetniškega sodelovanja, ki jih podjetja lahko s pridom izkoristijo pri svojem razvoju in rasti, pa EU spodbuja povezovanje podjetij tudi horizontalno. Podjetja, ki kandidirajo za pridobitev finančnih sredstev v okviru različnih evropskih programov, se morajo povezati v konzorcij s podobnimi podjetji iz drugih evropskih držav. Raziskave, ki bi razkrila intenziteto in trajnost tovrstnih medpodjetniških povezav, še posebej po zaključku sofinanciranih projektov, ni bilo mogoče najti, vendar lahko, podobno kot je bilo dokazano v primeru slovenskih grozdov, sklepamo, da se vsaj nekatere povezave izkažejo za koristne in obstojijo tudi potem, ko za to ni več zunanje zahteve.

2.6 Raziskave s področja povezovanja in mreženja

Izčrpen pregled raziskav medpodjetniškega povezovanja oz. mreženja je opravil Boštjan Antončič v članku Podjetniške mreže: pregled in usmeritve za nadaljnje raziskave²⁰.

Tabela 1: Podjetniške mreže – razvrstitev raziskav po temah.

	Osebne mreže	Osebne in medorganizacijske mreže	Medorganizacijske mreže
Ustanavljanje novega podjetja	Dejavnost mreženja pred ustanovitvijo Neformalni, dolgoročni, tesni in mnogoštevilni osebni stiki Povezava med mrežnimi spremenljivkami in rezultati podjetja Pomen močnih vezi (povezav) s kolegi za razvoj novega podjetja Pomen svetovalcev	Model in proces ustanavljanja novega podjetja Pridobivanje poslovnih virov Skladnost poslovne strategije in osebnih mrež Mednarodno trženje Odločitve glede lokacije podjetja in družbena podpora Vladne strategije	Partnerstva Upravljanje mrež
Ustanavljanje novega podjetja in MSP	Promocija vidika mrež Razlike med spoloma pri dejavnosti oblikovanja mrež Družbeni podjetniki Poslovni rezultati	Družbena struktura in konkurenčnost Podjetniški proces Podporne mreže Etnično (in imigrantsko) podjetništvo	Vloga mentorjev
MSP	Družbena struktura podjetja	Dinamika mrež	Strategije poslovnega mreženja Medorganizacijske povezave majhnih podjetij (mreže majhnih podjetij, izmenjave virov in organizacijsko učenje, razvoj mrež, strateške povezave med majhnimi in velikimi podjetji) Mreže inovatorjev Vloga mreženja pri trženju in razvoju tehnologije Internacionalizacija Motivacija Managerske izkušnje Mreže podjetij tveganega kapitala Rast panoge
Notranje podjetništvo	Virtualne podjetniške skupine	Pridobivanje virov na podlagi sklepanja družbenih (medosebnih) pogodb (angl. social contracting)	Mrežni podjetnik (angl. network entrepreneur)

Vir: Antončič, 1999, str. 211-212.

Dvodimenzionalni pregled razvršča raziskave glede na predmet analize. Prvo, mrežno dimenzijo tvori razlikovanje med osebnimi in poslovnimi mrežami²¹. V drugi,

²⁰ Orig.: Entrepreneurship Networks: A Review and Future Research Directions.

podjetniški dimenziji pa so študije razvrščene glede na to, ali raziskujejo (1) ustanovitev (neodvisnega) podjetja²², (2) majhna in srednja podjetja (MSP), ali (3) korporativno (notranje) podjetništvo. Kombinacija teh opredelitev in njihovih vmesnih različic tvori dvodimenzionalno matriko 12 polj, ki pregledno razvršča raziskave glede na predmet njihove analize.

Tabela 2: Podjetniške mreže – razvrstitev raziskav po ključnih avtorjih.

	Osebne mreže	Osebne in medorganizacijske mreže	Medorganizacijske mreže
Ustanavljanje novega podjetja	Birley (1985), Aldrich, Rosen in Woodward (1986, 1987), Johannisson (1986), Rush, Graham in Long (1987), Smeltzer, Hook in Hutt (1991), Hansen (1995)	Holt (1987), Manning, Birley in Norburn (1989), Bouwen in Steyaert (1990), Cooper, Folta in Woo (1991), Larson in Starr (1993), Foss (1993), Ostgaard in Birley (1994), Hansen in Witkowski (1995)	Shuman in Bruno (1992), Lyles, Carter in Baird (1994)
Ustanavljanje novega podjetja in MSP	Aldrich in Zimmer (1986), Aldrich et al. (1989), Johannisson in Nilsson (1989), Aldrich in Reese (1993)	Dubini in Aldrich (1991), Burt (1992), Johannisson in Nowicki (1992), Granovetter (1995), Yang (1995)	Carsrud, Gaglio in Olm (1986)
MSP	Brajkovich (1994), Krackhardt (1995)	Johannisson (1996)	Bygrave (1987), Butler, Phan in Hansen (1990), Larson (1991), DeBresson in Amesse (1991), Freeman (1991), Saxenian (1991), Bianchi in Bellini (1991), Yanagida (1992), Perrow (1992), Pegg, Peterson in Peridis (1992), Coviello in Munro (1992), Esposito, LoStorto in Raffa (1993), Lipparini in Lorenzoni (1993), Hara in Kanai (1994), Eisenhardt in Schoonhoven (1994), Merenda, Wood in Naumes (1994), Butler in Brown (1994), McGee (1994), Coviello in Munro (1995), McGowan in Rocks (1995), Zhao in Aram (1995), Brown in Butler (1995), Human in Provan (1995), Stearns (1996), Varamaki (1996)
Notranje podjetništvo	Stephenson (1995)	Starr in MacMillan (1990)	Richter in Teramoto (1995)

Vir: Antončič, 1999, str. 211-212.

²¹ Osebne mreže sestavljajo osebe, s katerimi ima posameznik (podjetnik) neposredne odnose (Dubini in Aldrich, 1991), medorganizacijske mreže pa predstavljajo niz povezanih odnosov med podjetji (Anderson, Hakansson in Johanson, 1994).

²² Kar ne vključuje podjetij, ki jih znotraj lastnih okvirov ustanovijo korporacije – t.i. notranjega podjetništva.

Strnjena pregleda v tabeli 1 in 2 zgolj naštevata pglavitne teme in avtorje raziskav, medtem ko si je za podrobnejšo razlago priporočljivo prebrati Antončičevo pregledno študijo ali posamezno izvorno raziskavo.

Nekaj najzanimivejših ugotovitev raziskav s področja, ki je tudi predmet raziskave pričujoče naloge (polje, ki združuje osebne in medorganizacijske mreže ter majhna in srednja podjetja, ter polje, ki združuje medorganizacijske mreže ter majhna in srednja podjetja) je:

1. osebne in medorganizacijske mreže ter majhna in srednja podjetja (Johannisson, 1996, v Antončič, 1999, str. 206):
 - najpomembnejše vezi v osebnih mrežah so skoraj tako pogosto družbeno, kot poslovno usmerjene;
 - trajne vezi se spreminjajo iz poslovnih v družbene pogosteje kot obratno;
 - osebno mreženje ima majhen vpliv na zaznano uspešnost, tudi če povečuje optimizem;
 - splošna osebna mreža ostaja stabilna, vendar je lahko fleksibilna glede na trenutne podjetniške potrebe.

2. medorganizacijske mreže ter majhna in srednja podjetja (Antončič, 1999, str. 207-208):
 - Glavni motiv za skupno investiranje podjetij tveganega kapitala ni razpršitev finančnega tveganja, temveč izmenjava znanja (Bygrave, 1987).
 - Majhnim podjetjem običajno ne uspe izkoristiti vseh možnosti svojih poslovnih mrež (Butler, Phan in Hansen, 1990).
 - V procesu razvoja sodelovanja med malimi in srednjimi podjetji igrata družbeno-psihološka in strateška dimenzija razvoja mreže pomembno vlogo, medtem ko je dimenzija upravljanja mreže bolj posledica drugih dimenzij. Stopnjevanje intenzivnosti medpodjetniškega sodelovanja izjemno težko (Varmaki, 1996).
 - Mreže majhnih podjetij so nastajajoča oblika ekonomske organizacije, ki ima naslednje posledice: (1) oblikovanje zaupanja, (2) zmanjševanje centralizacije moči in avtoritete, (3) zmanjševanje hierarhije, standardizacije in formalizacije, ter (4) razdelitev bogastva in zmanjševanje neenakomernega razvoja (Perrow, 1992).
 - Vodstvo velikih podjetij je bolj naklonjeno izgradnji odnosov z velikimi podjetji kot z majhnimi, kar vpliva na stabilnost tovrstnih medpodjetniških odnosov v primeru strateških zavezništev med majhnimi in velikimi podjetji (Pegg, Peterson in Peridis, 1992).
 - Investicije v konkurenčne medorganizacijske mreže so povezane z nadpovprečno rastjo prodaje (Brown in Butler, 1995).

- Članstvo v medorganizacijski mreži lahko spodbudi izmenjavo virov, ter zagotavlja priložnost za spoznavanje lastnih virov. Organizacijsko učenje preko udeležbe v mreži večje, ko gre za povezave med konkurenti, kot v primeru povezav med kupci in dobavitelji (Human in Provan, 1995).
- Strategija izgradnje tesnih kolaborativnih zavezništev z omejenim številom partnerjev omogoča podjetju stabilnost in hkrati ohranjanje fleksibilnosti in odzivnosti (Larson, 1991).
- Medpodjetniške proizvodne mreže pomagajo razložiti trajen tehnološki dinamizem regionalnega gospodarstva (Saxenian, 1991).
- Odnosi s pogodbenimi podizvajalci se iz tradicionalnih vzorcev postopoma razvijajo v nove oblike strateških razmerij, ki temeljijo na naraščajoči integraciji med podjetji (Esposito, LoStorto in Raffa, 1993).
- Lastniki majhnih podjetij imajo majhno mrežo kontaktov, njihova mrežna aktivnost pa je v veliki meri nestrukturirana in naključna. Zgolj h kupcem usmerjene tržne prakse pa lahko ovirajo njihov podjetniški potencial (McGowan in Rocks, 1995).
- Stopnja rasti mladih tehnološko-intenzivnih podjetij na Kitajskem se je izkazala za premo sorazmerno z intenzivnostjo podjetniškega mreženja (Zhao in Aram, 1995).
- Pri mednarodnih strateških povezavah med majhnimi podjetji je ključ do uspeha povezave potrpežljivost. Družabni dogodki pa so pomemben mehanizem za identifikacijo potencialnih partnerjev (Kanai, 1994).

3 POVEZOVANJE PODJETIJ

3.1 Razlogi za povezovanje

Obstajajo številni razlogi, zakaj podjetja združijo moči v podjetniških povezavah. Lahko je njihov glavni namen doseganje ekonomij obsega in izbora, povečanje konkurenčnosti na domačem ali na mednarodnih trgih, spodbujanje priložnosti za inoviranje in komercializacijo novih proizvodov in storitev, pospeševanje hitrosti inoviranja, vstop na nove trge, povečanje izvoza, oblikovanje novih osnov kapitala ali zmanjšanje stroškov. Povezovanje podjetjem omogoča zmanjševanje negotovosti in tveganja²³, izkoriščanje geografskih razlik in komplementarnega strokovnega znanja, kot tudi učinkovitejšo koordinacijo ter sposobnost zadovoljevanja zahtev velikih kupcev glede poenostavljene strukture dobaviteljev.

²³ Podjetja, ki se soočajo z negotovim okoljem se bodo bolj verjetno iskala priložnosti za povezovanje kot način zmanjševanja negotovosti in delitve tveganja (Pfeffer, Novak 1976). Podobno se pričakuje večjo pogostost povezav, ko so viri znanja raznoliki in smer tehnološkega razvoja nepredvidljiva (Powell et al, 1996). Na področju R&R so tako zgodnje faze bolj nagnjene k medpodjetniškemu povezovanju, ker je negotovost večja in neupravičena prisvojitve predstavlja manjšo grožnjo (Powell et al. 1996).

Pennings (1980, str. 14, v Pahor, 2001, str. 18) ugotavlja, da horizontalno in vertikalno povezovanje podjetij omogoča boljšo medsebojno koordinacijo in pomaga zmanjševati negotovost, kar zmanjšuje transakcijske stroške. Drugi avtorji pa navajajo, da povezovanje podjetij na različnih ravneh vpliva na učinkovitost podjetij (Gispert, 1998; Nahapiet, Ghoshal, 1998), odločitve o skupnih vlaganjih (Gulati, Westphal, 1999), ponotranjenje menjave ter na izmenjavo informacij med podjetji (Tsai, Ghoshal, 1998; Hansen, 1999) (Pahor, 2001, str. 19).

Majhnim podjetjem, ki ne želijo rasti ali zaradi različnih okoliščin rastejo počasi, povezovanje z drugimi podjetji omogoča izkoriščati nekatere lastnosti in prednosti, ki sicer pripadajo le velikim podjetjem. Majhnim podjetjem, ki si želijo napredka in pospešene rasti, pa oblikovanje povezav omogoča premoščanje primanjkljajev v virih in zmožnostih. Seveda pa mora doseganje koristi vedno potekati v obeh smereh. Obe partnerski podjetji morata imeti možnost presegati svoje primanjkljaje s pomočjo zavezniškega odnosa (Arena, 1997).

V grobem bi **razloge** za povezovanje lahko opredelili kot željo po:

- doseganju ekonomij obsega ali ekonomij povezanih proizvodov,
- doseganju ekonomij znanja,
- preseganju transakcijskih stroškov in nadomeščanju vertikalne integracije,
- internacionalizaciji.

Podjetja, ki jih žene želja po doseganju ekonomij obsega, ekonomij povezanih proizvodov ter ekonomij znanja, bodo »umetno« širila svoje vodoravne meje in se povezovala vodoravno, podjetja ki želijo presegati transakcijske stroške ter nadomeščati vertikalno integracijo, bodo širila svoje vertikalne meje in se povezovala navpično, podjetja, ki želijo preko povezave širiti svojo dejavnost čez meje svoje domovine, pa se bodo povezovala vodoravno ali navpično.

Rigsbee (1999, str. 2) je opredelil sedem splošnih področij, na katerih lahko podjetja pričakujejo koristi od povezovanja: proizvodi, dostop, operacije, tehnologija, rast, organizacija in finance.

Koristi od doseganja **ekonomij obsega**, na primer vključujejo:

- znižanje povprečnih stroškov (proizvodnje, skladiščenja, zalog, trženja, distribucije, itd.) zaradi povečanega obsega proizvodnje,
- ugodnejše nabavne in finančne pogoje,
- boljši pogajalski položaj pri dogovarjanju z dobavitelji, strankami in/ali regulatornimi organi,
- večjo zmogljivost in učinkovitejšo izraba virov,
- zmanjšanje tveganja z močjo v številkah,
- boljši dostop do kritičnih virov,

- priložnosti za obsežne tržne napore²⁴,
- finančno moč in stabilnost,
- večjo fleksibilnost in okretnost.

Komplementarne podjetniške aktivnosti omogočajo podjetju doseganje zmanjševanja stroškov preko **specializacije**. Podjetje opravlja aktivnosti, ki jih najbolje obvlada, druga dela pa prepusti drugim članom povezave. Majhna podjetja, medtem ko so dojemljiva za inovacije in razvoj novih proizvodov, na primer, pogosto niso opremljena za upravljanje drugih zahtev poslovnega uspeha. Da bi povečala svojo konkurenčnost in možnost preživetja, pogosto vzpostavljajo partnerstva z drugimi majhnimi ali velikimi podjetji, ki imajo potrebne vire in specifično poslovno strokovno znanje²⁵. Med načini, na katere se lahko podjetja medsebojno dopolnjujejo so:

- medsebojno odvisni proizvodi ali storitve,
- komplementarno tehnološko strokovno znanje,
- komplementarno strokovno znanje zaposlenih in menedžmenta.

Doseganje **ekonomij znanja** bi lahko ponazorili z nižanjem proizvodnih stroškov zaradi izmenjave znanja in izkušenj.

Ko podjetja poslujejo med seboj preko trga, nastajajo **transakcijski stroški**. Povezovanje jih lahko zmanjša s pomočjo:

- boljše koordinacije podjetniških aktivnosti,
- skrajšanjem časa od razvoja proizvoda do trženja,
- manj negotovosti glede aktivnosti drugih strank,
- manj oportunitizma.

Izboljšave koordinacije v navpični verigi ponazarjajo naslednji primeri: manjši stroški zalog zaradi promptnih nabav, pospešeno reševanje konfliktov v dobaviteljski verigi in odgovarjanje na pritožbe, večja konsistentnost med deli, polizdelki in končnimi izdelki, sporazum glede obravnave problemov s proizvodi in pritožb strank, izboljšana produktivnost navpične verige, določene (kvartalne, letne, itd.) količinske obveze, izboljšana lojalnost, promptni odgovori na cenovne probleme, zaupnost skupne poslovne strategije, itd. (Rigsbee, 1999, str. 8).

²⁴ Podjetja lahko združijo moči in komplementarne zmožnosti, ter skupaj ponudijo širši asortiman proizvodov, se specializirajo vsak za svoj del proizvodnega asortimana ali pokrivajo vsak svoj del geografsko razpršenega trga, ali skupno nastopijo pri izvedbi večjih naročil, ki bi za vsakega od njih predstavljala prevelik zalogaj.

²⁵ Ovire, ki so jih na primer izkusila nova biotehnična podjetja pri pridobivanju pravic intelektualne lastnine od Patentnega in trgovskega urada in odobritvi proizvoda s strani ameriške Uprave za prehrano in zdravila, so podjetja vzpodbudile, da so se povezala z večjimi farmacevtskimi korporacijami, ki so imele bogate izkušnje z urejanjem tovrstnih zadev ter utrjene odnose z relevantnimi državnimi institucijami (Powell et al. 1996).

Podjetniško povezovanje je lahko učinkovito sredstvo za doseganje številnih razvojnih možnosti, ki so na voljo podjetju:

➤ *Povezovanje za doseganje penetracije na trgu.* S to strategijo skušajo podjetja okrepiti in izboljšati obstoječe aktivnosti. Povezovanje lahko pomaga udeležencem zmanjšati transakcijske stroške z racionalizacijo in koordinacijo, izkoriščanjem ekonomij obsega, in hkrati okrepitvijo tržnega deleža s pomočjo vertikalnega sodelovanja.

➤ *Povezovanje za doseganje razvoja trga.* Sodelovanje na področju razvoja trga se pogosto pojavi, ko se medsebojno identificirajo podjetja s komplementarnim strokovnim znanjem ali proizvodi. Povezovanje je lahko sredstvo za doseganje novih trgov preko obstoječih distribucijskih kanalov, pridobivanjem vpogleda v nove trge in nove uporabnike, in izmenjavo primerljivih trženjskih virov in trženjskega znanja.

➤ *Povezovanje za doseganje diverzifikacije.* Strategija sodelovanja za pohod na nove trge z novimi proizvodi je lahko podobna spojitvam. Vendar pa so s sporazumom o poslovnem sodelovanju na splošno tveganje in kapitalne investicije veliko nižje. Če je potrebno, je takšen sporazum tudi veliko lažje razdreti. Sporazumi o povezovanju morajo omogočati podjetjem, ki so izbrala diverzifikacijo, da izkoristijo komplementarne vire, razpršijo tveganje širitve in izkoristijo ekonomije obsega.

Povezovanje podjetij je včasih tudi pogoj za opravljanje določenih aktivnosti. Tako morajo podjetja včasih poiskati lokalnega partnerja na tujih trgih, da bi zadostila vladnim trgovinskim predpisom, ali tvoriti konzorcije (lahko tudi večnacionalne), da bi lahko kandidirala na razpisih za pridobivanje javnih sredstev.

3.2 Področja sodelovanja

Možnosti za podjetniško sodelovanje so dejansko omejene le s kakovostjo odnosov in domišljijo (Rigsbee, 1999, str. 2). Kljub temu je možno identificirati številna področja, ki so še posebej primerna za sodelovanje:

➤ *Nabava.* Pridobivanje surovin, strokovnega znanja in drugih proizvodov in storitev predstavlja pomemben strošek za posamezna podjetja. Sodelovanje na tem področju ima lahko za rezultat znatno znižanje cen in pogosto boljše pogoje dostave, še posebej če so podjetja ustvarjalna in dobro organizirana. Na tak način lahko podjetja iztržijo podobne ali enake pogoje kot veliki kupci. Pomembna značilnost skupne nabave je, da so lahko koristi hitro vidne in že na razmeroma zgodnji stopnji razvoja povezave.

➤ *Raziskave in razvoj.* Raziskave in razvoj nudijo dobre priložnosti za delitev stroškov. Podjetja lahko tudi združijo svoja področja strokovnega znanja in dostop po različnih do razvojnih virov. Namen te strategije je dopolnjevanje sredstev udeležencev z namenom implementacije sprememb in razvoja proizvodov, tehnologij in znanja. Podjetniško povezovanje z osredotočanjem na raziskavah in razvoju omogoča podjetjem, da izmenjajo obstoječe vire in strokovno znanje, si delijo stroške morebitnih zunanjih virov in strokovnega znanja, in si delijo tveganja, ki izvirajo iz razvoja novega proizvoda ali proizvodne tehnologije.

➤ *Trženje.* Številna majhna podjetja imajo omejeno strokovno znanje in vire financiranja za trženje. Sodelovanje lahko te probleme naslovi z izmenjavo informacij in združevanjem virov ali celo z medsebojnim promoviranjem na različnih trgih in pri tržnih predstavitev. Podjetja se lahko medsebojno promovirajo z omogočanjem dostopa do posebnih ponudb ali izdajanjem kuponov partnerskega podjetja, lahko oblikujejo skupen proizvod pod tržnim imenom obeh priznanih podjetij, ali na nacionalni / mednarodni ravni oglašujejo proizvode in storitve, ki jih vsako posamezno podjetje opravlja le na omejenem geografskem področju. Podjetja poleg tega lahko tržijo celostno storitev, čeprav je vsako od njih specializirano le za del storitve ali služijo velikim kupcem, čeprav vsako od njih proizvaja le del obsega naročila (Rigsbee, 1999, str. 14-19). S skupnim nastopom lahko podjetja pridobijo tržni delež na račun drugih tekmecev ali celo onemogočijo vstop novim konkurentom v panogo.

➤ *Razvoj človeških virov.* Podjetja, ki se povezujejo imajo običajno koristi od izmenjave in razvoja strokovnega znanja o vsakem posameznem podjetju. Primer za to je uporaba izkušenj, znanja in strokovnega znanja posameznega podjetja, ki se izmenjuje z ostalimi partnerji v povezavi.

➤ *Proizvodnja.* Sodelovanje pri proizvodnji ima lahko za posledico koristi, kot je izboljšana kakovost, povečane proizvodne zmogljivosti in višji donos na kapitalске investicije.

➤ *Logistika.* Logistika, vključno z rokovanjem proizvoda od sklenitve pogodbe do dostave, je lahko uspešno področje sodelovanja. Poslovne povezave lahko koordinirajo proizvode in storitve ter ponudijo koordinirane dostave.

➤ *Distribucija.* Nekatera podjetja zahtevajo ekskluzivnost in se za potrebe distribucije povežejo z enim samim partnerjem, medtem ko druga dobro delujejo z več distribucijskimi linijami, čeprav na majhnem trgu. Povezovanje na tem področju in premikanje distribucijskih kanalov bližje k vertikalni verigi ima številne prednosti za obe strani. Distributer ima npr. izboljššan nadzor nad zalogami in posledično manjše investicije v zaloge, zmanjšanje transakcijskih stroškov, boljše servisiranje,

zmanjšanje možnosti, da bi ostal brez zalog, potrebuje manj nabavnega osebja, itd. (Rigsbee, 1999, str. 25). Proizvajalec lahko več truda vложи v oblikovanje dobrih odnosov z manj distributerji, kar npr. zmanjša transakcijske stroške in omogoči pridobivanje dragocenih povratnih informacij s trga.

➤ *Administracija / razvoj upravljanja in usposabljanje.* Podjetja lahko znižajo stroške in povečajo učinkovitost z izmenjavo osebja in uporabo virov. Povezovanje lahko tudi omogoči majhnim podjetjem z omejenimi upravljavskimi zmožnostmi dostop do upravljavskega časa in strokovnega znanja, ki jim drugače ne bi bil na voljo.

➤ *Mednarodna trgovina in izvoz.* Sodelovanje na tem področju lahko vodi do novih trgov in izvoznih priložnosti po svetu s partnerstvom pri ponudbah pri velikih mednarodnih pogodbah. Prav tu imajo lahko neizkušeni partnerji pomembne koristi od globalnih izkušenj in prodajnega znanja večjih izvoznih partnerjev.

3.3 Vrste povezav

Obstajajo številne vrste povezav, ki so uporabne za doseganje različnih ciljev in zadostujejo različnim časovnim okvirom. Najbolj običajne vrste so naštet v nadaljevanju.

Glede na **smer povezovanja** v grobem ločimo vodoravne, navpične in konglomeratne povezave. Do vodoravnih povezav prihaja, ko se povezujejo konkurenčne organizacije med seboj. Z dogovarjanjem o delitvi dela ali s skupnim izvajanjem procesov poskušajo dosegati ekonomije obsega in s tem večjo ekonomičnost svojega poslovanja. Navpične integracije pomenijo povezovanje podjetij v navpični smeri, t.j. od proizvajalcev surovin do proizvajalcev končnih proizvodov oz. trgovcev na drobno. Eden glavnih motivov za to početje, poleg spodbujanja specializacije, je doseganje večje usklajenosti dela v vseh navpičnih fazah procesa reprodukcije. Včasih pa se računa tudi na prihranke pri materialu in energiji, ki jih omogoča tesnejša povezava podjetij med seboj. Skoraj vse povezave lahko razvrstimo med horizontalne ali med vertikalne povezave. Nekatere povezave pa so tako obsežne, da imajo v svojo strukturo vtkane tako horizontalne kot tudi vertikalne komponente. Konglomeratna integracija pomeni povezovanje podjetij, ki medsebojno pravzaprav nimajo pravih nabavnih, proizvodnih, prodajnih in drugih povezav in soodvisnosti. V povezovanju največkrat vidijo le pot do večje ekonomske moči in stabilnosti ter hitre rasti (Pučko, Rozman, 1992, str. 26). Nekateri avtorji poleg naštetih povezav oz. podjetniških mrež ločeno obravnavajo še t.i. razvojne in operativne podjetniške mreže. Razvojne se ukvarjajo s spodbujanjem raziskav in razvoja, inovacij, tehnične kooperacije, racionalizacije proizvodnje in transporta, z

razvijanjem trgov in distribucijskih poti itd., operativne pa podjetjem nudijo razne storitve, povezane z vsakdanjimi proizvodnimi opravili.

Glede na **intenziteto povezovanja** na kontinuumu med dvema ekstremoma – nepovezanim sodelovanjem na trgu in formalno združitvijo v skupno podjetje – obstaja vrsta različnih povezav.

Povezave lahko razlikujemo tudi glede na **stopnjo formalne ureditve**. Pri tem se moramo zavedati, da višja stopnja formalne ureditve ne pomeni njuno močnejše vezi. Za manj formalnimi povezavami pogosto potekajo tesni odnosi z visoko stopnjo zaupanja, pri katerih potreba po formalni ureditvi (še) ni bila izpostavljena.

➤ Kot formalno »najšibkejšo« povezavo bi lahko opredelili **implicitne sporazume in dolgoročne odnose**. Implicitni sporazum je neizrečen dogovor med strankami v poslovnem odnosu. Implicitnih sporazumov ne moremo uveljavljati na sodišču, zato se morajo stranke zanašati na druge mehanizme za upoštevanje dogovora s strani drugih strank. Jamstvo za upoštevanje dogovora zagotavlja tržni mehanizem z grožnjo izgube bodočega posla, če ena od strank krši sporazum zaradi lastne koristi. (Klein, Crawford, 1995, str. 106). V dolgoročnih odnosih s ponavljajočimi se transakcijami, stranki sčasoma oblikujeta posebne strukture in rutine za upravljanje medsebojnih odnosov, ali celo izvedeta specifične investicije, ki bodo povišale učinkovitost medsebojnih izmenjav (Kreps, 1990, str. 749). Čeprav se zdi, da podjetji nimata razloga, da bi zamenjali partnerja, se v razmerju lahko zaplete, ko bi eno izmed podjetij želelo povečati svoj dobiček na račun drugega, npr. s proizvodnjo manj kakovostnih proizvodov. Vendar bi to povzročilo končanje razmerja. Kratkoročno povečan dobiček zaradi kršitve sporazuma bi se na daljši rok zmanjšal zaradi manjšega dobička pri poslovanju z alternativnim, manj ustreznim partnerjem. Prav ta ovira pri zamenjavi partnerja pripomore k spoštovanju implicitnih sporazumov. Dolgoročni odnosi ter zanašanje na tržni (namesto na v več pogledih veliko manj ugoden pravni) mehanizem za spoštovanje medsebojnih dogovorov predstavljajo močno spodbudo za kooperativno vedenje, saj omogočajo izkoriščanje nekaterih prednosti vertikalne integracije (Besanko et al, 2004, str. 167), ter s tem pomembno alternativo vertikalni integraciji (Klein, Crawford, 1995, str. 106).

➤ Pri **dogovoru o timskem delu** (*angl. teaming agreement*) gre navadno za projektno usmerjeno delovanje, kjer podjetja sodelujejo na različnih stopnjah projekta, vendar pa nimajo drugih medsebojnih obveznosti. Takšni sporazumi so pogosti in običajno nastanejo spontano. Včasih projekti zahtevajo večletno delo in sodelovanje. Ko namen vzpostavitve timskega sporazuma ureja pogodba, je proces oblikovanja sporazuma manj zahteven in omejen na obseg del, opredeljenih v pogodbi, kot v primeru, da gre za vzpostavitev dolgoročnega odnosa (Industry Canada, 2005b).

➤ **Licenčni sporazum** (*angl. license agreement*) je pogodba, ki zagotavlja določeno uporabo proizvodnih pravic, ki se nanašajo na tehnologijo ali idejo, določenim strankam za določeno uporabo v dogovorjenih časovnih okvirih. Izdajatelj licence ali iznajditelj je običajno nagrajen s kombinacijo vnaprejšnje licenčnine in mesečnega ali četrletnega dela dobička od prodaje. Licenciranje je dober distribucijski mehanizem, če ne prihaja v konflikt z ostalimi distribucijskimi mehanizmi. Za proces, ki je bil razvit »doma«, lahko licenciranje zagotovi naraščajoč dohodek in dolgoročna nadomestila z malo dodatnega truda. Licenciranje tudi pomaga razširiti življenjski cikel ideje s tem, da jo da na razpolago manj razvitim trgom na ugoden način.

➤ **Podjetniška mreža** (*angl. business network*) je skupina že uspešnih majhnih in srednjih podjetij, ki sodelujejo pri iskanju novih poslovnih priložnosti. Ta majhna in srednja podjetja se povežejo, da bi zgradila kritično maso za doseganje konkurenčnih prednosti obsega, povezanih proizvodov in hitrosti kot jih imajo večja, bolj diverzificirana podjetja. Izvajajo skupne projekte, da bi bila bolj konkurenčna na domačih in tujih trgih. Udeležena podjetja morajo izgraditi duh zaupanja in fleksibilnosti, ter nenehno kombinirati lastne vire za nadaljnje poslovne priložnosti. Za upravljanje takšnega kolaža podjetij in koordinacijo, uspešne mreže navadno potrebujejo facilitatorja ali mrežnega svetovalca (Industry Canada, 2005b).

➤ Pri **strateškem zavezništvu** (*angl. strategic alliance*) gre za dolgoročno sodelovanje dveh ali več podjetij s komplementarnimi viri, ki so se odločile oblikovati lastniški ali nelastniški odnos, da bi dosegle cilj, katerega nobena od njiju ne bi mogla doseči sama. Strateško zavezništvo predstavlja priložnost za majhna in srednja podjetja, da poslujejo z znatno večjimi podjetji. Ureditev je običajno formalna, vendar je lahko po potrebi zelo fleksibilna in obsega le specifične vire vsakega posameznega podjetja, potrebne za hiter odziv na tržne priložnosti. Zavezništva se lahko oblikujejo v proizvodni ali servisni verigi, ali v funkcionalnih linijah, kot je trženje, podpora ali distribucija.

➤ **Skupno vlaganje** (*angl. joint venture*) je sodelovanje med dvema ali več podjetji, ki je usmerjeno k določenemu cilju in vključuje oblikovanje ločene organizacije v lasti in pod skupnim nadzorom vključenih strank. Doseganje poslanstva novega podjetja, ki ima običajno svojo lastno upravo, zaposlene, proizvodne sisteme itd., zahteva vključevanje strokovnega znanja obeh (vseh) ustanovnih podjetij. Ker skupna vlaganja zahtevajo visoko stopnjo predanosti, so pogosto opcija le za velika podjetja. Sodelovanje je navadno omejeno na določena področja (Industry Canada, 2005b).

3.4 Proces povezovanja

Proces povezovanja v nadaljevanju je razdeljen na posamezne faze procesa. Čeprav se lahko povezave oblikujejo na najrazličnejše načine, se je predvsem za odnose dolgoročne narave ustrezno vodenje procesa povezovanja izkazalo kot pomemben dejavnik uspeha povezave.

3.4.1 Odločitev za povezovanje

Podjetje se bo povezovalo le, če obstaja verjetnost, da koristi, povezane s povezovanjem, odtehtajo povzročene stroške in tveganja. Običajno so koristi od povezovanja večje od njegovih slabih strani. Vendar pa mora vsako podjetje oceniti razloge za in proti glede na svojo konkretno situacijo, preden vstopi v kakršno koli obliko sporazuma z drugimi podjetji.

Na splošno okoliščine, ki sprožijo potrebo po sodelovanju, določa trg. To pomeni, da se osnovni temelj za sodelovanje razlikuje med dejavnostmi in regijami. Bolj ko so argumenti pri specifičnih problemih, s katerimi se soočajo podjetja, tehtni, bolj pristni in predani so interesi podjetij za sodelovanje. Razvojni trendi pa kažejo, da sodelovanje postaja vse pomembnejša poslovna strategija (Industry Canada, 2005).

Preden podjetje stopi v pogovor z drugimi podjetji glede predmeta sodelovanja, se mora v popolnosti zavedati lastne strateške situacije; to je svojega trenutnega statusa, kam želi iti in kako namerava tja priti.

V osnovi obstajajo tri različne smeri, ki jih lahko podjetje ubere, da bi doseglo svoj poslovni cilj:

- Samostojno – razvije se od znotraj z uporabo virov, ki so na razpolago znotraj podjetja.
- S premikom na trg – potrebne vire zagotovi s pridobivanjem na trgu ali s poslovanjem z dobavitelji in podizvajalci.
- Preko povezovanja – sodelovanje z drugimi podjetji za preseganje omejitev, ki izvirajo iz pomanjkanja virov, zmožnosti ali strokovnega znanja.

Eden najpomembnejših faktorjev uspeha ali neuspeha podjetniške povezave je **finančna in strateška stabilnost** vsakega vključenega podjetja. Ker so te podjetniške povezave navadno manj formalne kot če eno podjetje ustvari novo podružnico ali si pridobi novo podjetje, včasih ne temeljijo na ustrezni analizi trenutnih zmožnosti podjetja in teh, ki jih bo potrebovalo v prihodnosti, da bi bilo uspešno. Podjetje mora razumeti svojo situacijo preden lahko tehta razloge za in proti pri odločanju o podjetniškem povezovanju.

3.4.2 Načrtovanje povezovanja

Cilj podjetnika pri izvedbi ocene situacije, v kateri se nahaja njegovo podjetje, je identificirati razkorak med tem kar lahko doseže znotraj lastnega podjetja in tem, kar lahko bolje doseže preko sodelovanja z drugimi podjetji. Poglobljeno razumevanje lastnih dejavnosti in ciljev in ocena zunanjega okolja omogoči določitev konkurenčnih prednosti podjetja in pripomore k odločitvi, kam naj podjetje usmeri svojo energijo. Pregled obstoječih in potrebnih virov pa postavi okvir glede ustreznega tipa podjetja in odnosa za zadovoljitev ciljev rasti.

Strateška analiza omogoča podjetju, da oceni svoj trenutni status tako v smislu notranjih okoliščin kot svoje zunanje konkurenčnosti. Vprašanja, ki si jih podjetje lahko zastavi, da bi dobilo dobro sliko o svoji trenutni in načrtovani strateški poziciji, vključujejo (Industry Canada, 2005a):

➤ *Dejavnost.* Kakšni so pogoji v dejavnosti, v kateri podjetje deluje? Katere determinante (naravni viri, tehnologija, kapital, človeški viri, znanje) najpomembneje vplivajo na njegovo poslovanje? Kateri so pomembni faktorji povpraševanja v tej dejavnosti (obseg, kombinacija, profil stranke)? Kaj se dogaja s povezanimi dejavnostmi – dobavitelji in storitvena podjetja, ki služijo temu sektorju?

➤ *Konkurenčna situacija.* Kakšna je konkurenčna situacija v dejavnosti? Kateri pogoji vplivajo na dobavitelje podjetja / na njegove stranke / na njegove tekmece? Ali obstajajo potencialni novinci? Ali obstajajo potencialni nadomestki za proizvode/storitve podjetja? Kakšen je konkurenčen položaj podjetja glede njegovih proizvodov? Njegova tržna področja?

➤ *Strateško jedro podjetja.* Kateri so viri, strokovno znanje in odnosi, ki dajejo podjetju prednost na tržišču? Zadnja naloga v fazi načrtovanja povezovanja je priprava informacijskega paketa, ki vsebuje informacije o uspešnih projektih, nagradah, specializiranem strokovnem znanju, trgih, ki jih podjetje obvladuje, zgodovino rasti, finančne izkaze in brošure. Paket naj bi sporočal tudi namere podjetja z opisom pobude, ki jo ima podjetje v mislih, osnovni princip povezovanja in izvedene raziskave, potrebno strokovno znanje, časovni okvir, oceno stroškov in pričakovane koristi.

3.4.3 Pričakovanja

Eden najboljših načinov za določanje, ali je koncept podjetniškega povezovanja pravi za podjetnika in njegovo podjetje je, da odgovori na številna osnovna vprašanja glede njegovih pričakovanj od povezave.

Iskanje partnerjev pogosto spodleti, ker ima podjetje nerealna pričakovanja ali zgolj polovičarsko predanost. Podjetju se izplača porabiti nekaj časa za identifikacijo svojih kompetenc in drže, ki jo ima do povezovanja, ter za razjasnitev lastnih pričakovanj glede potencialnih partnerjev, preden začne s povezovanjem.

➤ *Ključno strokovno znanje.* Katera so področja osnovnih kompetenc, ki podjetju dajejo konkurenčno prednost na tržišču? Sredstva? Strokovno znanje? Odnosi? Ali podjetje išče partnerja, ki bo okrepil njihove osnovne kompetence, ali takšnega, ki jih bo dopolnil?

➤ *Vrednote.* Kakšno držo podjetje goji do povezovanja? Kateri vidiki podjetniške korporativne kulture ali vrednote morajo biti upoštevani pri iskanju partnerjev? Ali se je podjetje zmožno in pripravljeno spremeniti, da bi se prilagodilo potrebam potencialnih partnerjev?

➤ *Pričakovanja.* Kakšno vrsto partnerjev podjetje išče? Enakovrednega partnerja? Družabnika? Pomočnika? Kakšno vrsto skupnega projekta ima podjetje v mislih? Kakšne razvojne usmeritve bi podjetje želelo zasledovati?

V smislu **lastnih pričakovanj**, se mora podjetnik npr. vprašati, ali je pripravljen nameniti del svojega časa za upravljanje povezave? Ali lahko prisostvuje rednim srečanjem povezave? Ali zmore sprejemati kompromisne odločitve? Ali je pripravljen razreševati probleme in zadeve v skladu z najboljšimi interesi povezave? Ali je pripravljen biti fleksibilen in spoznati, da se okoliščine lahko spreminjajo in da se bo moral tudi sporazum morda spremeniti?

V smislu **podjetniške povezave** same, se je potrebno vprašati, ali bo povezava delovala neodvisno od podjetij v zvezi z upravljanjem, osebjem, denarjem, ali bo ustvarjala dohodek in delovala na profitni osnovi? Ali bo povezava odprta za pridružitve drugih podjetij, če je to v splošnem interesu povezave? Ali bo povezava zagotavljala varovanje skrivnosti posameznega podjetja tako med pogajanji kot v času njenega delovanja?

Odgovori na takšna vprašanja bodo hitro določili, ali je podjetnik in njegovo podjetje pripravljen na podjetniško povezovanje (Industry Canada, 2005).

Pomembna je tudi **usklajenost časovnih pričakovanj** članov povezave. Obvezanost strank v povezavi mora biti na dolgi rok. Časovna pričakovanja podjetij se lahko precej razlikujejo med seboj, odvisno od njihovih ciljev in organizacijskega stila. Majhno okretno podjetje lahko hitro postane nepotrpežljivo z veliko, okorno organizacijo. Še pred zagonom povezave je potrebno zagotoviti, da je časovni horizont zavezniškega odnosa konsistenten s pričakovanji vseh strani (Arena, 1997).

3.4.4 Izbira partnerja

Najpogosteje podjetja razvijejo svoj odnos z drugimi podjetji v času ali pa preprosto vedo, s katerimi podjetji bi želela sodelovati skoraj takoj, ko dobijo idejo o povezovanju. Druga so navdušena nad povezovanjem kot konceptom, pa nimajo ideje, kaj naj iščejo pri partnerju ali kako naj se lotijo iskanja. Nekateri pristopijo k iskanju partnerja na **priložnosten način**, preko prijateljev, kolegov in drugih osebnih kontaktov. Drugi zavzamejo bolj formalen način. A vseh primerih morajo podjetja skrbno pretehtati, kaj potrebujejo od partnerjev, in oceniti vse verjetne kandidate.

Bolj formalen način izbire partnerja se začne s pripravo seznama usposobljenih kandidatov, pri čemer se lahko poslužujemo različnih virov informacij o podjetjih: državna uprava, gospodarske zbornice in njihove lokalne izpostave, gospodarski atašeji na veleposlaništvih, ko gre za iskanje tujih partnerjev, tiskovine, direktoriji, baze podatkov, letna poročila, tržna poročila, podjetniški svetovalci (investicijski bančniki, odvetniki, računovodje...), itd. Priložnosti za vzpostavitev poslovnih stikov se ponujajo tudi na različnih sejnih ali v okviru podjetniških mrež, namenjenih spodbujanju medpodjetniškega sodelovanja. V Evropski uniji je vzpostavljena mreža Euro-info centrov, ki med drugim pomagajo podjetjem pri iskanju ustreznih partnerjev ter številne druge baze podatkov in informacijskih sistemov, namenjenih prav iskanju ustreznih partnerjev iz različnih držav članic in njihovem povezovanju²⁶.

Po oblikovanju seznama potencialnih partnerjev je potrebno njihovo število omejiti na nekaj podjetij in jih razvrstiti v skladu s tem, kako dobro uresničujejo potrebe podjetja, ki izvaja iskanje partnerja. Pomembno je imeti informacije o podjetniški strategiji in organizaciji potencialnih partnerjev – podrobnosti, ki jih je mogoče zbrati preko kontaktov v ustrezni dejavnosti, kandidatovih tesnih povezav, kot so stranke, dobavitelji in tekmeci, trgovinskih združenj, kandidatovih zaposlenih in poslovnih svetovalcev. Poleg tega je mogoče organizirati srečanja s temi podjetji in preveriti njihov interes ter ujemanje, še preden se prične pogajanja. Pri tem smo pozorni na dve ključni značilnosti: zmožnosti (*angl. capability*) in ujemanje.

Da bi ocenili, kako učinkovito bi lahko bilo povezovanje s posameznimi potencialnimi partnerji, je potrebno **oceniti njihove zmožnosti**. Pri tem igra pomembno vlogo ocena kandidatovih virov in kakovost teh virov. Kandidatovi viri lahko vključujejo proizvodne zmogljivosti, distribucijsko mrežo, skladiščne možnosti, vire dobave

²⁶ Za primer lahko navedem projekt *Idealist34*, ki ima za cilj zmanjšati ovire, s katerimi se soočajo organizacije, ki želijo sodelovati v IST (Information Society Technologies) tematski prioriteti EU. Pomembna naloga izvajalcev projekta je mednarodno iskanje partnerjev preko razpošiljanja poizvedb po partnerjih in organiziranja posredniških dogodkov. Za podjetja, ki želijo sodelovati v 6. Okvirnem programu in morajo pred prijavo poiskati ustreznega partnerja, pa je bila razvita tudi avtomatizirana posredniška storitev, ki omogoča dvostransko komunikacijo med potencialnimi partnerji (več na: Cordis Partners Homepage).

surovin, tehnološko znanje, finančne vire, komplementarno strokovno znanje, verodostojnost in tržni sloves, medtem ko je kakovost ali obseg teh virov je lahko sestavljen iz količine kapacitet, vrste tehnologije, učinkovitosti obračanja, moči distribucijske mreže, zanesljivosti dobaviteljev in drugih dejavnikov (Industry Canada, 2005).

Združljivost vključuje vprašanja **ujemanja** med lastno organizacijo in organizacijo bodočega partnerja. Le če so viri, cilji in zmožnosti komplementarne, lahko upamo na doseganje produktivne povezave. Vendar pa »komplementarne« ne pomeni identične. Obstajati mora sinergija med organizacijami. Še posebno je potrebno določiti, ali je mogoče s povezovanjem zapolniti nekatere od lukenj v zmožnostih organizacije (Arena, 1997).

Ocena ujemanja lahko vključuje tudi oceno verjetnosti oblikovanja produktivnih medosebnih odnosov. V primeru mednarodnega zavezništva je to še posebno pomembno, saj morajo partnerji premostiti tudi kulturne mostove. Nenazadnje pa mora obstajati tudi neoprijemljiva »kemija« in pripravljenost sprejeti kulturne razlike med ključnimi igralci vseh organizacij, tako da se bo lahko razvil duh zaupanja, sodelovanja in napredka (Arena, 1997).

Dobra osebna kemija med ključnimi akterji in občutek za kompatibilnost sta pomembni determinanti uspeha podjetniškega povezovanja. Ne glede na to, kako dobro potencialni partnerji izgledajo na papirju, je osebna kemija med partnerji tista, ki bo omogočila ali preprečila povezovanje (Industry Canada, 2005). Osebni dejavniki so manj oprijemljivi in jih je težje oceniti kot poslovne kriterije. Kljub temu so zelo pomembni pri končni izbiri. Zavedati se je potrebno, da če podjetja drug drugemu ne uspejo zadovoljiti pričakovanj na osebni ravni, partnerstvo morda ni dobra izbira, čeprav poslovni dejavniki nakazujejo dobro ujemanje.

3.4.5 Pogajanje o sporazumu

Sodelovanje na začetku temelji na tem, kar partnerji počnejo dobro, to je, na njihovih utrjenih poslovnih področjih. Pogajanja je potrebno osredotočiti na situacijo doseganja obojestranskih koristi (t.i. *win-win* situacijo).

Pogajanja zahtevajo osredotočeno razpravo in predanost vodilnih v podjetju, ki se morajo sporazumeti glede poslovnega cilja, stopenj odgovornosti, pričakovanjih članov in časovnih okvirih povezovanja. Namen tega je, da se **razjasnijo odnosi** med člani povezave. Izmenjava poslovnih načrtov in strateških analiz lahko zbliža udeležena podjetja in nadalje okrepi njihove vezi. Takšna izmenjava informacij tudi pripravi teren za učinkovito komunikacijo med člani, s tem ko pokaže potrebo, da so odkriti drug z drugim in zagotovi priložnost za člane, da se učijo drug od drugega. Ko

so enkrat zbrani na enem mestu, poslovni načrti in strateške analize tvorijo vir, ki je lahko uporaben za identifikacijo novih, skupnih priložnosti.

Naslednji korak pri oblikovanju povezave je lahko izbor področij sodelovanja in določanje prioritete. V številnih primerih se člani povežejo z jasno idejo glede področij sodelovanja²⁷. Običajno imajo podjetja izdelano mnenje o tem, katera področja sodelovanja bodo zanje najbolj donosna. Vendar izkušnje kažejo, da člani povezav pogosto odkrijejo dodatne komplementarne veščine in sredstva, ki pa niso le donosna, temveč še dodatno okrepijo vrednost povezovanja.

Pogajanje o partnerstvu je precej drugačno od večine poslovnih kupčij, kjer si podjetja prizadevajo izpogajati najboljše pogodbe v smislu pogojev prodaje. Pri poslovnem partnerstvu je pogajanje v veliki meri proces definiranja skupnih interesov, ustvarjanja zaupanja in razvoja naravnosti do reševanja problemov, medtem ko istočasno predstavlja izdelavo podjetniškega načrta za implementacijo podjetniške povezave. Prav zato morajo pogajanja biti sredstvo za pridobivanje boljšega vpogleda v osebnost druge strani, v njene zmožnosti in slabosti, za razjasnitev skupnih ciljev in oblikovanje poslovnega in operativnega okvira za skupno dejavnost.

Ne obstaja preprosta formula kako voditi pogajanja o podjetniški povezavi ali kdo naj bo vključen. Pogajanja se v različnih organizacijah pojavljajo na številnih različnih stopnjah. Na splošno je vključevanje tako višjega kot operativnega vodstva podjetja v pogajanjih ključno za izgradnjo zadostne stopnje zaupanja in kolaborativne držbe med stranmi. Za pogajanja o različnih vidikih sodelovanja je v pogajanja koristno vključiti vodje, financ, tehnologije, trženja, ki pa so v majhnih podjetjih, lahko združene v eni ali dveh osebah. V posebnih primerih, še posebno, ko imamo opravka s tujo podjetniško kulturo, je koristno vključiti specializirane svetovalce, ki se spoznajo na kulturo, jezik in poslovne prakse tujega okolja in ki imajo kredibilnost in kontakte na področju povezave, ter so lahko izredno koristni za celovito razumevanje potencialnega posla kot tudi za njegovo pospeševanje (Industry Canada, 2005).

Rezultat pogajanj je pogosto izmenjava **pisem o nameri**. Pismo o nameri je vmesni sporazum, ki izraža realistične cilje, dejanja in merljive rezultate, ki morajo biti doseženi še pred podpisom končnega sporazuma. Člani se s podpisom pisma o nameri aktivno obvežejo k procesu podjetniškega povezovanja, poleg tega pa lahko deluje tudi kot delovni načrt za skupni projekt (Industry Canada, 2005).

²⁷ Tako so npr. komplementarni dobavitelji lahko pod pritiskom, da zagotavljajo koordinirano dostavo projektov na ključ, ali pa so majhna podjetja prisiljena sodelovati, da bi raziskala nove trge, da bi dosegla status, povezan z velikostjo, itd.

Priporočljivo je, da se dogovor o sodelovanju sklene **v pisni obliki**. Obstaja širok spekter sporazumov, od preprostih sporazumov o sodelovanju (Memorandum od Understanding, MoU), ki v bistvu niso nič več od pisnega rokovanja, do podrobne pravne pogodbe. Presoja o načinu urejanja odnosa je odvisna od stopnje investiranih finančnih in človeških virov v povezavo ter zaupanja in poznavanja partnerja. Obstajajo praktični razlogi za in proti vsakemu pristopu, ponazorjeni v naslednji tabeli.

Tabela 3: Primerjava prednosti in slabosti različne stopnje formalnosti pri urejanju medsebojnih odnosov.

	Sporazum o sodelovanju	Formalna pogodba
ZA	Izpogajan in podpisan je lahko v relativno kratkem času, če je to v interesu partnerjev in narava zaveznitva ni pretirano kompleksna. To omogoča povezavi, da začne hitro funkcionirati v primerih, ko je priložnost potrebno izkoristiti takoj.	Zagotavlja natančnejši opis različnih vidikov zavezniskega odnosa. Omogoča razjasnitev medsebojnih pričakovanj ter boljše razumevanje zahtev povezovanja.
PROTI	Splošen v naravi in ne skuša predvideti raznolikih možnosti. Obstaja osnovna predpostavka, da se bo ob razvoju povezave kasneje oblikovalo bolj formalen sporazum.	Pogajanje o podrobnejši pogodbi lahko traja relativno dolgo časa in lahko porabi nekatere dragocene notranje vire. Porabimo lahko več mesecev ali let za dokončanje dokumenta, v tem času pa se lahko številni ključni elementi sporazuma bistveno spremenijo.

Vir: prirejeno po Arena, 1997.

Ne glede na to, kakšno pravno težo nosi sporazum, pa dodatno in potencialno še večjo vrednost prispeva sam **proces pogajanja** glede sporazuma. Korist od same razprave je v tem, da naj bi vodila k jasnemu medsebojnemu razumevanju temeljnih pravil, pričakovanj in ciljev povezovanja. Razprava lahko identificira pomembne razlike med operativnimi stili in namerami. Doseganje sprejemljive stopnje jasnosti je lahko poseben izziv pri mednarodnem povezovanju, kjer morata obe ali vse strani premostiti kulturne in jezikovne razkorake. Trud za premostitev razlik v zgodnji fazi postavi odnos na trdne temelje.

Če pogajanja potekajo v dobri veri, bo oblikovan temelj zaupanja. Razprava o sporazumu omogoča spoznavanje partnerja. Končno bosta le medsebojno zaupanje in integriteta prisilila vsakega partnerja, da izpolni obveznosti iz sporazuma.

V pisnem sporazumu lahko stranke na splošen ali podroben način, odvisno od formalnosti pristopa, naslovijo naslednja vprašanja: domet zaveznitva, poslovna, geografska ali tehnična področja sodelovanja, kot tudi tista, ki so specifično izven dometa zaveznitva, cilji in pričakovane koristi povezovanja, posebne projekte, mejnike in merila uspešnosti, vloge in odgovornosti, vodje projekta povezovanja na vsaki strani, ključne člane tima, kanale komunikacije in urnike srečanj, delitev ali nošenje stroškov, delitev dohodkov, lastništvo nad intelektualno lastnino, ki bi lahko

bila ustvarjena kot rezultat povezave, postopke za naslavljanje patentnih odločitev in stroškov, skupne aktivnosti trženja, postopke za reševanje konfliktov, možnosti po preteku dobe, za katero je sporazum sklenjen (širitev, nadaljevanje, prenehanje povezave), itd.

Poleg tega, vsaka stran potrebuje neposredno možnost prenehanja sodelovanja, ki predstavlja »varnostni izhod« v primeru neustreznega delovanja katere koli strani.

Pomembno je spoznati, da nobena količina razprave ne more predvideti vseh vprašanj, ki se lahko pojavijo med trajanjem povezave. Obe ali vse strani morajo biti pripravljene na nadaljnje izpopolnjevanje in ponovno pogajanje glede sporazuma, ko povezava napreduje. Sporazum pogosto postane »živeč« dokument. Dejansko je za nekatere situacije lahko ustrezno pogajanje le o zgodnji fazi in sprejem sporazuma z omejeno življenjsko dobo, da se s tem omogoči začetek dela na prehodni osnovi. O podrobnejšem in dolgoročnejšem sporazumu pa se stranki izpogajata kasneje (Arena, 1997).

3.4.6 Upravljanje povezave

V končni fazi je pismen zavezniški sporazum vreden le toliko, kolikor integritete in duha sodelovanja sta pripravljena oba zavezniška partnerja pripravljena vložiti v **razvoj trdnega delovnega odnosa**. Pomanjkljiv pisni sporazum je lahko vedno spremenjen, medtem ko bo resno pokvarjen delovni odnos obsodil povezavo na propad. Ko začneš kateri koli nov odnos, ne obstajajo garancije glede rezultata. V določeni meri je tveganje vedno prisotno. Vendar pa obstajajo določene aktivnosti, ki pripomorejo k izgradnji in ohranjanju trdne delovne osnove potem, ko je razprava o sporazumu že zaključena.

Vsaka stran povezave mora izbrati svoje glavne člane tima, ki bodo odgovorni za doseganje ciljev zavezništva. Vsi člani tima morajo biti pristno predani viziji zavezništva in imeti določeno mero entuziazma za sprejemanje posebnih izzivov povezovanja. Time morajo sestavljati posamezniki, ki so pripravljene in sposobne premoščati morebitne kulturne in komunikacijske prepreke, ter so odzivni na stališča in potrebe partnerjev (Arena, 1997). Potrebna je tudi opredelitev vlog vsakega člana tima. Razjasniti je potrebno vsem članom obeh timov, kdo je pristojen za kaj. Vloga vodje tima je še posebej pomembna, ker bo on ali ona morala voditi in koordinirati vse projektne aktivnosti in komunikacijo v daljšem časovnem obdobju. Vsi člani tima morajo biti pripravljene, da »prodajo« koristi zavezništva znotraj svojih organizacij.

Obstajati mora **dovolj osebja** na obeh straneh, da bi gradili in ohranjali nov odnos. Bolj kot kateri koli posamezni dejavnik, nezadostni človeški viri, v smislu tipa ali količine, lahko obsodi zavezništvo na neuspeh (Arena, 1997). Po drugi strani, pa je

lahko dodeljevanje nalog, povezanih s partnerstvom, v konfliktu z opravljanjem tekočih nalog, ki jih podjetje ne sme zanemariti.

Doseganje ciljev zveze ter njen uspeh je potrebno redno nadzorovati in primerjati z načrtovanimi izpleni. Ocena napredka je lahko motivacija za nadaljnje napore ali podlaga za ukrepanje.

Kritični vidik upravljanja in implementacije zveze vključuje tudi **upravljanje sprememb**. Številne študije so pokazale, da so uspešne povezave izpostavljene dramatičnim spremembam v prvih letih delovanja, kot posledica sprememb gospodarskih pogojev, novih konkurentov, novih tehnologij, revizij partnerskih ciljev, sprememb zmožnosti in okoliščin in izgube ali prerazporeditve ključnih menedžerjev. Upravljanje podjetniške povezave zahteva, da veliko pozornosti namenimo notranjim in zunanjim spremembam, ki lahko vplivajo na projekt (Industry Canada, 2005a).

3.4.7 Razreševanje konfliktov

Povezavo smo opredelili kot delovni odnos med dvema ali več organizacijami, oblikovan za doseganje ciljev v obojestransko korist. Produktiven zavezniški delovni odnos izhaja iz naravnosti k medsebojnemu razumevanju, spoštovanju in sodelovanju. Kateri koli drug pristop vodi k rušenju harmonije in neuspehu. Med trajanjem povezave neizogibno prihaja do zastojev in razočaranj, odkrivajo se slabosti na obeh straneh. Ko pride do tega, obstaja dejanska nevarnost, da se bo odnos poslabšal ali celo obrnil v takega nasprotne narave. Upravljavci povezave morajo vzpostaviti pozitiven ton že v začetku in biti pripravljeni, da onemogočijo nasprotujoče obnašanje, ki bi ohromilo napredovanje povezovanja (Arena, 1997).

Podjetniške povezave pogosto vključujejo partnerje različnih kultur, zmožnosti in zadanih ciljev. Določen obseg nesporazumov je torej neizogiben. Zmerna stopnja konfliktov v zvezi je koristna, saj razrešen konflikt vodi k močnejšemu odnosu preko izboljšane komunikacije in spodbude kreativnosti. Ključno je, da je vzpostavljen proces, ki bo poskrbel, da konflikti ne bodo ušli z nadzora in povzročili resne motnje pri izvajanju projekta. Zato si morajo podjetja prizadevati, da dosežejo dogovor o tem, kako bodo ravnala pri konfliktih med udeleženci. Kjer se pričakuje veliko stopnjo konfliktnosti, je morda najbolje začeti z močno osredotočeno zvezo in preprosto strukturo ter na tem graditi odnos, kar bo omogočilo postopen razvoj odnosa in iskanje rešitev za potencialne konflikte še preden zveza preide na kompleksnejšo ureditev.

Možna je tudi uporaba formalnih metod reševanja sporov, ki so prehodno opredeljene v sporazumu, ter konsistentne z naravo povezave in viri partnerjev.

3.4.8 Prenehanje povezave

Povezava lahko preneha obstajati preprosto zato, ker je preteklo obdobje, za katerega je bila sklenjena, ker je bila korist od sodelovanja izkoriščena, ali ker zaradi sprememb na trgu sodelovanje na dogovorjenem področju ni več smiselno. Preneha lahko tudi, če vsaj eden od udeležencev povezave znatno preusmeri delovanje na druga področja, ali zaradi odsotnosti pristopov, ki bi enakopravno prinašali koristi vsem udeležencem povezave.

Težave se lahko pojavijo že v samem procesu povezovanja, in sicer na **štirih kritičnih stopnjah** (Industry Canada, 2005a):

- Razvoj strategije – potencialni udeleženci povezave se ne morejo uskladiti glede strategij povezave.
- Izbira partnerjev – podjetja ne uspejo najti primernih partnerjev.
- Formalizacija sporazuma – partnerji odstopijo od procesa, ko je potrebno oblikovati formalni sporazum.
- Implementacija skupnega projekta – tudi potem, ko je bil formalni dogovor sprejet, se partnerji lahko ne strinjajo glede tega, kako upravljati in delovati v povezavi.

Povezave pa lahko spodletijo tudi zaradi številnih drugih razlogov, npr. ko člani povezave začnejo tekmovati med seboj, ali če se povezava oddalji od svojega osnovnega posla. Poleg tega včasih člani povezave ne želijo deliti poslovnih priložnosti ali pa primanjkuje napor ali predanost, potrebna za uspeh povezave (Industry Canada, 2005).

Rigsbee (1999, str. 60-64) je pojav **vzrokov** za prenehanje povezave razdelil na pet temeljnih področij, in sicer vrednote, cilje, dejstva, postopki in napačne informacije. Povezava tako lahko propade zaradi nasprotujočih si ključnih vrednot v podjetjih, kot sta zaupanje in integriteta, če partnerji ne sprejmejo principov partnerstva, če želijo maksimirati le svoje dobičke ali zasledujejo zgolj kratkoročne cilje, če imajo skrite namene²⁸, če se odnosi ohladijo, zaradi neloyalnosti ali neetičnosti katerega od partnerjev, ki se skuša okoristiti s pridobljenimi informacijami o partnerskem podjetju, zaradi nestrpnosti pri čakanju na rezultate od povezovanja, podcenjevanja časa, energije in virov, ki jih bo potrebno vložiti v povezavo, nasprotja kultur ali različnih organizacijskih stilov (različno opolnomočenje pogajalcev za odločanje), prevelikega vlaganja v enega samega človeka namesto v večplastne kontakte, komunikacijskih preprek (različni časovni pasovi, različni jeziki), podcenjevanja kompleksnosti koordinacije in integracije korporativnih virov ter precenjevanja sposobnosti partnerja,

²⁸ Podjetje si lahko na primer prizadeva pridobiti ekskluzivne trženske in distribucijske pravice za nek proizvod samo zato, da bi pridobilo nadzor nad proizvodom na tržišču, ker ga vidi kot konkurenco svoji liniji proizvodov. Včasih pa večja podjetja uporabijo povezovanje zgolj za uveljavljanje lastnih interesov.

da doseže rezultate, neenake odvisnosti partnerjev od povezave, različnega pomena, ki ga besedam pripisujejo različne kulture, zaradi nerealističnih pričakovanj glede katerih koli partnerjevih sposobnosti (tehnologije, raziskav, proizvodnih zmogljivosti, marketinške moči, finančnega ozadja), nepričakovanih neučinkovitosti ali slabega upravljanja povezave, ali razvoja povezave z več partnerji, ki kasneje postanejo rivali.

Če povezovanje ne uspe ali povezava razpade, so izgubljeni ves čas, trud in sredstva, ki so bili vloženi vanjo. Vendar pa si mora podjetje prizadevati, da po takšni neuspeli povezavi ne bo na slabšem, kot je bilo pred njo. V najslabših primerih namreč podjetje lahko postane preveč odvisno od uspeha povezave ali izgubi nadzor nad tehnologijo ali lastnimi konkurenčnimi prednostmi na račun partnerja, ki kasneje postane njegov konkurent.

Že vnaprej se mora podjetje izogibati povezovanju s podjetji, ki imajo slab sloves ali imidž, ali ki so šibka. Potrebno je razumeti, kakšne koristi iščejo partnerji v povezovanju, ali so lahko te v škodo drugemu podjetju, ali so podjetja dejansko zainteresirana za uspeh povezave ter ali so povsem predana doseganju uspeha v korist vseh.

Ne glede na razlog za prenehanje sodelovanja si morajo strani prizadevati, da bi to stalo člane čim manj, da bi bilo pošteno in ne bi odvrnilo strank od nadaljnjih kooperativnih podvigov. Prav tako prenehanje ne bi smelo ogroziti odnosov udeleženih podjetij s strankami, dobavitelji in investitorji. Stranke morajo tudi poskrbeti, da bi bila vrnitev osebja, funkcij in odgovornosti udeleženim podjetjem izvedena čim bolj gladko in pravično (Industry Canada, 2005).

3.5 Sestavine uspešne povezave

3.5.1 Zaupanje

Zveze, v nasprotju z dogovori na trgu, zahtevajo visoko stopnjo zaupanja (Baker, 2002). Zaupanje je eno od ključnih faktorjev uspeha pri podjetniškem povezovanju. Je kot lepilo, ki drži skupaj povezavo.

Ne obstajajo čarobne formule za ustvarjanje zaupanja – potrebno ga je zgraditi, kar vzame nekaj časa, vendar se bo trud izplačal. Ne obstaja alternativa namenjanju časa za to, da bi razvili odnos in spoznali svojega partnerja. Podjetnik mora z visoko stopnjo zaupanja in integritete v vseh svojih ravnanjih s partnerji postaviti zgled, ki bo vzpostavil osnovo vse nadaljnje odnose. Poslušati je potrebno tako negativne kot tudi pozitivne poglede in pokazati razumevanje so partnerjevih strahov in skrbi. Izguba

nadzora, razkrivanje informacij, kooperativno delo s konkurenti in negotovost novega podviga predstavljajo grožnjo številnim lastnikom podjetij.

Z zagotavljanjem informacij o svojih poslovnih izkušnjah podjetnik lahko spodbudi negotove partnerje, da se bodo počutili bolj sproščene glede povezovanja. Informacije o tem, kako so se drugi člani soočili z njihovimi skrbmi so lahko zelo koristne.

Vsi člani omrežja morajo ohraniti zaupnost, ki je pomemben dejavnik v izgradnji zaupanja. Izmenjava informacij je ključni dejavnik pri uspešnem povezovanju. Razreševanje dilem med zaupnostjo in odprtostjo pa zahteva dobro presojo vseh strani.

Liebeskind in ostali (1996) navajajo primer podjetij, ki se ukvarjajo z R&R. Med njimi je pogosto prisotna določena stopnja zaupanja zaradi predhodno obstoječih družbenih mrež, skupnega znanstvenega usposabljanja in obstoja dobro uveljavljenih standardov in metod, ki vodijo znanstvene postopke. Avtorji ugotavljajo, da močne družbene mreže in skupne norme lahko zagotavljajo več zaščite proti samovoljnim prisvojitvam kot jo lahko ponudijo trgi, še posebej, kjer sporazumi niso zadosten mehanizem za preprečevanje nezakonitih prisvojitvev (Baker, 2002).

Ko nekomu zaupamo, se nenehno izpostavljammo nevarnosti prevare. Vendar pa gre za potrebno tveganje, ki omogoča izgradnjo odnosa. Neizogibno pride včasih do razočaranj, vendar je potrebno imeti zaupanje v to, da bodo le-ta redka, v primerjavi z koristnimi izkustvi, ki jih odnos ponuja. Nekaj »mehkih« koristi, ki jih podjetje pridobi, je odprta komunikacija, vzajemno spoštovanje, predanost, varnost, ponos in samozavest. Da bi izgradili zaupanje in ustvarili okolje, kjer imajo partnerji možnost, da drug od drugem rastejo, je potrebno odstraniti komunikacijske ovire, občasno preverjati medsebojno dožemanje kakovosti odnosa, ter biti za zgled ravnanja, ki je po našem prepričanju pomembno in pravilno. Zaupati je potrebno razumno in previdno. S pravilnim ravnanjem, usmerjenim v dolgoročen odnos, medsebojnim nudenjem in sprejemanjem pomoči se bo zaupanje gradilo in raslo z leti (Rigsbee, 1999, str. 35).

Tudi evalvacija ukrepov za spodbujanje grozdov in analiza grozdenja v Sloveniji Inštituta za konkurenco in sodelovanje Ekonomske fakultete v Ljubljani je pokazala, da je prav izgradnja zaupanja med člani ključni dejavnik uspeha pri grozdenju, medtem ko članom nezaupanje predstavlja glavno oviro razvoja grozda.

3.5.2 Strpnost

Beseda strpnost je v veliki meri postala kliše, ki vse prepogosto zdrsne z jezika. Vendar, če želimo od povezave potegniti kar največje koristi, moramo strpnost ceniti in jo izvajati. Strpnost lahko npr. pokažemo s tem, da sprejmemo vrednost ideje ne da bi nas skrbelo, kdo je do ideje prišel. Stranski produkt strpnosti je razumevanje. Šele ko razumemo partnerja in njegove potrebe, lahko ustvarjamo vrednost zanj na področjih njegovih potreb. Le z veliko mero strpnosti do idej drugih lahko v odnosu dosežemo inovacije, sinergije in rast. Ali kot je rekel Albert Einstein: »Zakoni sami po sebi ne morejo zagotoviti svobode govora; da bi lahko vsakdo predstavil svoje poglede brez kazni, mora biti prisoten duh strpnosti v celotni populaciji« (Rigsbee, 1999, str. 37).

3.5.3 Sodelovanje

Sodelovanje je običajno nov koncept za večino podjetij, ki tradicionalno uporabljajo strategijo konkurence, da bi sklenili najbolj ugodno pogodbo ali dobili najboljše prodajne pogoje. Izpogajanje partnerstva zahteva sodelovanje z drugimi podjetji, čeprav bi utegnili biti naši tekmeci. Potrebno se je naučiti in uporabljati nove tehnike in procese, če naj bodo kooperativne povezave uspešne.

Ko podjetniško partnerstvo deluje v vzdušju sodelovanja, postane pogajanje v veliki meri proces definiranja medsebojnih interesov, ustvarjanja zaupanja in razvijanja drže do reševanja problemov. Doseganje boljšega dožemanja partnerjeve osebnosti, njegovih zmožnosti in slabosti postane pomemben korak k skupnemu cilju (Industry Canada, 2005).

3.5.4 Predanost

Vsi tisti, ki so vključeni v zavezništvo, morajo biti obvezani na dolgoročni napor. In ta predanost se mora zoperstaviti neizogibnim vzponom in padcem v zavezniškem odnosu. Kaj je dolgoročno, je odvisno od ciljev posameznega zavezništva. Vendar je običajno nujna večletna predanost, da opraviči večino pričakovanj.

Od zavezništva, ustvarjenega za izkoriščanje sinergij v obstoječih zmožnostih bi lahko pričakovali rezultate v relativno kratkem obdobju, npr. v enem letu. Ko pa je zavezništvo oblikovano, da bi razvilo nove zmožnosti, kot je lahko primer v skupnih R&R, bo potrebne več dolgoročne predanosti. V vsakem primeru je na mestu potrpežljivost, ki pa je lahko resno na preizkušnji, ko čakamo na pozitivne rezultate ali med obdobji nerazveseljivih rezultatov (Arena, 1997).

Potrebno je imeti tudi predanost operativnega osebja v različnih podjetjih, ki bodo dejansko izvajali implementacijo podjetniške zveze. Projekt povezovanja bo nezadržno vključeval spremembe v udeleženih podjetjih, kar lahko vodi do negotovosti in morda celo nasprotovanja med zaposlenimi. Podjetja morajo »prodati« povezovanje svojemu osebju kot priložnost za posamezne zaposlene, kot tudi za podjetje kot celoto, in zagotoviti, da je enaka podpora prisotna v podjetjih njihovih partnerjev. Dovolj truda in spodbud je potrebno izvesti že na začetku, da bi prepričali srednje vodstvo o pravilnosti odločitve za povezovanje in usmerili njihovo energijo v podpiranje partnerstva namesto v njegovo spodkopavanje.

Koristno je, če partnerji povezave uspejo najti šampiona. Šampion je nekdo, ki verjame v idejo podjetniškega povezovanja, je pripravljen voditi projekt skozi birokracijo v podjetju, je kredibilen pri zagovarjanju njegovih zaslug, ter stremi k temu, da bi idejo sprejeli in implementirali tudi ostali zaposleni v organizaciji. V podjetju je potrebno poiskati takšne ljudi in mrežo podpornikov zgraditi okoli njih (Industry Canada, 2005).

3.5.5 Vzajemnost

V družbeni matriki so outputi posameznikov ali skupin povezani z outputi drugih ljudi ali skupin. Z drugimi besedami, ko so ljudje izpostavljeni medsebojnemu vplivu, njihova dejanja in obnašanje povzročijo posledice za njih, kot tudi za ostale. Rezultati so v tem primeru soodvisni oziroma izhajajo iz medsebojnega delovanja ter obnašanja posameznika in ostalih (Schlenker, 1980).

Vzajemnost (recipročnost) in družbena menjava se pojavljata v vseh medsebojnih delovanjih pri poslih. Vsaka poslovna menjava vsebuje recipročnost otipljivih ali neotipljivih sredstev, ki imajo neko vrednost. Ti so v obliki denarja, proizvodov, storitev ali dostopa do drugih virov. Izidi medsebojnega delovanja vključujejo tako nagrade kot stroške. Dobiček je dosežen, ko odštejemo stroške od nagrad za vsakega udeleženca. Presežek koristi nad stroški pri eni osebi mora biti na temelju pravičnosti enak presežku pri drugi osebi.

Podjetja se povezujejo zato, da bi od tega imela določene koristi. Koristi od pripadnosti povezavi morajo za vse člane presegati možnosti, ki bi bile na voljo brez povezovanja. V simbiotičnem odnosu tudi najrazličnejše tvorbe najdejo način sobivanja, če je to v obojestransko korist. V primeru neenakopravnega odnosa, ko eden od partnerjev ni predan doseganju skupnih ciljev in skuša izkoriščati napore drugih brez da bi tudi sam vlagal v odnos, bo neizogibno prišlo do konflikta.

3.5.6 Komunikacija

Trden zavezniški delovni odnos zahteva tudi učinkovito komunikacijo. Dobra komunikacija je vitalnega pomena za uspeh mreže od samega začetka. Vpeljava odprtega, učinkovitega komunikacijskega stila bo koristila povezovalnim naporom. Komunikacija omogoča boljše razumevanje partnerjev in njihovih organizacij, zato je potrebno spodbujati svoje družabnike, da delijo z drugimi svoje ideje, da podajo svoje mnenje glede vseh vidikov skupnih poslov. To omogoča partnerjem, da se spoznajo in razvijejo navado razmišljanja v smislu povezave (Industry Canada, 2005).

Mednarodne povezave so običajno še posebno zahtevne zaradi pripadajočih komunikacijskih ovir, ki izhajajo iz jezikovnih pregrad in geografske ločenosti in nerednih srečanj. Zaradi osnovnega pomena komunikacije za uspeh katerega koli odnosa, je pozornost k temu vprašanju še toliko bolj kritična. Pomembno je, da vsi člani tima spoznajo pomen učinkovite komunikacije in so pozorni na morebitne probleme in možne rešitve.

3.6 Proces učenja

Tradicionalnim sestavinam uspešnega poslovanja, kot so inovacije, R&D, učinkovitost procesov, stalne izboljšave produktivnosti in optimizirana alokacija virov, izbrano trženje, izboljšana mednarodna prisotnost in tehtno upravljanje človeških virov, se je v t.i. ekonomiji znanja danes pridružilo še ustrezno upravljanje znanja. Z vidika menedžmenta obstaja vse večja potreba po racionalizaciji dostopa do in uporabe virov znanja, ki ga lahko opredelimo kot informacije, kontekstualno povezane z akcijo (Lengrand, Chatrie, 1999, str. 9). V ta namen je izredno učinkovito izkoriščanje potenciala v latentnih (npr. geografske in strokovne skupine) ali aktivnih omrežjih in povezavah.

Medtem ko pri organizacijskem učenju prihaja do prelivanja znanja s posameznika na skupine in celotno organizacijo, se v primeru medorganizacijskega učenja znanje preko sodelovanja prelije preko meja posameznega podjetja.

Učenje je ključ do izkoriščanja prednosti podjetniškega povezovanja. Partnerstva lahko in bi morala biti priložnost za učenje in sprejemanje sposobnosti, ki jih podjetje potrebuje, da bi bilo dolgoročno uspešno. Pogosto to zahteva bistvene prilagoditve v ravnanju vodstva in zaposlenih kot tudi v organizaciji delovanja tako, da so posamezniki odprti do učenja od svojih partnerjev.

Za t.i. mreženje znanja mora podjetje imeti ustrezna orodja za sprejemanje in upravljanje znanja, ki prihaja iz okolja, v skladu z lastnimi potrebami. Poleg tega mora uvesti ustrezne procese za zagotovitev optimalne razpršitve tega znanja med

zaposlene, da bodo izkoriščali pridobljeno znanje za ustvarjanje dodane vrednosti (Lengrand, Chatric, 1999, str. 3). Star in Griesemer (1989, str. 393) razlikujeta med tremi tipi mreženja znanja:

- modularno mreženje znanja: vsak posameznik ali skupina se neodvisno od ostalih članov mreže uči ali proizvede znanje ter ga posreduje koordinatorju, ki izdela sintezo s kombiniranjem in integriranjem prejetih neodvisnih inputov;
- prevodno mreženje znanja: člani mreže se med seboj sporazumevajo neposredno. Pri tem se poslužujejo skupnega jezika in vmesnih naprav;
- pionirsko mreženje znanja: je najbolj kompleksno, neposredna komunikacija je takojšnja in poteka brez stabilizirajočih vmesnih naprav. Premoščanje različnih okvirov znanja poteka preko uporabe diagramov, simulacij, slik, konceptov itd.

4 ODNOS SLOVENSkih MAJHNih IN SREDNJIh PODJETIJ DO POVEZOVANJA

4.1 Hipoteze

Namen raziskave odnosa slovenskih majhnih in srednjih podjetij do povezovanja je predvsem preveriti veljavnost teoretičnih spoznanj različnih strokovnjakov, nanizanih v predhodnih poglavjih.

Besanko, Dranove, Shanley in Schaefer (2004) ugotavljajo, da številni izvori ekonomij obsega in ekonomij povezanih proizvodov ter ekonomije učenja silijo racionalna in k učinkovitemu poslovanju usmerjena podjetja k preseganju njihovih vodoravnih meja. Avtorji tudi trdijo, da učinkovito izvajanje procesov v vrednostni verigi podjetja vodi k raznolikemu urejanju medsebojnih odnosov, ki presegajo enkratne poslovne transakcije na osnovi tržnega mehanizma. Podobno je pri svojem delu ugotavljal tudi Granovetter (1995). Z raziskavo sem torej najprej želela preveriti, ali podjetja z leti oblikujejo množico vodoravnih in navpičnih poslovnih povezav na različnih področjih svojega delovanja z namenom preseganja omejitev, ki jim jih postavljajo meje njihovega podjetja. Želela sem preveriti tudi, kateri so ključni motivi za povezovanje in najpogostejša področja sodelovanja slovenskih majhnih in srednjih podjetij.

K povezovanju je mogoče pristopati bolj ali manj aktivno, z večjo ali manjšo stopnjo formalnosti, ter odnose vzdrževati na zelo različne načine. V Sloveniji številna podjetja sodelujejo v vladnih programih spodbujanja povezovanja podjetij in razvoja

grozdov, v katerih so aktivnosti usmerjene v oblikovanje raznolikih medpodjetniških povezav in sodelovanja z namenom pospeševanja podjetništva in konkurenčnosti. Od podjetij, ki so zavestno pristopila v tovrstne programe, bi lahko pričakovali:

- nadpovprečno nagnjenost k aktivnemu tvorjenju poslovnih povezav,
- višjo stopnjo formalnosti pri iskanju partnerjev in vzdrževanju povezave,
- večjo raznolikost in intenzivnost interakcije med povezanimi podjetji (s poudarkom na izmenjavi znanja),

kar je druga hipoteza, ki sem jo skušala potrditi ali ovreči s pridobljenimi podatki iz raziskave.

V literaturi je moč zaslediti številne navedbe o pomenu posameznih sestavin medosebnih, pa tudi medpodjetniških odnosov. Baker (2002), Liebeskind (1996) in Rigsbee (1999) govorijo o pomenu zaupanja, strpnosti in sodelovanja, Arena (1997) o predanosti, Schenkler (1980) o vzajemnosti, itd. Iz tega sklepam, da tudi med podjetji, ki se povezujejo, obstaja relativno močan konsenz o sestavinah uspešne povezave, kot so zaupanje, strpnost, sposobnost sodelovanja, predanost, vzajemnost in dobra komunikacija.

Rigsbee (1999) v svojem delu navaja pet temeljnih vzrokov za neuspeh in prenehanje povezave, medtem ko Arena (1997) opozarja, da nobena količina prehodne razprave ne more predvideti vseh možnih zapletov v trajanju povezave, ki bi morebiti lahko povzročili razpad povezave. S četrto hipotezo sem tako skušala preveriti, ali se podjetja pri povezovanju soočajo z nekaterimi ovirami in omejitvami, ki lahko povzročijo prenehanje povezav, ter kakšne so le-te.

Kot ugotavljajo številni strokovnjaki, ki so preučevali delovanje podjetij v sodobnih okoljih, npr. Deeds in Hill (1996), Powell (1998), Badaracco (1991) ali Graham (1998), danes na podjetja vplivajo številni dejavniki, ki spodbujajo oblikovanje zavezništev in podjetniških povezav. Zadnja, peta hipoteza, ki sem jo skušala preveriti z raziskavo na vzorcu slovenskih majhnih in srednjih podjetij se tako glasi: razmere in trendi v sodobnem poslovnem okolju postavljajo dodatne zahteve in spodbude za povezovanje podjetij, nudijo določene olajšave ali povezovanju dajejo geografsko širšo, globalno dimenzijo.

Rezultate raziskave sem predstavila s pomočjo tabel in grafov. Če želimo z opisne statistične metode, s katero analiziramo zgolj zbrane podatke, preiti na statistično sklepanje z vzorca na celotno populacijo, lahko uporabimo inferenčno statistiko. Za preverjanje hipotez o medsebojni odvisnosti spremenljivk sem uporabila preizkus χ^2 (hi-kvadrat) ter iz njega izpeljani koeficient kontingence, ki se uporabljata za preverjanje, ali se več neodvisnih vzorcev med seboj razlikuje po določenih lastnostih. Za potrebe ničelne hipoteze, ki pravi, da spremenljivki med seboj nista

odvisni, sem izračunala teoretične vrednosti polj, ter nato primerjala dejanske in teoretične vrednosti.

Za preverjanje druge hipoteze, ki pravi, da se podjetja, vključena v formalno omrežje, v določenih lastnostih razlikujejo od podjetij, ki na trgu delujejo povsem samostojno, sem uporabila t-preizkus, namenjen (med drugim) preizkušanju domnev o razliki med povprečjema dveh neodvisnih vzorcev. Preizkus temelji na ničelni domnevi, da vzorca izhajata iz iste populacije in da zato ni resnične razlike med njunima povprečjema oz., da je le-ta samo posledica naključja. Če izračun, ki temelji na povprečjih, standardnih odklonih in velikostih vzorcev, pokaže, da je verjetnost, da bi dobili izmerjeno razliko med vzorcema, če bi vzorca vzeli iz iste populacije, dovolj majhna, oz. manjša od stopnje tveganja, za katero smo se odločili, ničelno hipotezo zavrnilo in sprejmemo osnovno hipotezo. Pri vzorcih, manjših od 30 enot običajno upoštevamo predpostavko o enakem standardnem odklonu, ki ga računamo skupno za oba vzorca. To predpostavko je potrebno predhodno preveriti z F-preizkusom. V primerih, ko z F-preizkusom nisem zavrnila ničelne hipoteze o enakosti standardnih odklonov, sem t-preizkus računala s skupnim standardnim odklonom, v ostalih primerih pa z ločenima standardnima odklonoma²⁹.

4.2 Vzorec

Vprašalnik, oblikovan na podlagi pregleda literature kot teoretičnega izhodišča za raziskavo medpodjetniškega povezovanja, je obsegal 15 vsebinskih vprašanj o izkušnjah podjetij s povezovanjem ter 4 splošnih vprašanj o podjetju.

Vprašalnik sem poslala 432 slovenskim malim in srednjim podjetjem, in sicer 100 vprašalnikov po pošti ter 332 po elektronski pošti. V slednjem primeru je tudi odgovarjanje na vprašalnik potekalo elektronsko preko spletne strani. Prejemniki vprašalnikov so bili člani distribucijske mreže velikega trgovskega podjetja, drugi naključni podjetniki in obrtniki ter člani tehnoloških parkov, grozdov, inkubatorjev ter člani mednarodne podjetniške mreže Plato³⁰.

Odziv podjetnikov na anketo je bil relativno skromen. V tiskani obliki sem prejela 12 izpolnjenih vprašalnikov, v elektronski pa 50. Skupna odzivnost tako znaša 14,4 odstotka, pri čemer je odzivnost pri elektronskih vprašalnikih nekoliko višja kot pri tiskanih. Večina vprašalnikov je bila v celoti izpolnjena, pri nekaterih pa manjkajoči

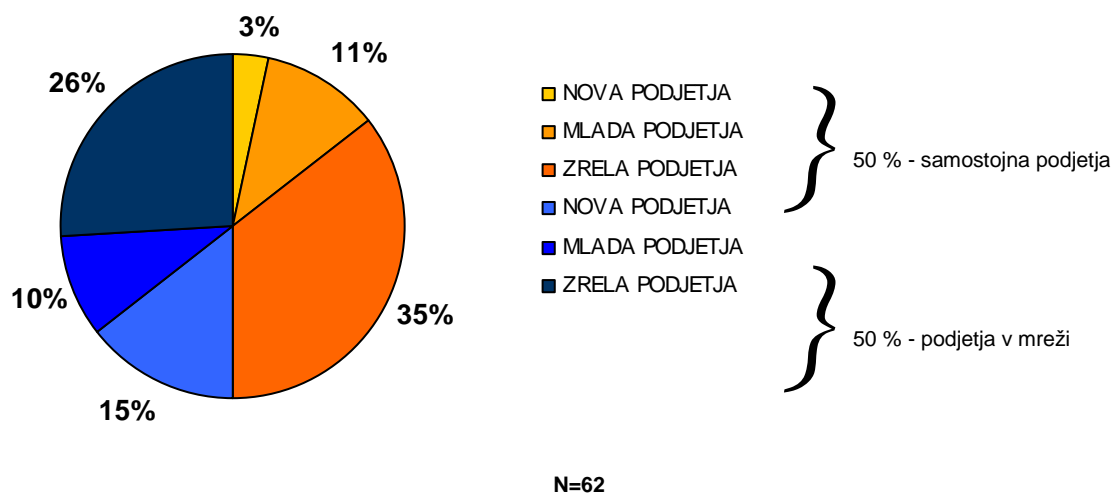
²⁹ Običajno v statistiki velja za velik vzorec tisti, ki šteje vsaj 30 enot. V mojem primeru sta ločena vzorca podjetij v mreži in samostojnih podjetij štela 30 +- 2 enoti, torej ravno okrog meje, ki bi lahko določila uporabo ene ali druge metode za računanje t-preizkusa.

³⁰ Mreža, ki je namenjena podpori majhnih in srednjih podjetij pri njihovi rasti in razvoju, je trenutno aktivna v 11 državah EU: Belgiji, Nemčiji, Irski, Veliki Britaniji, Franciji, Danski, Nizozemski, Švedski, Poljski, Madžarski in Sloveniji. V mreži je trenutno združenih več kot 10.000 majhnih in srednjih podjetij ter preko 300 velikih podjetij.

odgovori nakazujejo na relativno velik obseg vprašalnika, nerazumevanje posameznih trditev ali na neustreznost nekaterih trditev za posamezna podjetja. Odziv nekaterih podjetnikov je bil zelo pozitiven, saj so v dodatni elektronski komunikaciji dodatno opredeljevali svoje izkušnje s formalnim in neformalnim povezovanjem.

Vzorec podjetij, na katerem sem skušala preveriti izkušnje slovenskih majhnih in srednjih podjetij s povezovanjem, njihovo videnje stroškov in koristnosti povezovanja ter dojetjem njegovih rezultatov, sem razdelila na dva dela, ki omogočata medsebojno primerjavo.

Slika 1: Razdelitev vzorca glede na starost podjetij in vključenost v mrežo.



Vir: Vprašalnik, 2005.

Polovica podjetnikov, ki so odgovorili na vprašalnik, je pozitivno odgovorila na vprašanje ali je podjetje vključeno v kakšno obliko formalne multiple medpodjetniške povezave (mreža / grozd / tehnološki park / tehnološki center / ipd.). Druga polovica, t.j. 31 podjetij, ni vključenih v nobeno omrežno povezavo in deluje na trgu povsem samostojno.

14,5 odstotka podjetij v vzorcu ima enega do štiri zaposlene. Največ, t.j. 27 podjetij, kar predstavlja 43,5 odstotka podjetij v vzorcu, ima pet do devet zaposlenih. Kar 58 odstotkov vzorca tako predstavljajo mikro podjetja z manj kot 10 zaposlenimi. 35,5 odstotka vzorca ima 10 do 50 zaposlenih, medtem ko je 6,5 odstotka podjetij v vzorcu srednje velikih podjetij z do 100 zaposlenimi. Srednje velika podjetja s 101 do 250 zaposlenimi so bila namenoma izpuščena iz vzorca, saj se njihov način poslovanja že bistveno razlikuje od mikro podjetij, poleg tega pa takšna podjetja

predstavljajo komaj 1,5 odstotka vseh majhnih in srednjih podjetij v Sloveniji (PIRS, 2004). Razmerje podjetij glede na število zaposlenih se v populaciji sicer še bolj izrazito nagiba v prid mikro podjetjem. Po podatkih Poslovnega informatorja Republike Slovenije je v letu 2004 dobre tri četrtine vseh podjetij imelo enega do štiri zaposlene, medtem ko je kar 87 odstotkov podjetij t.i. mikro podjetij z manj kot 10 zaposlenimi. Poudarek raziskave na mikro podjetja je tako več kot upravičen. Delež podjetij z 51 – 100 zaposlenimi, ki jih v vzorcu obravnavam kot srednja podjetja, v populaciji dosega le dobra dva odstotka.

Največ, skoraj polovica podjetij v vzorcu se ukvarja s storitveno dejavnostjo, skoraj petino vzorca predstavljajo podjetja s proizvodno, ravno toliko s trgovinsko dejavnostjo, 14,5 odstotka podjetij pa opravlja raziskovalno-razvojno dejavnost.

Večina podjetij, kar 61,3 odstotka je zrelih podjetij, saj na trgu poslujejo že več kot osem let. Dobro petino podjetij sem s tremi do sedmimi leti poslovanja opredelila za mlada podjetja, medtem ko je 17,7 odstotka podjetij v vzorcu novih podjetij z manj kot dvema letoma poslovanja.

4.3 Rezultati raziskave

Za cilj pri izvedbi raziskave in analizi pridobljenih odgovorov na vprašalnik sem si zastavila potrditev ali zavrnitev nekaterih zaključkov, do katerih sem prišla na osnovi pregleda literature na temo medpodjetniškega povezovanja. Izhajajoč iz teoretičnega dela naloge sem postavila pet hipotez. Podjetnike sem pred odgovarjanjem na vprašanja seznanila z definicijo poslovne povezave, ki sem jo za potrebe raziskave opredelila kot vsak odnos med gospodarskimi subjekti, kjer zaradi ekonomskega namena na sorazmerno trajni osnovi potekajo raznovrstni medosebni stiki.

4.3.1 Trendi, motivi in področja sodelovanja

Hipotezo, da podjetja z leti oblikujejo množico vodoravnih in navpičnih poslovnih povezav na različnih področjih svojega delovanja z namenom preseganja omejitev, ki jim jih postavljajo meje njihovega podjetja, sem preverjala z vprašanji od 1.1. do 1.4.

Velik del sodelujočih podjetij je označilo, da ima več kot šest poslovnih povezav. Tako je odgovorilo kar 42 odstotkov podjetij. 34 odstotkov podjetij ima tri do šest poslovnih povezav, 18 odstotkov podjetij eno do dve poslovni povezavi, medtem ko so štiri podjetja, ki predstavljajo dobrih šest odstotkov vzorca, označila, da nimajo poslovnih povezav.

Če vzorec razdelimo glede na starost podjetij ugotovimo, da imajo največ povezav mlada podjetja, t.j. podjetja, stara od dveh do osem let, in sicer jih je skoraj polovica

označila, da ima tri do šest poslovnih povezav, dobra polovica pa več kot šest povezav. Če primerjamo zrela in nova podjetja ugotovimo, da zrela podjetja izkazujejo nekoliko večje število povezav kot nova podjetja, kar je razumljivo, saj si morajo nova podjetja z leti svojega poslovanja še ustvariti ustrezno bazo poslovnih povezav.

Tabela 4: Število povezav podjetij glede na starost podjetij (v oklepaju deleži podjetij v posameznih starostnih skupinah)

	0	1-2	3-6	Več kot 6	Skupaj
Nova podjetja (0-2 leti)	1 (9 %)	3 (27 %)	3 (27 %)	4 (36 %)	11 (100 %)
Mlada podjetja (2-8 let)	0 (0 %)	0 (0 %)	6 (46 %)	7 (54 %)	13 (100 %)
Zrela podjetja (nad 8 let)	3 (8 %)	8 (21 %)	12 (32 %)	15 (39 %)	38 (100 %)
Skupaj vzorec	4 (6 %)	11 (18 %)	21 (34 %)	26 (42 %)	62 (100 %)

Vir: Vprašalnik, 2005.

Za preverjanje hipoteze o povezanosti atributivne spremenljivke »starost podjetja« in ordinalne numerične spremenljivke »število povezav podjetja« sem izvedla preizkus χ^2 (hi-kvadrat) ter iz njega izpeljan koeficient korelacije atributov. Za potrebe ničelne hipoteze, ki pravi, da število povezav podjetja ni odvisno od njegove starosti, sem izračunala teoretične vrednosti polj. Zaradi zahteve, da posamezne izračunane teoretične vrednosti niso manjše od pet, je bilo potrebno združevanje sosednjih razredov. Združevanje mladih podjetij z novimi ali zreliimi ni smiselno, saj s tem izgubimo vse z deskriptivno metodo opažene razlike med skupinami podjetij. Združevanje vrednosti spremenljivke »število povezav« pa zadosti pogoju le, ko združimo tri najmanjše razrede, s čimer dobimo dva razreda vrednosti, in sicer »do šest« ter »več kot šest«.

Vrednost χ^2 , ki nam pokaže razliko med teoretično in dejansko porazdelitvijo vrednosti, znaša v našem primeru 0,61. Pri dveh prostostnih stopnjah pet odstotkov izračunanih χ^2 dosega vrednost 5,99 ali več. Vrednost 0,61 še zdaleč ne dosega kritične vrednosti χ^2 , zato ob upoštevanju pet odstotnega tveganja ne moremo zavrniti ničelne hipoteze. Ker vrednosti χ^2 niso omejene navzgor in je jakost odvisnosti med spremenljivkama težko oceniti, sem izračunala še koeficient korelacije atributov³¹, ki znaša 0,11. Z opravljenim preizkusom sicer nisem uspela potrditi domneve, da je medsebojna odvisnost spremenljivk statistično značilna, vendar pa koeficient korelacije atributov kaže na to, da je pozitivna.

Tudi razdelitev vzorca na podjetja, vključena v neko obliko formalne multiple povezave, ter tista, ki na trgu delujejo povsem samostojno, nam pokaže, da prva izkazujejo večje število povezav (skoraj polovica več kot šest poslovnih povezav ter 32 odstotkov podjetij med tri in šest povezav), kot slednja (36 odstotkov več kot šest

³¹ Koeficient korelacije atributov dosega vrednosti med 0 in 1, pri čemer 0 pomeni popolnoma neodvisni, 1 pa popolnoma odvisni spremenljivki.

poslovnih povezav ter ravno tolikšen delež podjetij s tremi do šestimi poslovnimi povezavami). Izračunana vrednost χ^2 za preverjanje odvisnosti med vključenostjo v formalno multiplo povezavo ter številom povezav (razredi povezav od nič do dve, od tri do šest ter več kot šest) znaša 0,53, kar ne dosega kritične točke vrednosti χ^2 ob pet odstotnem tveganju, vrednost koeficienta korelacije atributov pa znaša 0,10, kar ravno tako kot v prejšnjem primeru sicer izkazuje določeno stopnjo pozitivne povezanosti spremenljivk, vendar je vrednost še vedno premajhna, da bi lahko na podlagi rezultatov vzorca sklepali na obstoj statistično značilne povezanosti med spremenljivkama v celotni populaciji.

Večina podjetij v vzorcu (59 odstotkov) opaža, da se je število poslovnih povezav po zaključenem prvem letu poslovanja povečalo. 38 odstotkov jih meni, da se število povezav ni bistveno spremenilo, medtem ko le trije odstotki podjetij menijo, da se je število poslovnih povezav zmanjšalo. Med novimi podjetji je največji delež takšnih, katerim se je število povezav po prvem letu delovanja povečalo. Takšnih je slabi dve tretjini podjetij. Ostala dobra tretjina podjetij meni, da se število poslovnih povezav ni bistveno spremenilo. Seveda se je potrebno zavedati, da v skupini novih podjetij to pomeni, da se število poslovnih povezav ni bistveno spremenilo le v zadnjem, t.j. v drugem letu poslovanja. Mlada podjetja izkazujejo nekoliko večji delež tistih, katerim se število povezav ni bistveno spremenilo (46 odstotkov). Ostalih 54 odstotkov mladih podjetij trdi, da se je število njihovih poslovnih povezav po zaključenem prvem letu poslovanja povečalo. Med zreliimi podjetji jih dobra tretjina ocenjuje, da se število njihovih poslovnih povezav ni bistveno spremenilo, 60 odstotkov, da se je povečalo, ter pet odstotkov, da se je število zmanjšalo.

Tabela 5: Trend povezovanja, značilen za podjetje po zaključenem prvem letu poslovanja (v oklepaju deleži podjetij v vzorcu novih/mladih/zrelih podjetjih).

	Število povezav se ni bistveno spremenilo	Število povezav se je povečalo	Število povezav se je zmanjšalo	Skupaj
Nova podjetja (0-2 leti)	4 (36 %)	7 (64 %)	0 (0 %)	11 (100 %)
Mlada podjetja (2-8 let)	6 (46 %)	7 (54 %)	0 (0 %)	13 (100 %)
Zrela podjetja (nad 8 let)	13 (35 %)	22 (60 %)	2 (5 %)	37 (100 %)
Skupaj vzorec	23 (38 %)	36 (59 %)	2 (3 %)	61 (100 %)

Vir: Vprašalnik, 2005.

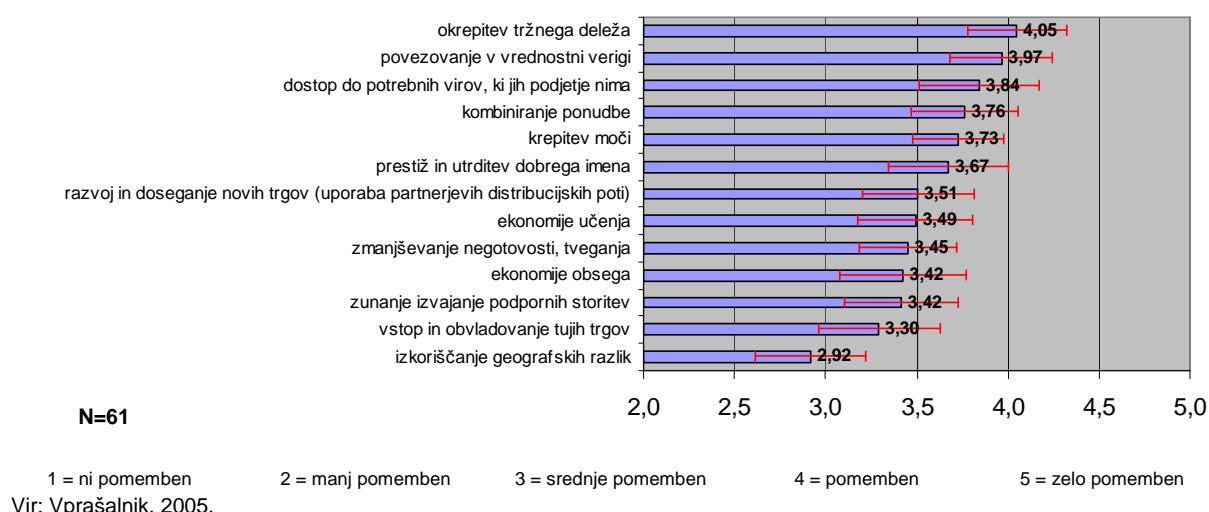
Preizkus povezanosti dveh opisnih spremenljivk »trend povezovanja« in »starost podjetja« χ^2 je po združitvi razredov »število povezav se ni spremenilo« in »število povezav se je zmanjšalo« v en sam razred »število povezav se ni bistveno spremenilo ali se je zmanjšalo« nasproti razredu »število povezav se je povečalo« pokazal, da razlika med skupinami podjetij ni statistično značilna. Pri dveh prostostnih stopnjah pet odstotkov χ^2 dosega ali presega vrednost 5,59. Izračunana vrednost 0,89 ne dosega kritične vrednosti, zato ničelne hipoteze, da povezava med

spremenljivkama ne obstaja, tudi tokrat ne moremo zavrni. Koeficient korelacije atributov v vrednosti 0,13 samo potrjuje domnevo o pozitivni povezanosti med starostjo podjetij in trendom povezovanja, za katero pa na podlagi rezultatov vzorca ne moremo trditi, da je statistično značilna.

Odgovori na vprašanja pa kljub odsotnosti statistično značilnih razlik med oblikovanimi skupinami kažejo na relativno močno prisotnost povezovanja med malimi in srednjimi podjetji in potrjujejo hipotezo o obstoju raznolikih medpodjetniških povezav. Dejstvo je, da ima največ vprašanih podjetij več kot šest poslovnih povezav in največ jih opaža trend naraščanja ali vsaj ohranjanja števila le-teh. Povsem skladno z vlogo podjetnika v družbi, ki zasleduje podjetniški cilj prav s tem, da je drugačen od ostalih, da je na nek način poseben, pa lahko opazimo, da se nekatera podjetja preprosto povezujejo bolj, druga manj, nekatera prej, druga pozneje.

Na vprašanje o pomembnosti posameznih motivov za povezovanje so podjetja kot najpomembnejši motiv navedla okrepitev tržnega deleža, sledita izboljšanje sodelovanja in povezovanja v vrednostni verigi ter dostop do potrebnih virov, ki jih podjetje samo nima. Pomemben motiv so tudi sposobnost zadovoljevanja zahtev velikih kupcev in oblikovanje širše (kombinirane) ponudbe, krepitev moči ter prestiž in utrditev dobrega imena podjetja. S pet odstotno stopnjo zaupanja lahko trdimo, da se povprečja ocen podjetij o pomembnosti posameznih motivov za povezovanje, nahajajo v intervalu zaupanja, označenim z rdečo daljico.

Slika 2: Najpomembnejši motivi za povezovanje podjetij.

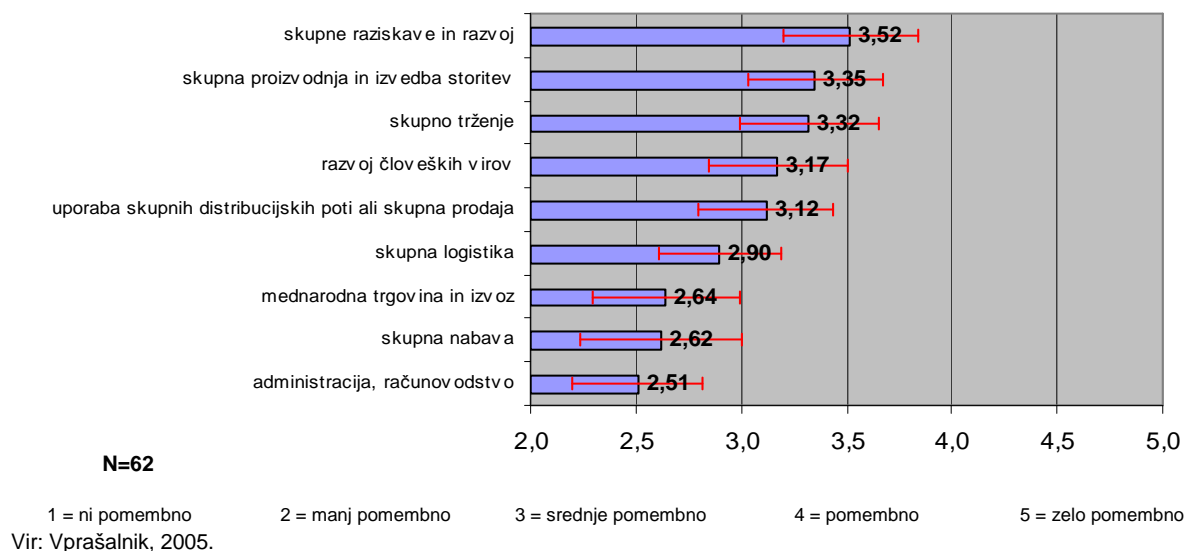


Iz odgovorov lahko razberemo, da se podjetja povezovanja poslužujejo predvsem zaradi vsakodnevnih ovir, s katerimi se pri poslovanju srečujejo zaradi svoje velikosti. Do povezovanja v vrednostni verigi najverjetneje pogosto prihaja zato, ker gre običajno za spontan razvoj, ko srečanje med prodajalcem in kupcem na trgu

postopoma preraste v odnos, ki temelji na dolgotrajnem poznanstvu, predvidljivosti in večletnem sodelovanju. Kombiniranja ponudbe se pogosto poslužujejo v gradbeni dejavnosti, kjer se specializirani obrtniki združujejo pri izvajanju projektov »na ključ«. Ekonomije obsega in zunanje izvajanje podpornih aktivnosti presenetljivo dosegajo relativno nizko mesto na lestvici. Možen razlog za to bi lahko bil, da majhna podjetja, brez drugih pomembnih konkurenčnih prednosti, tudi s povezovanjem ne morejo tekmovati z velikimi proizvajalci na temelju cene, ter še vedno relativno nizka ozaveščenost o prednostih »outsourcinga«.

Za podjetja v vzorcu so najpomembnejša področja sodelovanja izvajanje raziskav in razvoja, skupna proizvodnja in izvedba storitev ter skupno trženje. Predvsem skupne raziskave in razvoj ter skupno trženje sta za majhna in srednja podjetja zelo zanimivi področji sodelovanja, saj predstavljajo velik finančni zalogaj, ki si ga majhna podjetja samostojno pogosto težko privoščijo. Tudi skupna proizvodnja in izvedba storitev kljub potrebi po zahtevnem urejanju kompleksnih medsebojnih razmerij razumljivo zaseda pomembno mesto med področji sodelovanja majhnih in srednjih podjetij, saj lahko pripomore k znatnim prihrankom zaradi ekonomij obsega in ekonomij povezanih proizvodov, ter omogoča oblikovanje širše ponudbe za zadovoljevanje večjih naročil ter tekmovanje z večjimi konkurenti. Znatna razpršenost odgovorov od povprečja se odraža v nekoliko večjem, z rdečo daljico označenem intervalu zaupanja (upoštevana pet odstotna stopnja zaupanja).

Slika 3: Ocena pomembnosti področij sodelovanja.



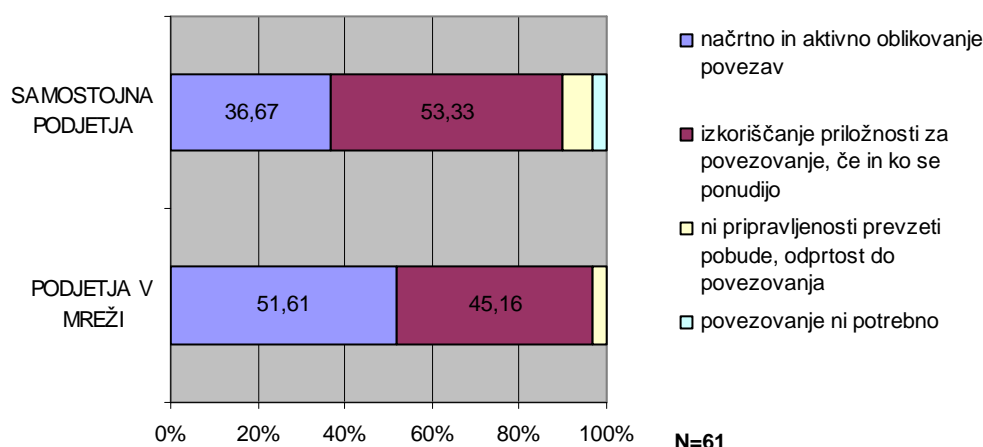
Ocene pogostosti sodelovanja na vseh naštetih področjih se gibljejo med 2,5 in 3,5, torej v razponu pol ocene pod in nad sredinsko vrednostjo 3 (= srednje pomembno).

4.3.2 Aktivnost in formalnost pri povezovanju ter raznolikost sodelovanja

Z naslednjimi šestimi vprašanji (vprašanja 1.5 do 1.10) sem skušala najti odgovore, ki bi potrdili ali ovrgli hipotezo, da od podjetij, združenih v formalno obliko mreže lahko pričakujemo nadpovprečno nagnjenost k aktivnemu oblikovanju poslovnih povezav, višjo stopnjo formalnosti pri iskanju partnerjev in vzdrževanju povezave ter večjo raznolikost in intenzivnost interakcije med povezanimi podjetji, s poudarkom na izmenjavi znanja.

Na splošno se vsa podjetja v vzorcu, tako tista, ki so povezana v multiplo medpodjetniško povezavo, kot tista, ki to niso, zavedajo pomena medpodjetniškega povezovanja, saj je 44 odstotkov podjetij odgovorilo, da načrtno in aktivno oblikujejo poslovne partnerske povezave, slaba polovica podjetij pa je pripravljenih izkoristiti priložnosti za povezovanje, če in ko se le-te podjetju ponudijo. Le pet odstotkov podjetij ni pripravljenih prevzeti pobude, vendar je odprtih za sodelovanje, medtem ko le slaba dva odstotka podjetij meni, da se ni potrebno povezovati.

Slika 4: Drža podjetij do povezovanja.



Vir: Vprašalnik, 2005.

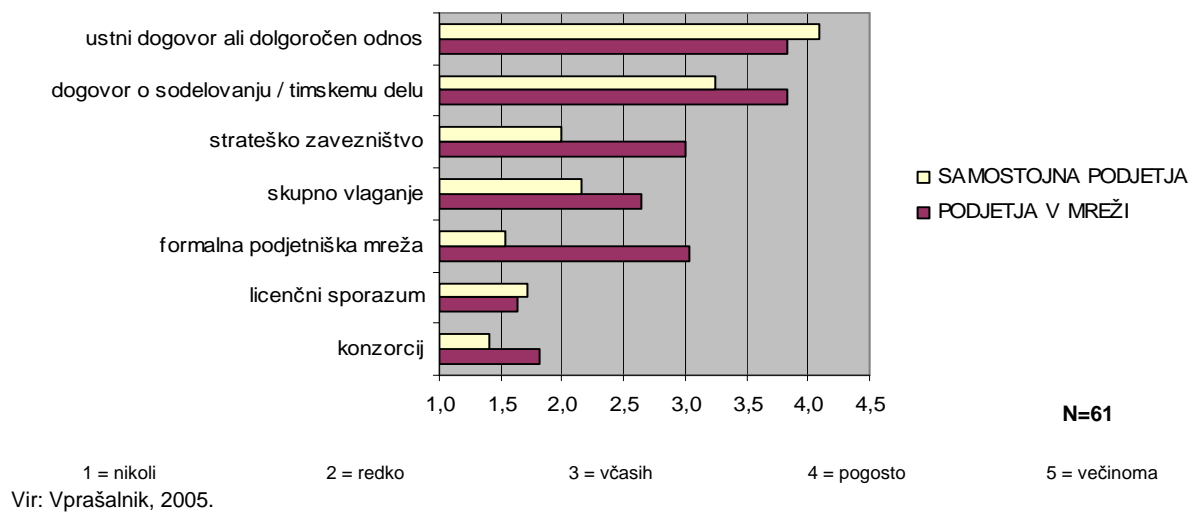
Zanimiv je podatek, da je kar 73 odstotkov novih podjetij dejalo, da načrtno in aktivno pristopajo k oblikovanju poslovnih partnerskih povezav, medtem ko je pri mladih in zrelih podjetjih ta odstotek občutno nižji (46 odstotkov in 35 odstotkov).

Če primerjamo odgovore podjetij v mreži in povsem neodvisnih podjetij, lahko ugotovimo, da podjetja, združena v mrežo v večji meri izkazujejo nagnjenost k aktivnemu oblikovanju poslovnih povezav. Takšno ravnanje je označila dobra polovica podjetij, združenih v mrežo, v nasprotju s 37 odstotki vseh samostojnih podjetij. Delež podjetij, ki so pripravljena izkoristiti priložnosti za povezovanje, če in ko se jim le-te ponudijo, dosega 45 odstotkov podjetij, povezanih v mrežo, ter 53 odstotkov samostojnih podjetij. Delež podjetij, ki imajo bolj pasiven odnos do povezovanja in niso pripravljeni prevzeti pobude, so pa odprti do povezovanja, ter

podjetij, ki menijo, da se podjetju ni potrebno povezovati, je večji med samostojnimi podjetji.

Razliko med obema vzorcema sem preverila tudi s t-preizkusom. Odgovore sem prevedla v numerično izraženo nagnjenost k povezovanju in sicer z jakostjo od ena do štiri. Rezultat t-preizkusa je omogočil zavrnitev ničelne hipoteze in ob pet odstotnem tveganju potrdil hipotezo, da podjetja v mreži bolj načrtno in aktivno pristopajo k povezovanju kot samostojna podjetja.

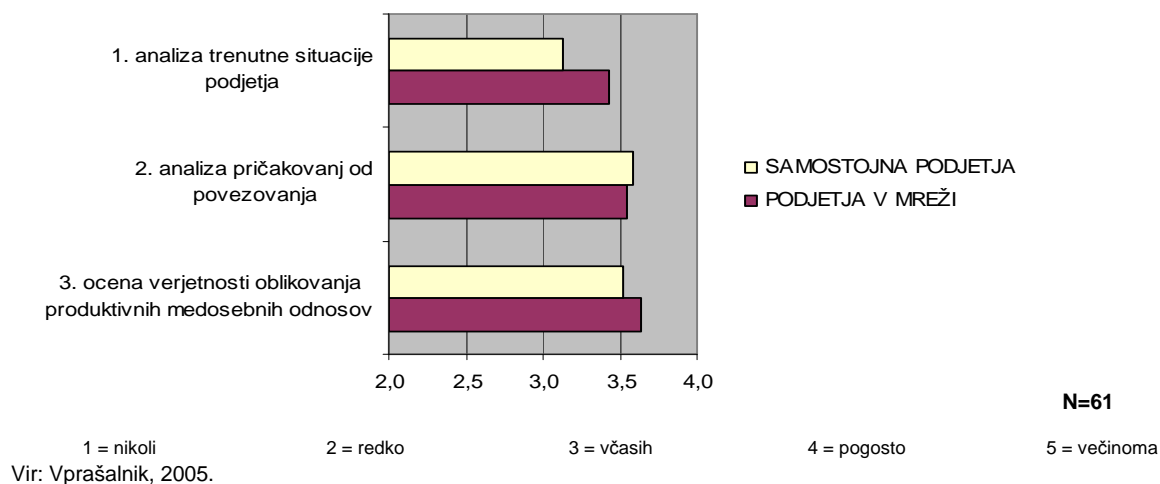
Slika 5: Vrste poslovnih povezav, glede na stopnjo formalne ureditve, ki se jih poslužujejo podjetja.



Glede na stopnjo formalne ureditve povezave (slika 5) podjetja v splošnem najpogosteje ostajajo pri ustnih dogovorih ali dolgoročnejših odnosih. V teh primerih se podjetja v veliki meri zanašajo na pretekle izkušnje s svojimi poslovnimi partnerji ter izgrajeno zaupanje med njimi. Pogosto podjetja sklepajo tudi dogovore o sodelovanju in /ali timskem delu. Precej manj se podjetja poslužujejo skupnih vlaganj, licenčnih sporazumov in konzorcijev. Delež podjetij, ki se poslužujejo sodelovanja v okviru formalnih podjetniških mrež je razmeroma visok tudi zaradi sestave vzorca, v katerem je polovica sodelujočih podjetij članov neke oblike multiple podjetniške mreže. Izvedba t-preizkusa za vsak posamezen odgovor mi je omogočila preverjanje domneve o različnosti povprečij dveh neodvisnih vzorcev. Pri vseh v sliki 5 ponazorjenih možnih oblikah povezav, razen pri licenčnem sporazumu, ki ga redko uporabljajo tako podjetja, združena v mrežo, kot tudi samostojna podjetja, je t-preizkus ob pet odstotnem tveganju potrdil statistično značilno različnost povprečij vzorcev. Kot je razvidno že iz slike, se enote neodvisnih vzorcev najbolj razlikujejo pri uporabi formalne podjetniške mreže (kar seveda izhaja že iz same razdelitve vzorca), strateških zavezništev, konzorcijev in skupnih vlaganj.

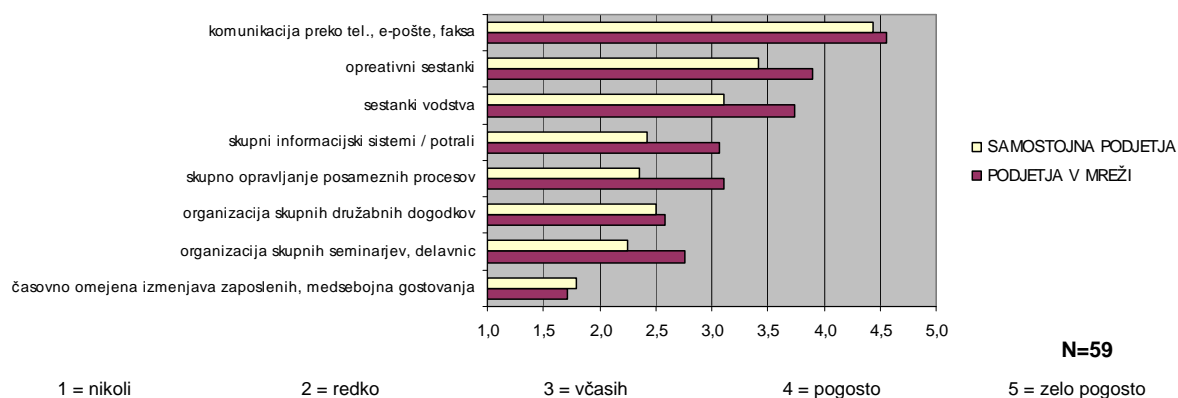
Ocene podjetij, kako pogosto izvajajo analizo trenutne situacije podjetja, analizo pričakovanj od povezovanja ter oceno zmožnosti potencialnih partnerjev, oceno ujemanja in oceno verjetnosti oblikovanja produktivnih medosebnih odnosov (slika 6), se gibljejo med 3,3 in 3,6, torej bližje »včasih« (3) kot »pogosto« (4). Odstopanje ocen, ki so jih izvajanju aktivnosti namenila podjetja, vključena v mrežo, ter podjetja, ki na trgu nastopajo povsem samostojno, je zgolj minimalno. Ničelne hipoteze o enakosti vzorcev tako z uporabo t-preizkusa ne moremo zavrniti niti pri vprašanju o izvajanju analize pričakovanj od povezovanja niti pri vprašanju o izvajanju ocene verjetnosti oblikovanja produktivnih medosebnih odnosov. Osnovno domnevo o različnosti vzorcev sem po izvedbi t-preizkusa lahko potrdila le pri prvem odgovoru, t.j. pri izvajanju analize trenutne situacije podjetja, kjer se je izkazalo, da podjetja, vključena v mrežo pogosteje kot samostojna podjetja posegajo po tovrstnem analitičnem orodju.

Slika 6: Pogostost uporabe analitičnega pristopa k povezovanju.



Na vprašanje, ali podjetje izbiro partnerjev opravlja na priložnosten način ali s formalnimi pristopi, sta obe skupini podjetij odgovorili identično. Slabe tri četrtine podjetij k povezovanju pristopa na priložnosten način, torej preko osebnih stikov, poznanstev in spontanega razvoja odnosov, le dobra četrtina podjetij pa pred povezovanjem aktivno zbira informacije o potencialnem partnerju, jih analizira ter izvaja pogajanja z različnimi možnimi partnerji.

Slika 7: Načini vzdrževanja odnosov podjetij s povezanimi podjetji.



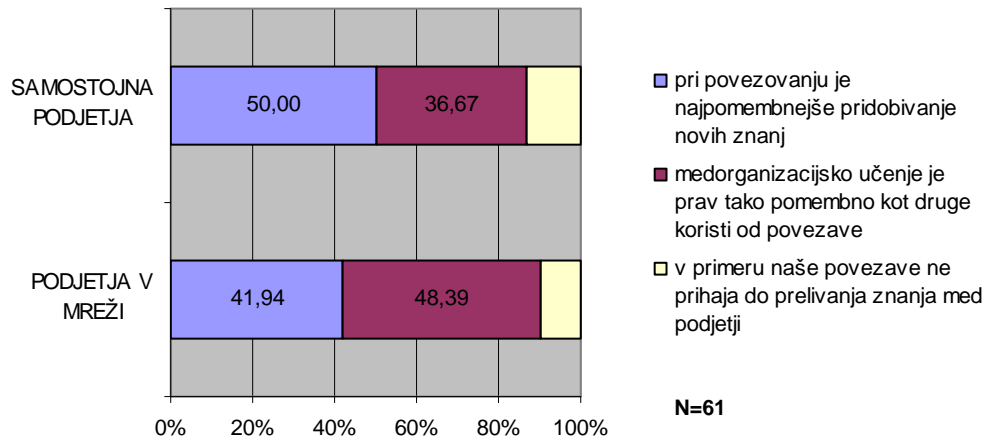
Vir: Vprašalnik, 2005.

Kot lahko razberemo iz slike 7, podjetja v mreži pogosteje izvajajo večino izmed naštetih načinov vzdrževanja odnosov s povezanimi podjetji. Podjetja v vzorcu kot celoti poslovne odnose ohranjajo predvsem s komunikacijo preko telefona, elektronske pošte in faksa, z operativnimi sestanki in sestanki vodstva, v nekoliko večji meri podjetja v mreži kot samostojna podjetja pa tudi s skupnimi informacijskimi sistemi in portali za izmenjavo podatkov ter skupnim opravljanjem posameznih delovnih procesov. Organizacija skupnih družabnih dogodkov, skupnih seminarjev, delavnic ter izmenjava zaposlenih niso pogost način medpodjetniškega sodelovanja.

V vseh primerih, razen pri organizaciji skupnih družabnih dogodkov in izmenjavi zaposlenih, ki se jih vsa podjetja relativno redko poslužujejo, nam izvedba t-preizkusa razkrije statistično značilne razlike med povprečjema vzorcev, in sicer v vseh primerih v prid podjetjem, povezanim v mrežo, ki intenzivneje in na bolj raznolike načine sodelujejo s povezanimi podjetji.

Glede pomena, ki ga podjetja pripisujejo medorganizacijskemu učenju (slika 8), bi lahko trdili, da velik delež, kar 46 odstotkov podjetij meni, da je pri sodelovanju v povezavi najpomembnejše pridobivanje novih znanj. 43 odstotkov podjetij medorganizacijskemu učenju pripisuje enak pomen kot ostalim koristim od povezave. Le 11 odstotkov podjetij pa trdi, da v njihovem primeru povezovanja ne prihaja do izmenjave znanja med podjetji.

Slika 8: Pomena, ki ga podjetja pripisujejo medorganizacijskemu učenju.



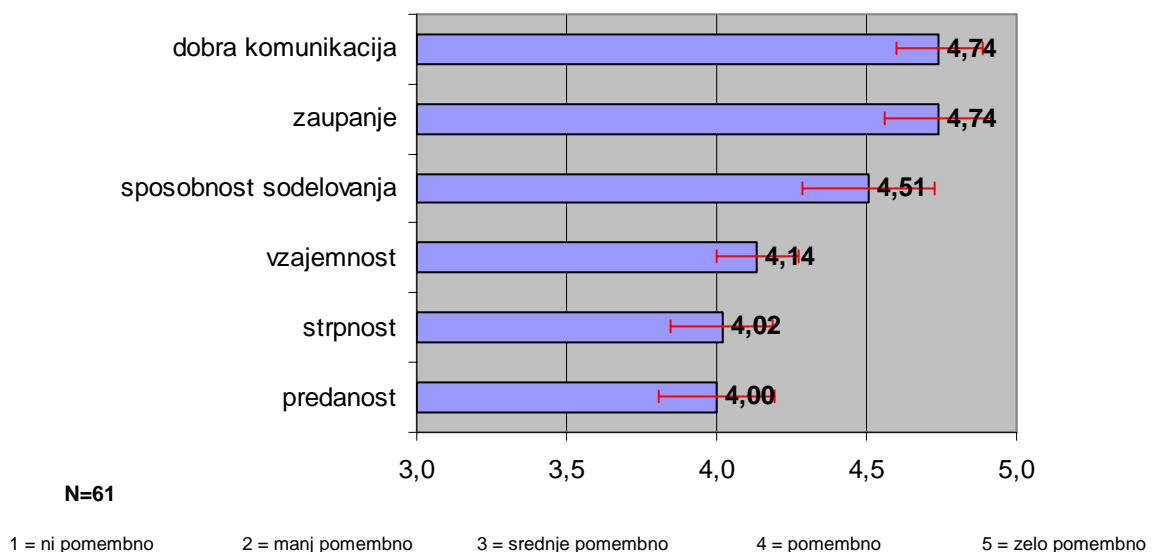
Vir: Vprašalnik, 2005.

Čeprav so deleži podjetij, razdeljenih glede na njihovo sodelovanje v mreži, v pripisovanju pomena medorganizacijskemu učenju precej podobni in tudi t-preizkus ne nakazuje na statistično značilno razliko med vzorcema, pa je zanimivo, da so samostojna podjetja medorganizacijskemu učenju pripisala celo večji pomen kot tista, povezana v formalno mrežo.

4.3.3 Sestavine uspešne povezave

Skladno z mojimi pričakovanji, so podjetja vsem naštetim sestavinam uspešnih povezav namenile visoke ocene, kot je razvidno iz slike 9. Najpomembnejša sestavina uspešne povezave sta po mnenju sodelujočih podjetij zaupanje in dobra komunikacija, sledi pa sposobnost sodelovanja. Najnižje ocene, čeprav še vedno označene kot pomembne (ocena štiri ali več) so prejele lastnosti vzajemnost, strpnost in predanost.

Slika 9: Pomembnost posamezne lastnosti povezave za njeno uspešnost.



Med vsemi odgovori na vprašanja iz vprašalnika podjetja prav tu izkazujejo največjo homogenost, saj je standardni odklon podjetij občutno manjši kot pri drugih vprašanjih in se pri posameznih lastnostih povezave nahaja v intervalu med 0,51 in 0,86.

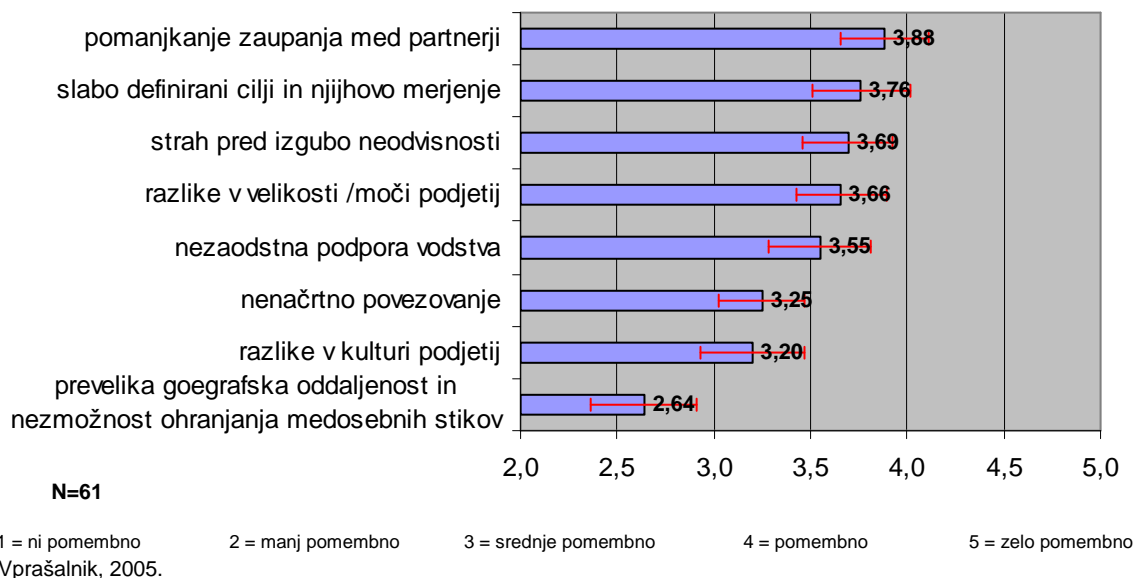
Podjetja se očitno zelo dobro zavedajo pomena navedenih ključnih sestavin za njihove dobre poslovne odnose. Seveda so kompleksni odnosi sestavljeni in številnih drobnih dogodkov, odtenkov in različnih interpretacij, ki so v vsakem primeru edinstvene. Pogosto tudi občasni nesporazumi in napetosti prispevajo k razvoju zaupanja, odprte komunikacije iskanja rešitev v skupno korist.

4.3.4 Ovire in omejitve pri povezovanju

Z vprašanjema 1.12 in 1.13 sem skušala preveriti četrto hipotezo, ki pravi, da se podjetja pri povezovanju soočajo z različnimi ovirami in omejitvami, ki lahko povzročijo prenehanje povezav.

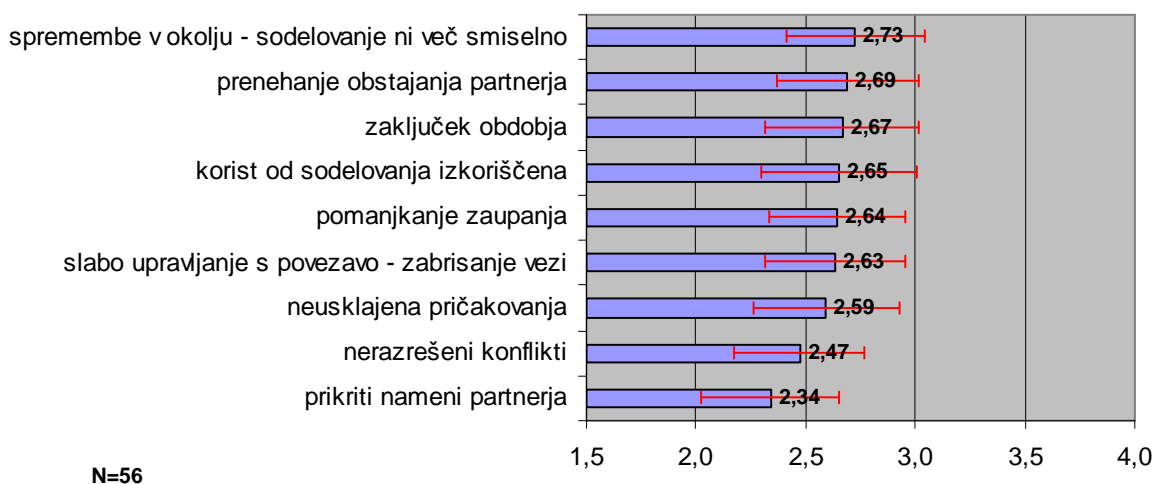
Prav pomanjkanje zaupanja med partnerji, kot eno od pomembnejših sestavin uspešne povezave, so sodelujoča podjetja označila tudi kot najpogostejšo oviro, s katero se soočajo pri povezovanju (slika 10). Med pomembnejšimi ovirami so še pogosto slabo definirani cilji povezave in njihovo merjenje, strah pred izgubo neodvisnosti, razlike v velikosti in moči podjetij, ki se povezujejo, ter nezadostna podpora sodelovanju s strani vodstva. Nenačrtno povezovanje in razlike v kulturi podjetij so prejele nekoliko nižje ocene, medtem ko prevelika geografska oddaljenost podjetij v povezavi in nezmožnost ohranjanja medosebnih stikov po mnenju podjetij ne predstavlja pomembne ovire za povezovanje majhnih in srednjih podjetij. To deloma lahko razložimo tudi z rezultati predhodnih vprašanj, kjer podjetja vstopa na tuje trge ter mednarodne trgovine in izvoza niso postavile visoko na lestvico motivov za vzpostavitev povezav ter pomembnih področij sodelovanja. Če med sodelujočimi podjetji ne beležimo veliko primerov mednarodnega sodelovanja, se geografska oddaljenost preprosto ne more izkazati kot pomembna ovira za to sodelovanje.

Slika 10: Ovire, s katerimi se soočajo majhna in srednja podjetja pri povezovanju.



Konkretnim razlogom za prenehanje obstoja ali neuspeh posameznih povezav so podjetja namenila razmeroma nizke ocene (slika 11), saj nobeden od razlogov v povprečju ne dosega ocene tri (=včasih). Odgovori podjetij so zelo raznoliki, kar izkazujejo občutni standardni odkloni, v sliki označeni z rdečim intervalom. Najvišjo oceno pogostosti vzroka za prenehanje povezave so podjetja pripisala spremembam v okolju, ki so povzročile, da sodelovanje ni bilo več smiselno, ter prenehanju obstoja partnerja ali njegovi znatni spremembi dejavnosti, zaradi česar je sodelovanje ravno tako izgubilo svoj pomen. Sledita prenehanje obstoja povezave zaradi zaključka obdobja, za katerega je bilo sodelovanje sklenjeno ter izkoriščena korist od sodelovanja. Iz tega lahko sklepamo, da večina povezav preneha spontano, zato ker njen prihodnji obstoj ni več smiseln ali zato, ker je odslužila svojemu namenu, in manj zaradi konfliktov, nerazumevanj ali slabega upravljanja povezav.

Slika 11: Ocena razlogov za prenehanje obstoja ali za neuspeh posameznih poslovnih povezav podjetja.

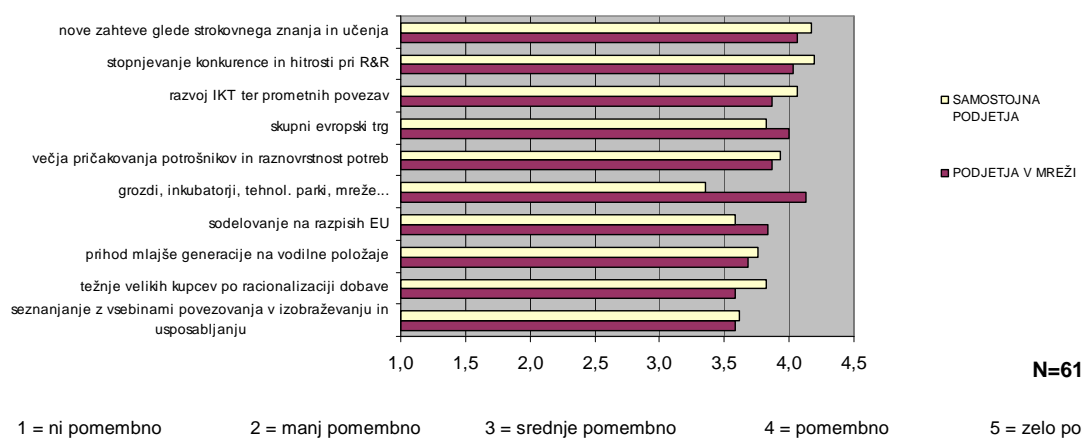


1 = nikoli 2 = redko 3 = včasih 4 = pogosto 5 = večinoma
 Vir: Vprašalnik, 2005.

4.3.5 Spodbude povezovanju v sodobnem poslovnem okolju

Velika večina sodelujočih podjetij (86 odstotkov) je mnenja, da se bodo podjetja v prihodnosti morala intenzivneje povezovati med seboj. To mnenje je še v nekoliko večji meri prisotno med podjetji, ki so že sedaj vključena v neko obliko podjetniške mreže, saj je takšnega mnenja kar 93 odstotkov teh podjetij. Statistično značilno različnost med vzorcema je potrdil tudi t-preizkus.

Slika 12: Ocena pomembnosti dejavnikov in ukrepov za spodbujanje povezovanja majhnih in srednjih podjetij v prihodnosti.



Vir: Vprašalnik, 2005.

V nadaljevanju so bila podjetja naprošena še, da ocenijo pomembnost posameznih dejavnikov in ukrepov za spodbujanje povezovanja majhnih in srednjih podjetij. Najvišje ocene so prejeli naslednji dejavniki: nove zahteve glede strokovnega znanja in spodbujanje učenja, stopnjevanje konkurence in hitrosti na področju raziskav in razvoja, razvoj informacijsko-komunikacijskih tehnologij ter vse kakovostnejše in cenejše prometne povezave, ter uveljavljanje skupnega evropskega trga, ki odpira možnosti in hkrati pritiska na proces povezovanja.

Pri polovici odgovorov je ob pet odstotnem tveganju mogoče zaslediti statistično značilno različnost povprečij med vzorcema, pri polovici pa različnosti s pomočjo t-preizkusa ne moremo potrditi. Pri ocenah pomembnosti dejavnikov, kjer se odgovori podjetij v posameznih vzorcih značilno razlikujejo, lahko opazimo, da podjetja, ki niso vključena v formalno mrežo, pripisujejo večjo pomembnost razvoju informacijsko-komunikacijskih tehnologij in prometnih povezav ter težnjam velikih podjetij po racionalizaciji poslovanja, medtem ko podjetja v mreži statistično značilno večji pomen pripisujejo skupnemu evropskemu trgu, sodelovanju na razpisih EU ter grozdom, inkubatorjem, tehnološkimi parkom in drugim oblikam mreženja, kar nakazuje na to, da imajo s sodelovanjem v formalnih mrežah pozitivne izkušnje ter

predvidevajo nadaljnji razvoj in uporabo teh mehanizmov v podporo svojemu povezovanju.

SKLEP

Z odločitvijo za raziskovanje medpodjetniškega povezovanja sem lastno pozornost usmerila na družbene procese v gospodarskem prostoru. Družbene biti udeležencev poslovnih procesov ne moremo zanikati, kar velja tako za današnje obdobje kot za vso preteklo gospodarsko dejavnost. Vendar pa so nekatere pomembne prelomnice v naši polpretekli zgodovini ter posamezni dejavniki in trendi pomen sodelovanja in ustvarjanja kooperativnih medosebnih vezi okrepili do te mere, da bi lahko govorili o prehodu iz obdobja tekmovanja v obdobje sodelovanja.

V uvodu magistrskega dela sem si zadala nalogo, da bom izvedla pregled strokovne literature s tega področja ter preizkusila veljavnost petih hipotez o medpodjetniškem povezovanju. Še pred preizkušanjem le-teh sem opredelila osnovne pojme, ki sem jih porabljala v nalogi ter njihova medsebojna razmerja. Ugotovila sem, da podjetje kot samostojno gospodarsko enoto, ki je rezultat družbene delitve dela in je osnova celotnega družbenega gospodarstva ali kot institucijo, znotraj katere v stik prihaja obnašanje različnih vrst potrošnikov, od njegovega okolja razmejujejo vodoravne meje, ki so odvisne od ekonomij obsega, ekonomij povezanih proizvodov in ekonomij učenja, ter navpične meje, ki so odvisne od odločitve o načinu organizacije vrednostne verige. Predstavitev neoklasičnega, atomističnega pogleda na podjetja kot povsem avtonomne produkcijske celice sem nadgradila s predstavitvijo teorije transakcijskih stroškov, kjer hierarhična podjetja in trgi kot glavna transakcijska modela predstavljajo alternativen mehanizem za izvajanje poslovnih transakcij. To dihotomijo je kasneje izzvalo naraščajoče priznanje, da sodobna podjetja vse bolj zamegljujejo svoje meje z zapletanjem v različne oblike sodelovanja, s katerimi skušajo lajšati in optimizirati notranje in zunanje izmenjave.

Predpostavka, da se vzpostavljanje odnosov, bodisi na ravni podjetja, bodisi na ravni podjetniških povezav odvija vedno, ko je to donosnejše v primerjavi z alternativnimi oblikami izmenjav, pa v realnosti trči ob obstoj številnih družbenih strukturnih težav, še posebej v smislu pomanjkanja zaupanja v določeni družbeni skupini, ki otežujejo ali celo onemogočajo proces povezovanja.

Samega obstoja različnih oblik medpodjetniških povezav danes ne moremo postavljati pod vprašaj. Tako pregled literature kot sam pogled na poslovanje podjetij v našem okolju nam razkrije, da podjetja, nekatera bolj, druga manj intenzivno, stopajo v množico vodoravnih in navpičnih poslovnih povezav na različnih področjih svojega delovanja z namenom preseganja omejitev, ki jim jih postavljajo meje

njihovega podjetja. S pregledom strokovne literature sem opredelila vrsto razlogov in možnih področij povezovanja. Tudi rezultati raziskave so pokazali, da podjetja tvorijo večje število povezav in v splošnem beležijo trend rasti ali ohranjanja števila poslovnih partnerjev. Seveda preveliko število poslovnih povezav in trajen trend rasti števila ni smiselni, saj je ključnega pomena pri poslovni povezavi tudi kakovost odnosov in intenzivnost sodelovanja. Upoštevajoč omejeno področje delovanja podjetja in količino časa, ki ga ohranjanju in poglobljanju odnosov podjetje lahko nameni, se količina in kakovost poslovnih povezav na določeni stopnji lahko začneta izključevati.

Pri pregledu strokovne literature sem naletela na zelo raznolike podjetniške povezave v smislu intenzivnosti odnosov, njihovega vzpostavljanja in formalnega urejanja. Kljub posameznim priporočilom in usmeritvam za uspešno vzpostavljanje in vzdrževanje dobrih medpodjetniških odnosov, pa nekega splošnega recepta, kaj je v določeni situaciji najboljše, v literaturi ni mogoče najti. Izhajajoč iz predpostavke, da so podjetja, ki sodelujejo v neki obliki formalne multiple medpodjetniške povezave ali mreže, že izkazala določeno stopnjo nagnjenosti k medpodjetniškemu sodelovanju sem oblikovala drugo hipotezo, ki pravi, da lahko od podjetij, združenih v mrežo, pričakujemo nadpovprečno nagnjenost k aktivnemu tvorjenju poslovnih povezav, višjo stopnjo formalnosti pri iskanju partnerjev in vzdrževanju povezave ter večjo raznolikost in intenzivnost interakcije med povezanimi podjetji (s poudarkom na izmenjavi znanja).

Rezultati vprašalnika so pokazali, da podjetja, združena v mrežo, res v nekoliko večji meri izkazujejo nagnjenost k aktivnemu tvorjenju poslovnih povezav ter se, sicer le v manjšem pozitivnem, vendar statistično značilnem odstopanju, v večji meri poslužujejo bolj formalnih oblik medpodjetniških povezav. Prav tako ta podjetja izkazujejo nekoliko večjo, statistično značilno intenzivnost in raznolikost pri vzdrževanju vsakodnevnih odnosov s povezanimi podjetji.

Glede načrtnega pristopa k analizi trenutne situacije in potreb podjetja, lastnih pričakovanj od povezovanja ter oceni zmožnosti potencialnih partnerjev in njihovega ujemanja z lastnim podjetjem se podjetja, vključena v mrežo in tista, ki to niso, ne razlikujejo bistveno. Ravno tako sta si obe skupini podjetij v vzorcu identični v tem, da k izbiri potencialnih partnerjev pristopata večinoma na priložnostni način. Le manjši delež podjetij k izbiri partnerjev pristopa s formalnimi pristopi. Zanimiv rezultat analize odgovorov sodelujočih podjetij je, da so podjetja, ki na trgu delujejo povsem samostojno, pripisala večji poudarek medorganizacijskemu učenju kot podjetja, ki so povezana v formalno mrežo. Dodatni preizkus sicer ni pokazal statistično značilne razlike med vzorcema.

Z dobljenimi rezultati lahko hipotezo v večji meri potrdimo, ne pa v celoti. Sklepi o različnem obnašanju podjetij v mreži in samostojnih podjetij tudi po izvedbi raziskave ostajajo arbitrarni na podoben način kot so bili na osnovi pregleda literature, vendar tudi če med obema skupinama podjetij ponekod ne obstajajo pomembne razlike, lahko ugotovimo, da podjetja k povezovanju sicer pristopajo na pretežno neformalne načine, ampak se poslužujejo zelo raznolikih oblik sodelovanja ter ohranjanja vsakodnevnih kooperativnih odnosov. Poleg tega vsa podjetja, tako tista v mreži kot tudi samostojna, pripisujejo velik pomen pridobivanju znanja od povezanih partnerjev in svojega sodelovanja v povezavi.

Tako kot je v literaturi, ki ni nujno omejena na ekonomsko, temveč na širšo, družbeno znanost o medsebojnih odnosih, mogoče zaslediti določen konsenz o sestavinah uspešnih povezav, so tudi rezultati vprašalnika pokazali, da so značilnosti, kot so dobra komunikacija, zaupanje in sposobnost sodelovanja ključnega pomena za uspeh povezav, v katere so vključena družbena bitja. Odsotnost le-teh ter nekatere druge ovire in omejitve pa lahko prispevajo k neoptimalnemu delovanju medpodjetniških povezav ter tudi njihovo prenehanje. Seveda obstajajo številni primeri neuspešnih povezav, katerih rezultat so lahko velike finančne in materialne izgube, pravni procesi ali celo propad posameznih podjetij, vendar v raziskavi sodelujoča podjetja kot najpomembnejše vzroke za prenehanje povezav naštevajo predvsem »naravne« vzroke: spremembe v okolju, ki so povzročile, da sodelovanje ni bilo več smiselno, prenehanje obstajanja partnerja in zaključek obdobja, za katero je bila povezava sklenjena. Četrta hipoteza magistrske naloge je z dobljenimi rezultati potrjena.

Enako pa velja tudi za zadnjo hipotezo, ki pravi, da razmere in trendi v sodobnem poslovnem okolju postavljajo dodatne zahteve in spodbude za povezovanje podjetij, nudijo določene olajšave ali povezovanju dajejo geografsko širšo, globalno dimenzijo s čimer so se v veliki meri strinjala v raziskavi sodelujoča podjetja.

Posebej poučen in informativen je bil odziv nekaterih podjetij, ki so v nadaljnji komunikaciji podrobneje opisovala svoje izkušnje s povezovanjem v okviru formalnih oblik medpodjetniških povezav, s svojimi dolgoročnimi poslovnimi partnerji kot tudi s podporo države. Gospa, zaposlena v majhnem zasebnem gradbenem podjetju je tako razložila, da podjetje sodeluje v grozdu, ki je bil z administrativno in finančno podporo Podjetniškega centra za malo gospodarstvo ustanovljen leta 2004. Kljub pozitivni naravnosti do projekta pa ni bilo mogoče zanemariti dejstva, da so se v grozd povezala podjetja, ki nikoli prej niso sodelovala, zato vse do danes še niso uspela izpeljati nobenega skupnega posla. Po drugi strani pa podjetje sodeluje s številnimi izvajalci dela in storitve, s katerimi sodelovanje dejansko temelji na zaupanju in medsebojni komunikaciji, potrebni za nemoteno delo in zadovoljstvo strank.

Tovrstni odzivi so pomembni tako z vsebinskega kot tudi z metodološkega vidika, saj nakazujejo dobre možnosti nadaljnje analize. Tako kot bi bila mogoča in koristna nadaljnja širitev obsega vzorca, bi po mojem mnenju izredno vrednost raziskavi dodala poglobljena analiza odnosov omejenega števila majhnih in srednjih podjetij, njihovih pozitivnih in negativnih izkušenj z medpodjetniškim sodelovanjem ter prikaza pasti in ugodnih rešitev različnih poslovnih situacij.

LITERATURA

1. Anderson Edward, Schmitz Hubert in Barnard Geoff (urednik): Collective Efficiency: A Way Forward for Small Firms. Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton, UK. URL: <http://www.ids.ac.uk/ids/bookshop/briefs/brief10.html>, 10.04.1997.
2. Anderson James C., Hakansson Hakan in Johanson Jan: Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context. *Journal of Marketing*, 1994, oktober (58), str. 1-15.
3. Antončič Boštjan: Entrepreneurship Networks: A Review and Future Research Directions. *Slovenska ekonomska revija*, letnik 50, 1999, št. 3, str. 195 - 221.
4. Arena Blaise J.: Creating and Managing International Alliance Relationships. Refresher Publications Inc. URL: <http://www.refresher.com/!bjaalliance.html>, 20.02.2005.
5. Aoki Masahiko: Toward an Economic Model of the Japanese Firm. *Journal of Economic Literature*, 28(1990), str. 1-27.
6. Baker Kathryn A.: Organizational Alliances, Partnerships, and Networks. [URL: <http://www.sc.doe.gov/sc-5/benchmark/Ch%209%20Organizational%20Alliances%2006.08.02.pdf>], 06.08.2002.
7. Badaracco Joseph L. Jr.: *The Knowledge Link: How Firms Compete through Strategic Alliances*. Boston: Harvard Business School Press, 1991.
8. Besanko David, Dranove David, Shanley Mark, Schaefer Scott: *Economics of Strategy*, Third edition. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2004, 632 str.
9. Blau P.M.: *Inequality and Hererogeneity*. New York: Free Press, 1977.
10. Braudel F.: *The Wheels of Commerce*. New York: Harper Row, 1982.
11. Brusco S.: The Emilian Model: Productive Decentralization and Social Integration. *Cambridge Journal of Economics*, 6(1982), str. 167-184.
12. Burt, Ronald S.: *Toward a Structural Theory of Action: Network Models of Social Structure, Perception and Action*. New York: Academic Press. 1982.

13. Chesbrough H. in Teece D. J.: When is Virtual Virtuous: Organizing for Innovation. Harvard Business Review 74, 1(1996), str. 65-73.
14. Coase Ronald: The Nature of the Firm. Economica 4(1937), str. 386-405. V: Medema Steven G. (urednik): The Legacy of Ronald Coase in Economic Analysis, Volume I. Aldershot (UK): Edward Elgar Publishing Company, 1995, 515 str.
15. Coase Ronald: The Institutional Structure of Production. Predavanje ob podelitvi Nobelovih nagrad. V: Williamson Oliver E. in Winter S.G.: The Nature of the Firm. New York: Oxford University Press, 1993.
16. Davidow, W.H. in Malone M.S.: The Virtual Corporation. New York: Harper Collins, 1992.
17. Deeds David in Hill Charles: Strategic Alliances and the Rate of New Product Development: An Empirical Study of Entrepreneurial Biotechnology Firms. Journal of Business Venturing, 11(1996), str. 41-55.
18. Dore Ronald: Taking Japan Seriously. Stanford: Stanford University Press, 1987.
19. Dubini Paola in Aldrich Howard: Personal and Extended Networks are Central to the Entrepreneurial Process. Journal of Business Venturing, 1991 (6), str. 305 – 313.
20. Feld, Scott in William C. Carter: "Foci of Activities As Changing Contexts for Friendship." Str. 136-52. V: Adams Rebecca G. in Graham Allan (urednika): Placing Friendship in Context. Cambridge: Cambridge University Press. 1998.
21. Finley M.: The Ancient Economy. Berkeley: University of California Press, 1973.
22. Fruin Mark W.: The Japanese Enterprise System. New York: Oxford University Press, 1992.
23. Gispert C.: Board Turnover and Firm Performance in Spanish Companies. Madrid: Investigacionaes economicas, 1998.
24. Glas Miroslav, Kovač Bogomir, Lavrač Vladimir, Merhar Viljam, Mihelčič Miran: Politična ekonomija tržne družbe, Ljubljana: Opcija, 1990, 321 str.

25. Graham J. Hooley et al: Marketing Strategy and Competitive Positioning. Harlow: Prentice Hall Europe, 1998, 482 str.
26. Granovetter Mark: Problems of Explanation in Economic Sociology. V: Nohria Nittin in Robert G. Eccles (urednika): Networks and Organisations. Boston (Massachusetts): Harvard Business School Press, str. 25 – 56.
27. Granovetter Mark: Coase Revisited: Business Groups in the Modern Economy. Industrial and Corporate Change, 4(1), 1995, str. 93 – 130.
28. Gulati Ranjay: Alliances and Networks. Evanston: J.L. Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University, 2001, 59 str. URL: <http://www.ranjaygulati.com/new/research/all-net.pdf>, 15.02.2005.
29. Gulati Ranjay, Westphal James D.: Cooperative or Controlling? The Effects of CEO-board Relations and the Content of Interlocks on the Formation of Joint Ventures. Ithaca: Administrative Science Quarterly, 44 (1999), str. 473 – 506.
30. Hansen M.T.: The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits. Ithaca: Administrative Science Quarterly, 44(1999), str. 82 – 112.
31. Herrigel Gary: Industrial Organization and the Politics of Industry: Centralized and Decentralized Production in Germany. Cambridge: MA: MIT, Department of Political Science, Ph.D. thesis, 1990.
32. Johannisson Bengt: The Dynamics of Entrepreneurial Networks. 1996. V: Reynolds Paul et al (Ed.): Frontiers of Entrepreneurship Research. Babson Park (Massachusetts): Centre for Entrepreneurial Studies: 253 – 267.
33. Kadushin Charles: Introduction to Social Network Theory. 2004, 60 str.
34. Kariž, Matija: Oblikovanje strateških zaveznih slovenskih podjetij v informacijski in komunikacijski panogi. Magistrsko delo. Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta, 2004.
35. Klein Benjamin in Crawford Rober G: Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. V: Medema Steven G. (urednik): The Legacy of Ronald Coase in Economic Analysis, Volume I. Aldershot (UK): Edward Elgar Publishing Company, 1995, 515 str.

36. Kreps David M.: A Course in Microeconomic Theory. New York: Prentice Hall, 1990, 839 str.
37. Lengrand Louis in Chatrie Isabelle: Business networks and the knowledge-driven economy. A study commissioned by the Enterprise Directorate-General. Evropske skupnosti: Evropska komisija, 1999, 36 str.
38. Liebeskind Julia, Oliver, Amalya, Zucker Lynne in Brewer Marilyn: Social Networks, Learning, and Flexibility: Sourcing Scientific Knowledge in New Biotechnology Firms. Organization Science, 4(1996), str. 428-443.
39. Megušar Alojz: Merila uspešnosti poslovanja podjetij v novi ekonomiji. Magistrsko delo. Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta, 2002, 109 str.
40. Nahapiet J., Ghoshal S.: Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. Mississippi State: Academy of Management Journal, 23 (1998), str. 242 – 266.
41. Pahor Marko: Omrežje slovenskih podjetij. Magistrsko delo. Univerza v Ljubljani: Ekonomska Fakulteta, 2001, 86 str.
42. Pahor Marko: Causes and Consequences of Companies' Activity in an Ownership Network. Ph.D. Dissertation. Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta, 2003, 230 str.
43. Pennings J.M.: Interlocking directorates. San Francisco: Jossey-Bass, 1980, 220 str.
44. Pfeffer J. in Nowak P.: Joint-Ventures and Interorganizational Interdependence. Administrative Science Quarterly 21(1976), str. 398-418.
45. Piore Michael in Sabel Charles: The Second Industrial Divide. New York: Basic Books, 1984.
46. Polanyi Karl: The Great Transformation. Boston: Beacon Press, 1957.
47. Powell Walter W.: Inter-Organizational Collaboration in the Biotechnology Industry. Journal of Institutional and Theoretical Economics 120, 1(Marec 1996), str. 197-215.
48. Powell Walter W.: Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. Research in Organizational Behavior 12(1990), str. 295-336.

49. Powell Walter W.: Learning from Collaboration: Knowledge and Networks in the Biotechnology and Pharmaceutical Industries. *California Management Review* 40(1998), str. .228-240.
50. Powell Walter W., Koput Kenneth W. in Smith-Doerr Laurel.: Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly* 41(1996), str. 116-145.
51. Prašnikar Janez: Uvod v mikroekonomijo, Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 1992, 444 str.
52. Pučko Danijel in Rozman Rudi: *Ekonomika podjetja*, 1. knjiga. 1. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992. 344 str.
53. Reynolds Paul D.: *Sociology and Entrepreneurship: Concepts and Contributions*. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 1991, 16 (2), str. : 47-70.
54. Rigsbee Ed: *Developing Strategic Alliances*. Menlo Park: Crisp Publications, 2000, 103 str.
55. Sabel Charles: *Flexible Specialisation and the Re-Emergence of Regional Economies*. V: Hirst in Zeitlin (ed.); *Reversing Industrial Decline?* London: Berg, 1989.
56. Sako, Mari: *Prices, Quality and Trust: Inter-Firm Relations in Britain and Japan*. Cambridge: Cambridge University Press, 1992.
57. Schenkler B.R.: *Impression management: The self-concept, Social Identity, and Interpersonal Relations*. Monterey: Wadsworth, Inc., 1980.
58. Star S.L. in Griesemer J.R.: »Institutional Ecology«, »Translations« and Boundary Objects. *Social Studies of Science* 19(1989): 387 – 420.
59. Stuart Toby E.: *Network Positions and Propensities to Collaborate: An Investigation of Strategic Alliance Formation in a High-technology Industry*. *Administrative Science Quarterly*, 43(1998), str. 668-698.
60. Thompson E.P.: *The Moral Economy of the English Crowd in the Eighteenth Century*. *Past and Present*, 50(1971), str. 78-98.
61. Tsai W., Ghoshal S.: *Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks*. Mississippi State: *Academy of Management Journal*, 1998.

62. Uzzi Brian: The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect. *American Sociological Review* 61(1996), str. 674-698.
63. Wallerstein Immanuel: *The Modern World System I*. New York: Academic Press, 1974.
64. Williamson Oliver E.: *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press, 1975.
65. Williamson Oliver E.: *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press, 1985, 468 str.
66. Williamson Oliver E.: Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly* 36(1991), str. 269-296.

VIRI

1. Cordis Partners Homepage. [URL: <http://partners-service.cordis.lu/>], 18.2.2005.
2. EUROPA – Gateway to the European Union: European observatory for small and medium-sized enterprises.
[URL: <http://europa.eu.int/scadplus/leg/en/lvb/n26013.htm>], 18.2.2005.
3. Evropski projekt Idealist 34. [URL: <http://www-e6.ijs.si/idealist/projekt.html>], 18.2.2005.
4. Industry Canada. What is a business network?
[URL: <http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inmfbs-gprea.nsf/en/lu00021e.html>], 17.02.2005.
5. Industry Canada. How to set up a Business Network? - Business Network Cooperation. [URL: <http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inmfbs-gprea.nsf/en/lu00008e.html#alliances>], 17.02.2005a.
6. Industry Canada. Steps to Competitiveness: Partnerships – Alliance Structure. [URL: http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/instco-levc.nsf/en/h_qw00025e.html], 17.2.2005b.

7. Iteo Svetovanje d.o.o. Strateška povezovanja.
[URL: <http://www.iteo.si/svetovanje/opis2.htm>], 15.2.2005.
8. Jaklič Marko, Zagoršek Hugo in Cotič Svetina Anja: Evalvacija ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov & analiza grozdenja v Sloveniji. Gradivo s predstavitve. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, Inštitut za konkurenco in sodelovanje, 2005.
9. Ministrstvo za gospodarstvo – Razvoj podjetništva: Internacionalizacija podjetij.
[URL: http://www.mg-rs.si/razvoj_podjetniskega_sektorja/internacionalizacija/index.php], 28.4.2005.
10. PCMG: Mednarodna podjetniška mreža PLATO.
[URL: <http://www.pcmg.si/index.php?id=812>], 7.3.2005.
11. PIRS – Poslovni informator Republike Slovenije. Slovenska knjiga, d.o.o. 2004.
12. Republika Slovenija, Ministrstvo za gospodarstvo: Povzetek programa ukrepov za pospeševanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2002 – 2006. [URL: http://www.mg-rs.si/datoteke/razvoj_podjetniskega_sektorja/Program1.pdf], 15.3.2002.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik

UČINKOVITE STRATEGIJE MEDPODJETNIŠKEGA POVEZOVANJA

- ANONIMEN VPRAŠALNIK -

SPLOŠNO O POVEZOVANJU PODJETJA

Kot **poslovno povezavo** za potrebe raziskave opredeljujem *vsak odnos med gospodarskimi subjekti, kjer zaradi ekonomskega namena na sorazmerno trajni osnovi potekajo raznovrstni medosebni stiki.*

1.1 Označite **število poslovnih povezav** vašega podjetja:

- 0
- 1 - 2
- 3 - 6
- več kot 6

1.2 Označite **trend poslovnega povezovanja**, značilen za vaše podjetje od zaključka 1. leta poslovanja dalje:

- Število povezav z drugimi podjetji se ni bistveno spremenilo.
- Število povezav z drugimi podjetji se je povečalo.
- Število povezav z drugimi podjetji se je zmanjšalo.

1.3 Ocenite, kako pomemben je posamezen **motiv pri povezovanju** vašega podjetja:

	ni pomemben	manj pomemben	srednje pomemben	pomemben	zelo pomemben
Nižanje stroškov na enoto proizvoda zaradi velikega obsega proizvodnje	1	2	3	4	5
Nižanje proizvodnih stroškov zaradi izmenjave znanja in izkušenj	1	2	3	4	5
Izboljšanje sodelovanja in koordinacije z dobavitelji, kupci	1	2	3	4	5
Zunanje izvajanje podpornih storitev (npr. računovodskih, finančnih itd.)	1	2	3	4	5
Vstop na tuje trge in njihovo obvladovanje	1	2	3	4	5
Zmanjševanje negotovosti in tveganja	1	2	3	4	5
Dostop do potrebnih virov, ki jih podjetje samo nima	1	2	3	4	5
Izkoriščanje geografskih razlik	1	2	3	4	5
Prestiž in utrditev dobrega imena podjetja	1	2	3	4	5
Sposobnost zadovoljevanja zahtev velikih kupcev preko oblikovanja širše (ali kombinirane) ponudbe	1	2	3	4	5
Okrepitev tržnega deleža	1	2	3	4	5
Razvoj in doseganje novih trgov preko uporabe partnerjevih distribucijskih poti	1	2	3	4	5
Krepitev moči	1	2	3	4	5
Drugo: _____	1	2	3	4	5

1.4 Ocenite, v kolikšni meri je pomembno **sodelovanje** vašega podjetja s poslovnimi partnerji **na posameznih področjih**:

	ni pomembno	manj pomembno	srednje pomembno	pomembno	zelo pomembno
Skupna proizvodnja in izvedba storitev	1	2	3	4	5
Skupna nabava	1	2	3	4	5
Skupno trženje	1	2	3	4	5
Skupna logistika	1	2	3	4	5
Uporaba skupnih distribucijskih poti ali skupna prodaja	1	2	3	4	5
Mednarodna trgovina in izvoz	1	2	3	4	5
Administracija, računovodstvo	1	2	3	4	5
Skupne raziskave in razvoj	1	2	3	4	5
Razvoj človeških virov	1	2	3	4	5
Drugo: _____	1	2	3	4	5

1.5 Označite **držo** vašega podjetja **do povezovanja** z drugimi (izberite 1 trditev):

- V podjetju načrtno in aktivno oblikujemo poslovne partnerske povezave.
- V podjetju smo pripravljeni izkoristiti priložnosti za povezovanje, če in ko se nam ponudijo.
- V podjetju nismo pripravljeni prevzeti pobude, vendar smo odprti za povezovanje.
- V podjetju menimo, da se ni potrebno povezovati.

1.6 Ocenite, katerih **vrst poslovnih povezav glede na stopnjo formalne ureditve**, se poslužuje vaše podjetje.

	nikoli	redko	včasih	pogosto	večinoma
Ustni dogovor ali dolgoročen odnos	1	2	3	4	5
Dogovor o sodelovanju / timskem delu	1	2	3	4	5
Formalna podjetniška mreža	1	2	3	4	5
Konzorcij	1	2	3	4	5
Licenčni sporazum	1	2	3	4	5
Strateško zavezništvo	1	2	3	4	5
Skupno vlaganje	1	2	3	4	5
Drugo: _____	1	2	3	4	5

1.7 Označite, **kako pogosto** vaše podjetje **izvaja naslednje aktivnosti**:

	nikoli	redko	včasih	pogosto	večinoma
Pred odločitvijo za poslovno povezovanje na določenem področju izvede analizo trenutne situacije podjetja (npr. analiza dejavnosti, konkurenčne situacije, strateškega jedra podjetja)	1	2	3	4	5
Pred odločitvijo za poslovno povezovanje na določenem področju izvede analizo pričakovanj od povezovanja (npr. lastnih pričakovanj glede potrebnega časa, pripravljenosti na kompromise, fleksibilnosti... delovanja, koristi, časovnega horizonta povezave, načina sodelovanja...)	1	2	3	4	5
Pred izbiro partnerja izvede oceno zmožnosti potencialnih partnerjev, oceno ujemanja, oceno verjetnosti oblikovanja produktivnih medosebnih odnosov.	1	2	3	4	5

1.8 Podjetje **opravlja izbiro potencialnih partnerjev** večinoma:

- na priložnostni način (preko osebnih stikov, poznanstev, spontanega razvoja odnosov...)
- s formalnimi pristopi (zbiranje informacij o podjetju, analiz le-teh, pogajanja z različnimi možnimi partnerji...)

1.9 Na kakšen način vaše podjetje vzdržuje odnose s povezanimi podjetji?

	nikoli	redko	včasih	pogosto	zelo pogosto
Sestanki vodstva	1	2	3	4	5
Operativni sestanki	1	2	3	4	5
Komunikacija preko telefona, elektronske pošte, faksa	1	2	3	4	5
Skupni informacijski sistemi ali portali za izmenjavo podatkov, dokumentov, itd.	1	2	3	4	5
Časovno omejena izmenjava zaposlenih, medsebojna gostovanja	1	2	3	4	5
Skupno opravljanje posameznih procesov	1	2	3	4	5
Organizacija skupnih družabnih dogodkov	1	2	3	4	5
Organizacija skupnih seminarjev, delavnic	1	2	3	4	5
Drugo: _____	1	2	3	4	5

1.10 Kakšen poudarek vaše podjetje **pripisuje medorganizacijskemu učenju** (izmenjavi izkušenj, praks, znanja...) v primerjavi z drugimi zaznanimi koristmi od poslovne povezave (označite 1 trditev)?

- Pri sodelovanju v povezavi je najpomembnejše pridobivanje novih znanj.
- Medorganizacijsko učenje je prav tako pomembno kot druge koristi od povezave.
- Menimo, da v primeru naše povezave ne prihaja do prelivanja znanja med podjetji.

1.11 Ocenite pomembnost posameznih lastnosti povezave za njeno uspešnost.

	ni pomembno	manj pomembno	srednje pomembno	pomembno	zelo pomembno
Zaupanje	1	2	3	4	5
Strpnost	1	2	3	4	5
Sposobnost sodelovanja	1	2	3	4	5
Predanost	1	2	3	4	5
Vzajemnost	1	2	3	4	5
Dobra komunikacija	1	2	3	4	5

1.12 Kakšne so po vaših izkušnjah **ovire, s katerimi se soočate majhna in srednja podjetja pri povezovanju?**

	ni pomembno	manj pomembno	srednje pomembno	pomembno	zelo pomembno
Razlike v velikosti in moči podjetij, ki se povezujejo	1	2	3	4	5
Strah pred izgubo neodvisnosti in samostojnosti	1	2	3	4	5
Pomanjkanje zaupanja med partnerji	1	2	3	4	5
Razlike v kulturi podjetij	1	2	3	4	5
Nezadostna podpora povezovanju s strani najvišjega vodstva podjetij	1	2	3	4	5
Nenačrtno povezovanje in izvedba povezovanja	1	2	3	4	5
Slabo definirani cilji in njihovo merjenje	1	2	3	4	5
Prevelika geografska oddaljenost in nezmožnost ohranjanja osebnih stikov	1	2	3	4	5
Drugo: _____	1	2	3	4	5

1.13 Kakšen je bil **razlog za prenehanje obstoja ali neuspeha posameznih povezav** vašega podjetja v preteklosti?

	nikoli	redko	včasih	pogosto	večinoma
Zaključek obdobja, za katerega je bilo sodelovanje sklenjeno	1	2	3	4	5
Korist od sodelovanja je bila izkoriščena	1	2	3	4	5
Spremembe v okolju, ki so povzročile, da sodelovanje ni bilo več smiselno	1	2	3	4	5
Partner je prenehal obstajati ali znatno spremenil dejavnost, tako da sodelovanje ni bilo več smiselno	1	2	3	4	5
Slabo upravljanje s povezavo, zaradi česar so se vezi spontano zabrisale	1	2	3	4	5
Pomanjkanje zaupanja	1	2	3	4	5
Nerazrešeni konflikti v povezavi	1	2	3	4	5
Neuskkljena pričakovanja glede izplenov povezave ali neuskkljena časovna pričakovanja (nestrpnosti)	1	2	3	4	5
Prikriti nameni partnerja	1	2	3	4	5
Drugo: _____	1	2	3	4	5

1.14 Ali se bodo po vašem mnenju podjetja **v prihodnosti intenzivneje povezovala** med seboj?



Da



Ne

1.15 Ocenite, pomembnost naslednjih **dejavnikov in ukrepov za spodbujanje povezovanja** majhnih in srednjih podjetij v prihodnosti.

	ni pomembno	manj pomembno	srednje pomembno	pomembno	zelo pomembno
Grozdi, inkubatorji, tehnol. parki, mreže in drugi ukrepi spodbujanja povezovanja s strani države ali EU	1	2	3	4	5
Uveljavljanje skupnega evropskega trga, ki odpira možnosti in hkrati pritiska na proces povezovanja	1	2	3	4	5
Prihod mlajše generacije na vodilne položaje, ki je neobremenjena s predsodki in strahovi medsebojnega povezovanja	1	2	3	4	5
Sodelovanje na razpisih EU, kjer so se podjetja prisiljena povezovati	1	2	3	4	5
Seznanjanje z vsebinami o procesu, možnostih in priložnostih povezovanja v procesu izobraževanja in usposabljanja	1	2	3	4	5
Razvoj informacijsko-komunikacijskih tehnologij ter vse kakovostnejše in cenejše prometne povezave	1	2	3	4	5
Težnje velikih kupcev po racionalizaciji nabave in zmanjševanju števila dobaviteljev	1	2	3	4	5
Večja pričakovanja potrošnikov in njihove vse bolj raznovrstne potrebe	1	2	3	4	5
Stopnjevanje konkurence in hitrosti na področju raziskav in razvoja	1	2	3	4	5
Nove zahteve glede strokovnega znanja in spodbujanje učenja	1	2	3	4	5
Drugo: _____	1	2	3	4	5

SPLOŠNO O PODJETJU

2.1 **Število zaposlenih** v podjetju:

- 1 - 4
- 5 - 9
- 10 - 50
- 51 - 100

2.2 **Vrsta dejavnosti:**

- proizvodna
- trgovinska
- storitvena
- raziskovalno-razvojna

2.3 **Starost** podjetja:

- 0 - 2 leti
- 3 - 8 let
- več kot 8 let

2.4 Ali je podjetje **vključeno v kakšno obliko formalne multiple medpodjetniške povezave** (mreža / grozd / tehnološki park / tehnološki center / ipd.)?

- Da Ne

Priloga 2: Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov

agency costs	–	agentski stroški
agency effects	–	agentski učinki
agency efficiency	–	agentska učinkovitost
arm's length contractual arrangement	–	distancirana pogodbeno ureditev
business network	–	podjetniška mreža
capabilities	–	zmožnosti
economies of scale	–	ekonomije obsega
economies of scope	–	ekonomije povezanih proizvodov
embeddedness	–	vpetost
handling	–	rokovanje
holdup problem	–	problem izsiljevanja
joint venture	–	skupno vlaganje
know-how	–	znanje
license agreement	–	licenčni sporazum
quasi-rent	–	kvazi-renta
relation	–	vez
relationship	–	odnos
specific assets	–	specifična sredstva
stock-out	–	ostati brez potrebnih zalog
strategic alliance	–	strateško zavezništvo
teaming agreement	–	dogovor o timskem delu
win-win situation	–	situacija doseganja obojestranskih koristi
workflow network	–	delovno omrežje