

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

IZTOK FRAJMAN

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZISKAVA MOŽNIH SINERGIJ NA PRIMERU SODELOVANJA
ZNOTRAJ TEKSTILNEGA GROZDA VISOKE ŽENSKE MODE V
EVROPI**

Ljubljana, junij 2015

IZTOK FRAJMAN

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Iztok Frajman, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Raziskava možnih sinergij na primeru sodelovanja znotraj tekstilnega grozda visoke ženske mode v Evropi, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko dr. Teo Petrin. Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 15. 6. 2015

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 SODELOVANJE IN GROZDI	3
1.1 Sodelovanje	3
1.1.1 Priložnosti sodelovanja	3
1.1.2 Tveganja pri sodelovanju	6
1.1.3 Razlika med sodelovanjem in podjetniško mrežo	6
1.2 Grozdi	7
1.2.1 Porterjev diamant	11
1.2.2 Prednosti povezovanja v grozde	14
1.2.3 Tveganje grozda	21
1.2.4 Primerjava tveganj in priložnosti	21
1.2.5 Principi delovanja grozda	22
1.3 Uspešni primeri grozdov v svetu in Evropi	24
2 EPAS/ELOS	32
2.1 Predstavitev poslovnega okolja podjetja EPAS/ELOS	33
2.2 Poslovni model EPAS/ELOS	35
2.3 Motivacija podjetij za vstop v tekstilni grozd	36
3 TEKSTILNI GROZD VISOKE ŽENSKE MODE	40
3.1 Koncept grozda visoke ženske mode	40
3.2 Intervju	45
3.2.1 Vprašanja	45
3.2.1.1 Vprašanje 1	46
3.2.1.2 Vprašanje 2	46
3.2.1.3 Vprašanje 3	47
3.3 Priložnosti novonastalega tekstilnega grozda	48
3.4 Tveganja	54
SKLEP	55
LITERATURA IN VIRI	57
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Področja sodelovanja	4
Slika 2: Grozd kot več dimenzionalni lokaliziran sistem vrednosti	9
Slika 3: Porterjev diamant	11
Slika 4: Vpliv posameznih dejavnikov na konkurenčnost*	13
Slika 5: Razširjen porterjev diamant	14
Slika 6: Vpliv dejavnikov grozda na konkurenčnost podjetja	15
Slika 7: Vpliv produktivnosti kot dejavnik grozda na konkurenčnost podjetja	16
Slika 8: Vpliv inovacije kot dejavnik grozda na konkurenčnost podjetja	18
Slika 9: Vpliv ustanavljanja novih podjetij kot dejavnik grozda na konkurenčnost podjetja	20
Slika 10: Italijanski usnjarski grozd (regije)	25
Slika 11: Italijanski obutveni grozd	26

Slika 12: Struktura kalifornijskega vinskega grozda.....	27
Slika 13: Regije emm avtomobilskega grozda	28
Slika 14: Sestava emm avtomobilskega grozda	29
Slika 15: Sodelovalni odnosi znotraj emm avtomobilskega grozda.....	30
Slika 16: Podjetje epas/elos v gornji radgoni	34
Slika 18: Pozicioniranje epas (escada)	36
Slika 19: Obseg evropske proizvodnje oblačil	37
Slika 20: Podatki o zaposlitvi v evropski proizvodnji oblačil	37
Slika 21: Uvozne številke oblačil eu	38
Slika 22: Podatki za projektiranje profila podjetij možnih članic grozda	41
Slika 23: Pozicioniranje podjetij	42
Slika 24: High end fashion cluster – potencialne članice grozda	43
Slika 25: Dimenzije tekstilnega grozda visoke ženske mode.....	44
Slika 26: Razlogi za sodelovanje.....	46
Slika 27: Področja sodelovanja	47
Slika 28: Razlogi za nesodelovanje.....	48
Slika 29: Priložnosti, ki izhajajo iz sodelovanja v grozdu.....	48
Slika 30: Profil gibanja proizvodnega svetovalca	50
Slika 31: Vrednotenje profila gibanja	50
Slika 32: Izkoriščenost zmogljivosti	52

KAZALO TABEL

Tabela 1: Podjetja v EMM grozdu	29
Tabela 2: Velikost podjetij v EMM grozdu.....	29
Tabela 3: SWOT analiza Escada.....	39
Tabela 4: Ključne točke SWOT analize Escada.....	40
Tabela 5: Pozicioniranje posameznih akterjev v grozdu	42

UVOD

V današnjem poslovnem okolju morajo biti podjetja mednarodno konkurenčno sposobna, kar pomeni, da si morajo med drugim prizadevati k zmanjševanju proizvodnih stroškov, uvajanju napredne tehnologije, podjetniške dinamike, razvojno raziskovalne politike in k uporabi v svetu vse bolj razširjene informacijske tehnologije. Doseči morajo mednarodno konkurenčno sposobnost, kar pa danes ni niti lahko, niti ni nujno dovolj.

Največji izzivi so vsekakor postavljeni pred oblačilno industrijo, kjer na globalnem trgu poteka prosto regijsko trgovanje, hiter pretok kapitala, izmenjava vrhunsko kakovostnih produktov, tehnologij, informacij in predvsem bitka cen. Za položaj, ki si ga bodo na tem trgu prisvojila podjetja, bodo morala svojim konkurentom, predvsem pa svojim ciljnim odjemalcem, vedno znova dokazovati, da so ga vredna. Vse te aktivnosti, ki jih lahko imenujemo tudi boj za preživetje ter dokazovanje samemu sebi in drugim, so in bodo nujne ter povzročajo stroške. Višina le-teh pa je odvisna od pripravljenosti podjetij za tveganje. Pomembno je torej sprejemati prave odločitve, ki nas stanejo manj in so manj tvegane.

Evropska oblačilna industrija se je zaradi sprememb v globalni industriji znašla v težavah, saj se je konkurenčnost v primerjavi držav iz Daljnega Vzhoda, kjer predvsem tekmujejo na račun nižjih plač in deloma tudi na račun slabše kvalitete, zmanjšala. Ravno omejene možnosti avtomatizacije pripeljejo do tekmovanja na podlagi zniževanja stroškov dela, ki se lahko omili le s selitvijo proizvodnje v države s cenejšo delovno silo. Da so lahko kljubovali agresivni cenovni konkurenci, je veliko podjetij to tudi naredilo.

V tem primeru so najbolj izpostavljeni proizvajalci visoke ženske mode v Evropi, ki v celotnem trgu z oblačili predstavljajo le majhen delež. Njihovi izdelki temeljijo na visoki stopnji znanja in na zahtevnem proizvodnem inženiringu, torej so močno vezani na samo tehnično znanje in izkušnje. Zaradi zgoraj opisanega spremenjenega konkurenčnega okolja prihaja do zaprtja tovarn, kar je povzročilo odhod kvalificirane delovne sile in s tem pomanjkanje usposobljenih delavcev.

Visoke zahteve glede same kakovosti s strani strank in majhne količine samih proizvodov v visokem cenovnem razredu, so vzrok, da je selitev proizvodnje na Daljni Vzhod za takšna podjetja nedonosna.

Namen magistrskega dela je predstaviti možne sinergijske prednosti sodelovanja v segmentu visoke ženske mode znotraj oblačilne industrije, in sicer na primeru dveh podjetij EPAS in ELOS, ki delujeta pod okriljem svetovnega velikana ESCADA. Kot možno rešitev za varovanje evropske proizvodnje oblačil je dobrodošel koncept grozdenja, ki ga podrobneje opisuje Porter. Prostorska bližina, mreženje in sodelovanje proizvajalcev visoke ženske mode, ponudniki logističnih storitev, prav tako znanstvene institucije znotraj

tekstilnega sektorja (šole, univerze), vse to da sinergijski potencial za krepitev podjetniške konkurenčnosti in ohranitev tekstilne industrije v Evropi.

Osnovni cilj magistrskega dela je predstaviti rešitve na področju čezmejnega sodelovanja in povezovanja, da bi na ta način vzpodbudili sinergijsko delovanje partnerjev in s tem preprečili stagniranje podjetij, povečali učinkovitost in dosegli boljše ekonomske rezultate ter preprečili izgubo delovnih mest in s tem povezano izgubo strokovnega in tehničnega znanja, ki ga imajo zaposleni v teh podjetjih.

Pomožni cilj magistrskega dela so naslednji:

1. Podrobneje preučiti in s pomočjo teorije razložiti pojem grozd in sodelovanje. Pokazati razlike med sodelovanjem in podjetniško mrežo ter prikazati primere obstoječih grozdov.
2. Predstaviti podjetji EPAS in ELOS, okoli katerega bi naj nastal grozd ter predstaviti trenutno situacijo v tekstilni panogi na primeru ESCADA SE, na katerih bom preučeval tezo.
3. Na podlagi kvalitativne raziskave podjetij iz istega segmenta ter s pomočjo teorije sestaviti koncept grozda, ki bi bil možen. Hkrati pa tudi predstaviti priložnosti in tveganja novo nastalega grozda.

S teoretičnega vidika je cilj magistrskega dela na podlagi teoretičnih izhodišč domače in predvsem tuje znanstvene literature povzeti teoretično razlago grozdenja in sodelovanja. S praktičnega vidika pa je cilj podjetjem v tekstilni panogi predstaviti možnost delovanja znotraj grozda in da s pomočjo sodelovanja med konkurenčnimi podjetji pridejo tudi bistveno boljši poslovni rezultati. Na osnovi postavljenih ciljev tako podajam **temeljno tezo**, ki se glasi, da podjetja s skupnim sodelovanjem, čeprav so konkurenti, veliko bolje poslujejo in dosegajo boljše poslovne rezultate.

Magistrsko delo bo razdeljeno na teoretični in raziskovalni del. Teoretični del bo vseboval eno poglavje, ki bo namenjeno proučevanju raziskovalnih konstruktov. Uporabljena bo opisna metoda, ki pojave opisuje, opazuje in primerja, analizira in sklepa na povezave. Izhajal bom predvsem iz sekundarnih virov podatkov, iz teoretičnega pregleda znanstvene literature domačih in tujih avtorjev in znanstvenih člankov s področja sodelovanja in grozdenja, kar predstavljata osnovna raziskovalna konstrukta.

Drugo in tretje poglavje bo namenjeno raziskovalnemu delu, ki se bo navezovalo na kvantitativno in deskriptivno (opisno) raziskovanje. Na primeru bo temeljila deskriptivna raziskava, ki bo opravljena s pomočjo intervjujev. Podatke bom zbral s primarnimi viri. Primarne vire podatkov bom pridobil na podlagi intervjujev, terenskih opazovanj in zapisov iz seminarjev.

1 SODELOVANJE IN GROZDI

V prvem poglavju bom s pomočjo teorije predstavil pojma sodelovanje in grozd. Pri sodelovanju se bom bolj poglobil v priložnosti in tveganja le tega. Ob koncu bom opisal razliko med sodelovanjem in podjetniško mrežo.

Pri grozdu bo teoriji sledil še opis Porterjevega diamanta, in sicer bom tudi tukaj prikazal prednosti in tveganja pri povezovanju v sam grozd ter predstavil princip delovanja grozda.

Prikazal bom štiri primere že obstoječih in uspešnih grozdov po svetu, in sicer: Italijanski obutveni grozd, Kalifornijski vinski grozd, Münchenski avtomobilski grozd in Slovenski avtomobilski grozd.

1.1 Sodelovanje

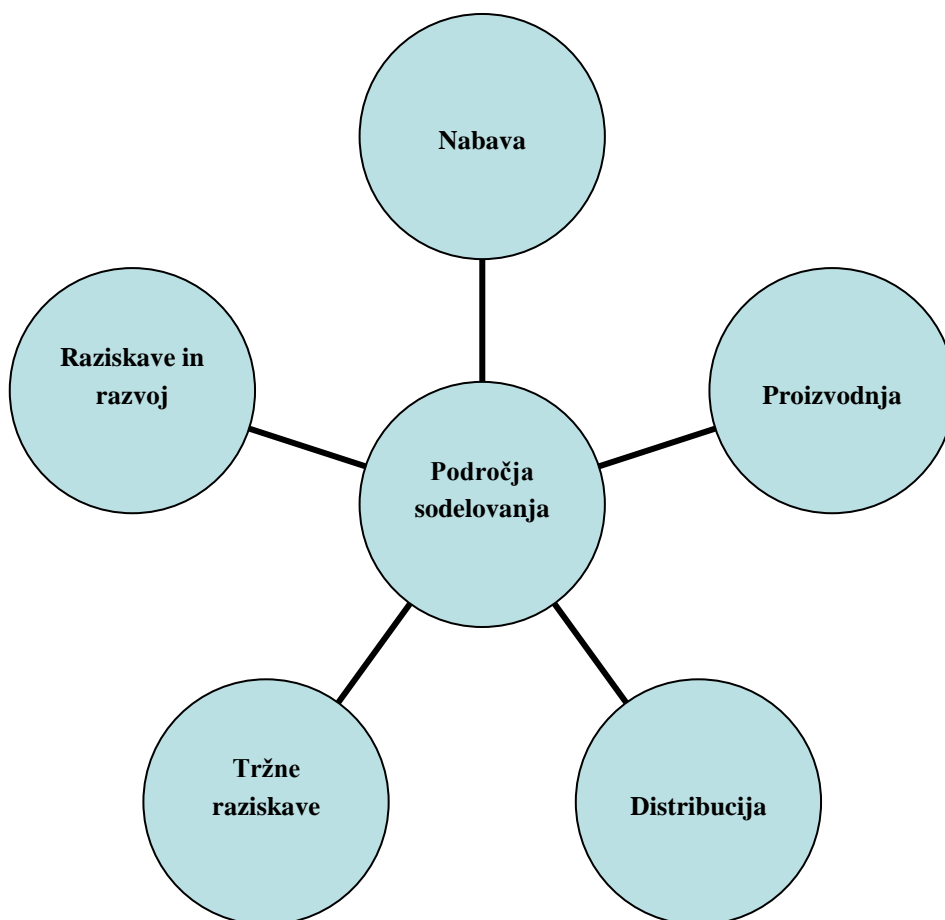
Partnerstvo je prostovoljno, navadno začasno sodelovanje med dvema ali več podjetji, ki temelji na zaupanju (Balling, 1998, str. 15). Ekonomska neodvisnost podjetij je delno omejena na jasno opredeljenih področjih sodelovanja, v času sodelovanja. Medtem ko pravna neodvisnost posameznega podjetja ostaja nedotaknjena (Bea & Haas, 2005, str. 428).

Sodelovanja se razlikujejo od podjetniških združevanj. Podjetniška združevanja so trajne vezi med podjetji, kjer prihaja tudi do ekonomske in pravne povezanosti (Richter, 2004, str. 8).

1.1.1 Priložnosti sodelovanja

S sodelovanjem nastajajo različne sinergije, ki imajo pozitiven vpliv na konkurenčnost udeleženih podjetij. V sodelovanje je navadno vključen posamezen objekt podjetja. Sodelovanje je torej mogoče izvajati na različnih poslovnih področjih (Balling, 1998, str. 45).

Slika 1: Področja sodelovanja



Na različnih področjih se kažejo različne vrste pozitivnih učinkov, ki so lahko tako na monetarnem področju kot tudi nedenarni učinki. Spodaj sledi prikaz možnih učinkov na področjih sodelovanja.

1. Nabava (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, 2003, str. 8)

- ugodnejši cenovni pogoji po združevanju oz. sodelovanju
- novi nabavni trgi
- boljše informacije o dobaviteljih in proizvodih
- zmanjšanje nabavnega časa zaradi nižjega napora pri iskanju

2. Proizvodnja (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, 2003, str. 10)

- zmanjševanje stroškov dela preko skupnega zaposlovanja osebja v proizvodnji ali izmenjave strokovnjakov (primer: Vzdrževanje strojev)
- sofinanciranje izobraževanja in usposabljanja osebja
- zaradi skupne uporabe zmanjšanje skladiščnih in transportnih stroškov

- zmanjšanje proizvodnih in fiksnih stroškov s pomočjo učinkovite rabe in skupne nabave proizvodne opreme
- obsežnejša naročila, namesto nedobičkonosne majhne serije

3. **Distribucija** (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, 2003, str. 8)

V prodajnem oddelku se lahko prednosti pojavijo na treh različnih področjih, in sicer: prodaja, oglaševanje, servis.

Prodaja

- ponudba dodatnih izdelkov in storitev preko skupne blagovne znamke
- prihranek stroškov pri transportu in skladiščenju
- pridobitev novih strank z uporabo skupnih prodajnih prostorov ali skupnega spletnega mesta na internetu
- razvoj oziroma pridobitev novih specifičnih trgov s pomočjo partnerjevega znanja

Oglaševanje

- stroškovne prednosti zaradi skupnega financiranja marketinških aktivnosti (oglaševanje, sejmi)
- večji marketinški potencial
- pridobitev novih strank

Servis

- pridobivanje novih strank preko skupnih svetovalnih centrov za potrošnike
- boljša izkoriščenost strokovnjakov z medsebojnim prevzemanjem naročil
- dobro ime s pomočjo izboljšanih storitev in hitrejšega servisa

4. **Tržne raziskave** (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, 2003, str. 10)

- stroškovne prednosti preko skupnega financiranja raziskav trgov, pogodb, industrijskih primerjav in različnih analiz
- dostop do specializiranih informacij in partnerjevega znanja
- informacijska prednost pri razvoju novih nabavnih in prodajnih trgov, kot tudi pri pridobivanju novih strank

5. **Raziskave in razvoj** (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, 2003, str. 12)

- stroškovne prednosti preko skupnega financiranja raziskovalnih in razvojnih projektov, kakor tudi raziskovalnih laboratorijev za razvoj novih izdelkov, hitrejšega delovnega procesa in boljše proizvodnje
- izmenjava osebja
- dostop do znanja in tehnologije, pri čemer se povečajo inovacije

1.1.2 Tveganja pri sodelovanju

V primerjavi s številnimi pozitivnimi učinki, ki lahko nastanejo iz podjetniškega sodelovanja, so možna tveganja, ki lahko vplivajo na proces in uspešnost sodelovanja negativno ali celo preprečijo sodelovanje.

- Ena izmed poglavitnih tveganj je izguba ekonomske neodvisnosti in s tem njihove prožnosti, da se odzovejo na stalno spreminjanje tržnih pogojev.
- Različne velikosti sodelujočih podjetij je lahko dejavnik, ki omejuje učinkovitost. Mala podjetja so v tem primeru močno odvisna od velikih podjetij, kjer raste tudi grožnja prevzema (Balling, 1998, str. 140).
- Zaradi načina delitve dela med sodelujočimi lahko v daljšem obdobju pride do izgube znanja in izkušenj, kar ustvari močno odvisnost od sodelujočega partnerja (Balling, 1998, str. 142).
- Nezaželen prenos znanja zaradi vpogleda v procese drugega podjetja in odpuščanje ali prevzem delovne sile je še eno izmed tveganj, ki lahko privede do dragih pravnih postopkov (Harland, 2011).
- Razmerje med koristmi in stroški se lahko v času projekta spremeni v škodo partnerja (Harland, 2011).
- Nejasno opredeljeni cilji in pravice, ki vodijo do različnih pričakovanj sodelujočih, pri čemer končni uspeh ni zagotovljen (Balling, 1998, str. 139).
- Kritični dejavnik za uspešno sodelovanje je vzajemno zaupanje. Zaradi pomanjkanja komunikacije ali slabega delovanja se izgubi občutek enotnosti. Posledično se zmanjša tudi vlaganje in zanimanje za sodelovanje (Balling, 1998, str. 121).
- Kakovost in intenzivnost razmerja sta določeni s številom udeleženih podjetij. Več je partnerjev, težje je usklajevati postopke usklajevanja. Nastaja občutek anonimnosti, ki zmanjšuje spodbujanje k izboljšanju (Balling, 1998, str. 124).

1.1.3 Razlika med sodelovanjem in podjetniško mrežo

Izraza podjetniška mreža in sodelovanje se pogosto uporabljata kot sinonima. Vendar pa jih je ob natančnejšem pregledu potrebno med seboj razlikovati. Ključ do diferenciacije predstavlja število udeleženih podjetij. Sodelovanje je že mogoče doseči z dvema družbama, medtem ko podjetniško mrežo sestavljajo najmanj tri družbe. Jasno je torej, da sodelovanje med dvema podjetjema še ne predstavlja omrežja. Šele koncentracija večih trdnih sodelovanj je podjetniška mreža. Sodelovanja in omrežja so soodvisna oziroma omogočajo ena drugo. Sodelovanje lahko razumemo kot "semena" za omrežja in po drugi strani omrežja kot "gojišče" za sodelovanje (Schmidt, 2007, str. 49). V primeru, ko omrežja kažejo tudi prostorski značaj, se razvijejo tako imenovani grozdi, ki jih obravnavam v naslednjem poglavju.

1.2 Grozdi

Podjetniško povezovanje in sodelovanje postaja vse bolj pomemben element tržne strukture v gospodarstvu. Eden od pomembnejših načinov za izboljšanje konkurenčne sposobnosti podjetij na določenem območju ter posledično dvig konkurenčnosti celotnega gospodarstva je povezovanje v grozde. Sam izraz grozd je bil v ekonomskem kontekstu v veliki meri opredeljen in definiran z delom ameriškega ekonomista Michael E. Porterja.

Rebellotti definira grozde kot skupino geografsko koncentriranih in specializiranih podjetij, kjer socialne in kulturne vezi med lokalnimi gospodarskimi subjekti oblikuje prevladujoči vzorec vedenja. Med njimi vladajo vertikalne in horizontalne povezave, zasnovane na osnovi menjave blaga, storitev, informacij in ljudi. Predstavljajo omrežje javnih in privatnih lokalnih institucij, ki podpirajo podjetja v območju (Rebellotti, 2000, str. 30).

Porter opisuje grozd kot geografsko koncentracijo povezanih podjetij in institucij v določenem gospodarskem sektorju (Porter, 1999b, str. 52). Prostorska aglomeracija vsebuje:

- proizvajalce končnih izdelkov ali storitev
- dobavitelje specializiranih produkcijskih sredstev, strojev in storitev
- ponudnike specializirane infrastrukture
- podjetja iz sorodnih panog, kjer imajo podobno tehnologijo, znanje in proizvodne vloške
- podrejene družbe, stranke ali distribucijske kanale
- podporne institucije (npr. gospodarske zbornice, razvojne agencije, sektorska združenja), ki zagotavljajo posebno izobraževanje in usposabljanje, informacije, raziskave in tehnično podporo.
- državne oblasti
- finančne institucije

Člani so med seboj povezani s skupnimi ali dopolnjujočimi spretnostmi (Porter, 1999a, str. 209). V tem sistemu prihaja tako do sodelovanja kot tudi do konkuriranja med akterji, kar vodi do (Jaklič, Svetina & Zakrajšek, 2004, str. 4):

- boljšega dostopa do informacij
- prenosa znanja med akterji
- izkoriščanja sinergijskih učinkov (skupna promocija, skupna vlaganja v R&R)
- spodbujanja inovativnosti
- ustvarjanja novih poslovnih priložnosti

Zaradi intenzivnejše konkurence se podjetja poskušajo čim bolj vključiti v svoje okolje in izkoristiti vse možnosti, ki jih ponujajo dobavitelji, kupci, izobraževalne ustanove, inštituti in druge organizacije. Ko se ti sistemi med seboj povežejo, nastane grozd (angl. *cluster*).

Podjetja v grozdu zaznamuje (Kaminski, 2009, str. 13):

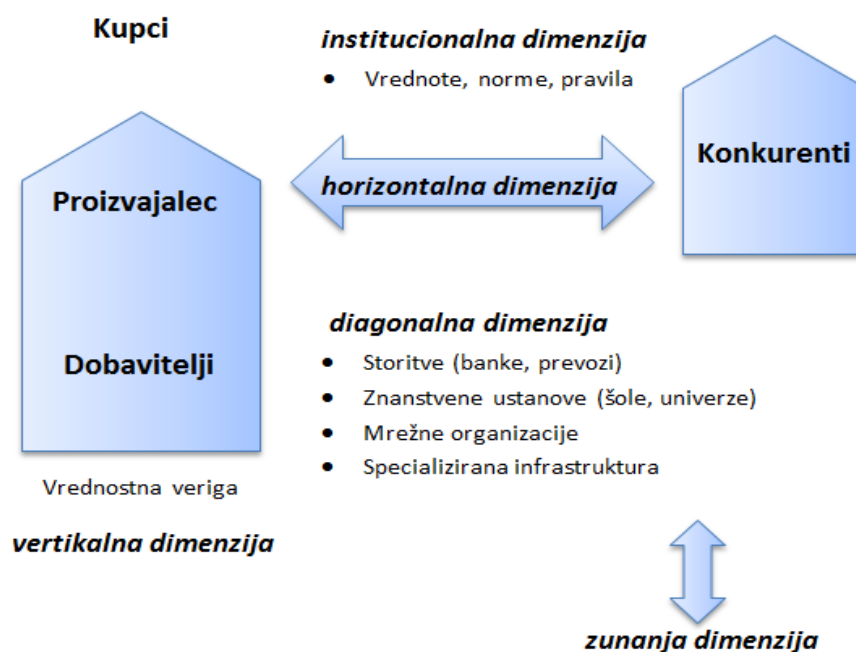
- jasna povezava na glavno panogo
- geografska bližina akterjev grozda
- ravnovesje med konkurenco in sodelovanjem

Sicer pa ne obstaja nek enoten standard glede oblike grozdov. Grozdi se lahko razlikujejo na podlagi podjetij in raznolikosti akterjev tako, da je vsak obstoječi grozd drugačne oblike. Lahko vsebuje majhna in srednje velika podjetja, kakor tudi velika podjetja (Haas & Neumair, 2006, str. 419).

Same prostorske omejitve pri grozdu ni mogoče splošno določiti. Lokalno so grozdi lahko omejeni na posamezne soseske ali ulice, kakor tudi na regionalni, državni ali celo nacionalni ravni, brez da bi spoštovali administrativne meje (Kiese, 2008, str. 10). Meje grozda nimajo statičnega značaja, ampak se premikajo skozi čas, ki ga spreminjajo tržne razmere. Tako se ponekod začnejo določene industrijske panoge krčiti, drugod spet širiti oziroma razvijati, kar vpliva na premik navideznih mej grozda (Porter, 1999a, str. 216).

Glede na sestavne dela grozda, ki jih je opredelil Porter, le tega s težavo primerjamo z vrednostno verigo nekega podjetja. Saj so povezave med vsemi akterji nejasne in potekajo v večih dimenzijah (Kiese, 2008, str. 11).

Slika 2: Grozd kot več dimenzionalni lokaliziran sistem vrednosti



Vir: Prirejeno po M. Kiese, *Cluster und Regionalentwicklung*, 2008, str. 12.

1. Navpična dimenzija

Koncentracija podjetij in institucij, ki imajo komplementarne sposobnosti in so združeni vzdolž vrednostne verige. Torej celotna vrednostna veriga vse od dobaviteljev preko proizvajalcev pa do kupcev. Na tej ravni obstajajo sodelujoči odnosi med podjetji in institucijami, ki sodelujejo.

2. Vodoravna dimenzija

Vodoravna razsežnost grozda vključuje podjetja iz iste panoge. Gre za sodelovanje večjega števila med seboj bolj ali manj enakovrednih podjetij. Ta podjetja med seboj sodelujejo kakor tudi konkurirajo.

3. Diagonalna dimenzija

Lokalna podjetja so v intenzivnih odnosih z univerzami, raziskovalnimi in izobraževalnimi ustanovami.

4. Institucionalna dimenzija

Prostorske koncentracije imajo specifične norme in nadzorne sisteme, ki so zasidrane v formalnih in neformalnih institucijah in nadzorujejo trgovanje in menjalna razmerja med člani grozda. Tvorijo podlago za zanesljivost in zaupanje v medsebojno uspešnost.

5. Zunanja dimenzija

Zunanja dimenzija opisuje medregionalno mrežo akterjev preko mej grozda.

OECD opredeljuje grozd kot inovacijski sistem, kjer je opisan kot gospodarsko omrežje močno soodvisnih podjetij, nosilcev znanja, svetovalnih ustanov, združenj in kupcev, ki so

med seboj povezani v verigo vrednosti. Po oblikah povezav ločimo štiri tipe grozdov (The Evolution of Industrial Districts and Policies Towards Them, 2002):

- lokalni grozdi – dobavitelji lokalnemu trgu in sestavljeni iz lokalnih podjetij, podpornih organizacij in agencij;
- gospodarski grozdi – podjetja, podporne organizacije in agencije, ki so lokalno povezane, vendar delujejo na širšem trgu;
- ozki gospodarski grozdi – podjetja, podporne organizacije in agencije v posamezni panogi;
- široki gospodarski grozdi – podjetja, podporne organizacije in agencije, ki delujejo v širšem sektorju.

Poznamo pa tudi delitev grozdov glede na njihovo zgradbo (Simmie et al., 1999, 90):

- industrijski grozdi – manjša lokalna podjetja, intenzivno trgovanje kupcev in dobaviteljev. Pogodbe med lokalnimi kupci in proizvajalci so dolgoročne. Z zunanjimi podjetji je malo sodelovanja;
- središčni grozdi – eno ali več vertikalno integriranih podjetij, ki jih obkrožajo dobavitelji in konkurenti. Obseg trgovanja dominantnih podjetij in dobaviteljev je velik. Podjetja in dobavitelji imajo sklenjene dolgoročne pogodbe. Veliko je lokalnega sodelovanja, nekaj je celo sodelovanja navzven. Sodelovanja s konkurenti s ciljem delitve tveganj, stabilizacije trga in skupnega inoviranja je sorazmerno malo. Velika angažiranost je predvsem na področju izgradnje infrastrukture;
- satelitske industrijske platforme – malo trgovanja med kupci in dobavitelji. Ni dolgoročne povezanosti z lokalnimi dobavitelji. Veliko je sodelovanja in povezovanja z zunanjimi podjetji, predvsem z matičnim podjetjem. S konkurenti je malo sodelovanja;
- državno industrijski grozdi – ena ali več državnih institucij, ki so obdane z dobavitelji in kupci. Obseg poslovanja med dominantno institucijo in dobavitelji je velik, medtem ko z drugimi menjave ni. S podjetji, ki imajo vodilno vlogo zunaj okrožja, je precej sodelovanja. Velika angažiranost je predvsem na področju izgradnje infrastrukture.

V zadnjih letih se pojavlja vse več pobud za razvoj grozdov, ki prihajajo s strani različnih javnih in poljavnih institucij. Raziskava Global Cluster Initiative Survey (GCIS 2003, v Jaklič et al, 2004) je pokazala, da obstaja na svetu več kot 500 pobud za razvoj grozdov, predvsem v Evropi, Severni Ameriki, Novi Zelandiji in Avstraliji. Čeprav se je grozdenje v preteklosti večinoma začejalo na pobudo privatnih podjetij ali celo posameznikov (npr. razvoj grozdov v severni Italiji), pa želijo, ravno zaradi pomena hkratnega tekmovanja in sodelovanja za razvoj določene lokalitete, na razvoj grozdov vplivati tudi drugi akterji, predvsem vlade in druge javne institucije. Lahko rečemo, da ravno ukrepi, ki spodbujajo grozdenje, predstavljajo osrednje oziroma sodobno orodje vodenja industrijske politike. Za majhne odprte ekonomije sta na znanju in inovacijah temelječe gospodarstvo ter nenehno

povečevanje produktivnosti ključna za nadaljnji gospodarski razvoj. Povezovanje v grozde naj bi omogočilo, da se podjetja specializirajo, v medsebojnem sodelovanju pa naj bi nastajalo edinstveno znanje, ki bi predstavljalo temelj dolgoročnih globalnih konkurenčnih prednosti.

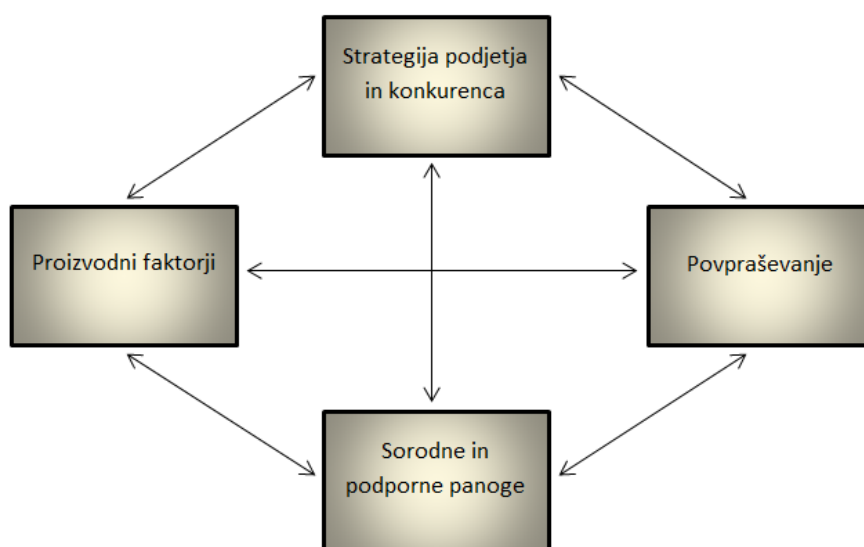
1.2.1 Porterjev diamant

Porter se je spraševal, zakaj lahko podjetja, ki delujejo v določeni državi, v določenem področju, dosežejo in ohranijo konkurenčno prednost pred najboljšimi tekmeci na svetu (Porter, 1991, str. 21). Sklicujoč se na to vprašanje je Porter v večletni raziskavi preučil deset mednarodno ekonomsko uspešnih držav. Zaradi spoznanja, da niso posamezna podjetja tista, ki dajejo konkurenčno prednost, ampak celotna določena gospodarska panoga, je uporabil makroekonomski pristop (Mitschke, 2009, str. 49).

V svoji knjigi "Competitive Advantage of Nations" je razvil koncept, ki služi kot pojasnilo za konkurenčno prednost posameznih panog. Porter je opredelil štiri determinante, ki bistveno vplivajo na uspeh panoge ter skupaj tvorijo tako imenovani Porterjev diamant. Ti štirje dejavniki so pogoji na strani proizvodnih faktorjev, sorodne in podporne panoge, pogoji na strani povpraševanja, strategije podjetij, struktura in konkurenca na domačem trgu (Porter, 1991, str. 95).

Model diamanta bo pojasnjen v nadaljevanju, saj je pomemben za razumevanje vloge grozdov za konkurenčni uspeh.

Slika 3: Porterjev diamant



Vir: Prirejeno po M. E. Porter, *Nationale Wettbewerbsvorteile – erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt*, 1991, str. 95.

Stanje proizvodnih faktorjev opisujejo dostopnost, kakovost in specializacijo proizvodnih dejavnikov. Sem spadajo človeški kapital, znanje, socialni kapital, materialni viri kot tudi infrastrukture. Proizvodne dejavnike lahko razdelimo na osnovne dejavnike, ki so dostopni vsem brez večjih investicij (naravni viri) in napredne dejavnike, ki se ustvarjajo skozi različne procese ter v skladu s tem zahtevajo visoko stopnjo naložb. Napredni dejavniki kot je na primer visoko usposobljena delovna sila, so ključnega pomena za pridobivanje konkurenčne prednosti. Če so ti napredni dejavniki posebej specializirani za posamezno panogo, lahko z njihovo učinkovito rabo dosežemo masovno in trajno konkurenčno prednost. Zato so izobraževalne institucije ali specializirani centri za usposabljanje velikega pomena. (Porter, 1991, str. 95–102). Za podjetja pa je pomembno, da te vire znajo produktivno uporabiti.

Kot drugo Porter navaja prisotnost sorodnih in podpornih dejavnosti, kamor spadajo sorodna, podporna in dobaviteljska podjetja. Podporne dejavnosti pripomorejo k nižjim stroškom, saj skrbijo za dobavljanje raznovrstnih produkcijskih faktorjev. Sorodne dejavnosti pa omogočajo tudi boljšo koordinacijo celotnega procesa. Sem spadajo tehnologija, marketing, logistika itd. (Bathelt & Glücker, 2003, str. 149).

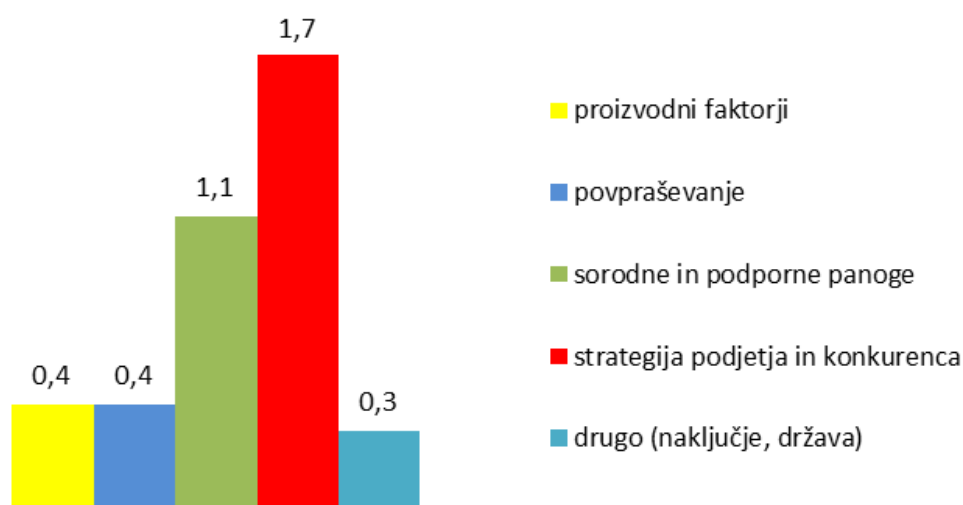
Med pogoje povpraševanja uvrščamo potrebo po proizvodih in storitvah določene panoge, pri čemer je kakovost pomembnejša od količine povpraševanja (Bathelt & Glücker, 2003, str. 149).

Četrto determinanto predstavljajo strategija podjetij, struktura in konkurenca na domačem trgu. Strategija podjetja ima velik pomen za konkurenčni uspeh in je do neke mere pod vplivom konkurence. Izrazita konkurenca je ključnega pomena za konkurenčnost panoge (Bathelt & Glücker, 2003, str. 149).

Ti štirje dejavniki so tesno povezani med seboj in vplivajo drug na drugega. Učinek in vpliv določenega dejavnika sta pogosto odvisna od stanja drugih dejavnikov. Tako na primer zahtevni kupci ne vplivajo na razvoj naprednih proizvodov, če imamo nezadostno usposobljeno osebje, ki bi zadovoljilo potrebe povpraševanja. Skozi to vzajemnost med štirimi dejavniki se ustvari dinamičen sistem, ki sam samostojno krepi in s tem omogoča razvoj konkurenčnosti, na drugi strani pa lahko tudi ovirajo ali onemogočajo konkurenčnost. Močna konkurenca pogojuje optimizacijo ostalih treh dejavnikov: spodbuja razvoj edinstvenih dejavnikov, povečuje raven pogojev povpraševanja in ugodno vpliva na razvoj sorodnih in podpornih panog, kar povečuje konkurenco (Porter, 1991, str. 155,193).

Na spodnji sliki je viden vpliv vseh zgoraj opisanih determinant. V njej so predstavljene determinante v odvisnosti od moči vpliva na konkurenčnost panoge, ki jih je proučil Porter.

Slika 4: Vpliv posameznih dejavnikov na konkurenčnost*

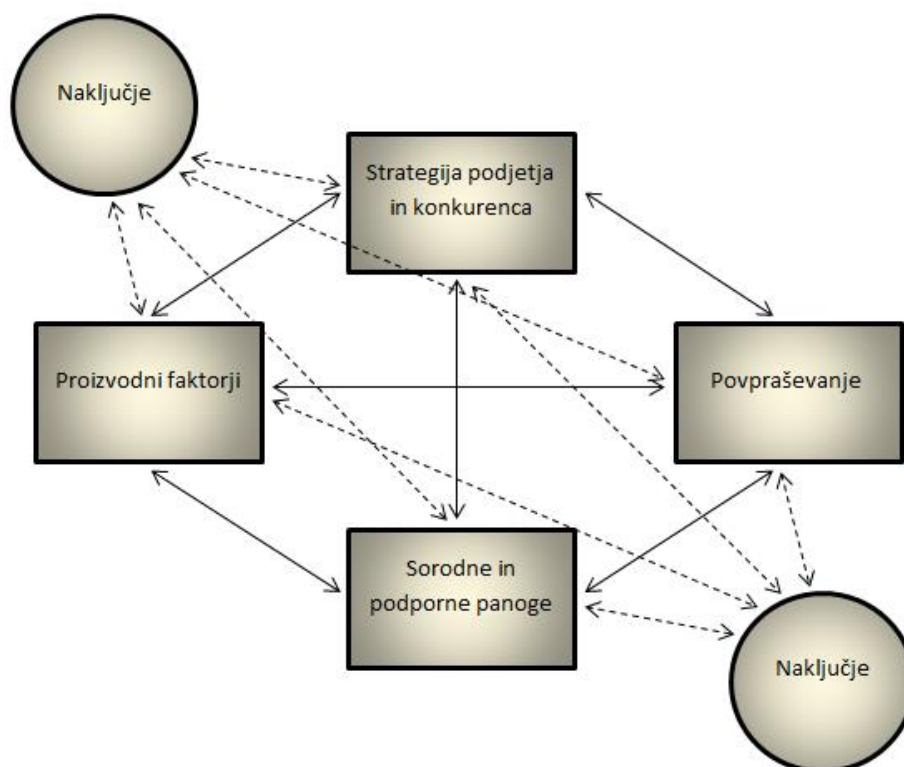


Legenda: * Povprečje konkurenčnosti na lestvici od -3 do +3

Vir: Prirejeno po M. C. Van der Linde, *Cluster und Wettbewerbsfähigkeit von Regionen : Erfolgsfaktoren regionaler Wirtschaftsentwicklung*, 2005, str. 28.

Poleg štirih zgoraj opisanih dejavnikov je Porter še razširil celoten koncept in dodal še dve drugi spremenljivki, ki lahko vplivata na celoten sistem, vendar imata podrejeno vlogo. Na eni strani je to vlada, ki lahko deluje na sistem preko subvencij, izobraževanja in raziskovalne politike (Bathelt & Glücker, 2003, str. 150). Kot drugo spremenljivko pa navaja naključja. Dogodki, na katere podjetja sama ne morejo vplivati, so spremembe v povpraševanju, izumi, vojne ali naravne nesreče, ki lahko privedejo do strukturnih sprememb v gospodarstvu. Pri tem se izgubijo konkurenčne prednosti, ki temeljijo na prej omenjenih štirih dejavnikih (Diez, 2008, str. 87).

Slika 5: Razširjen Porterjev diamant



Vir: Prirejeno po H.D. Haas & S.M. Neumair, *Internationale Wirtschaft*, 2006, str. 386.

Na podlagi teh ugotovitev Porter trdi, da mednarodno konkurenčno prednost dosežejo tiste panoge, ki dobro izkoristijo vzajemno delovanje prednosti več determinant hkrati (Porter, 1991, str. 168). Danes vemo, da je med vsemi temi dejavniki najpomembnejše znanje in tehnologija.

Porter je ugotovil, da se uspešne panoge ne pojavljajo ločeno, ampak obstajajo združeno v grozdih. Grozdi predstavljajo manifestacijo vseh štirih determinant. To pojasnjuje, zakaj je gospodarski zemljevid poln grozdov. Oblika vpliva vseh štirih dejavnikov znotraj grozda bo podrobneje pojasnjena v naslednjem poglavju.

1.2.2 Prednosti povezovanja v grozde

Za razumevanje delovanja grozda na panogo in s tem podjetniškega uspeha konkurence je potrebno najprej preučiti gospodarsko konkurenčnost in njihovih vzrokov (Van der Linde, 2005, str. 16).

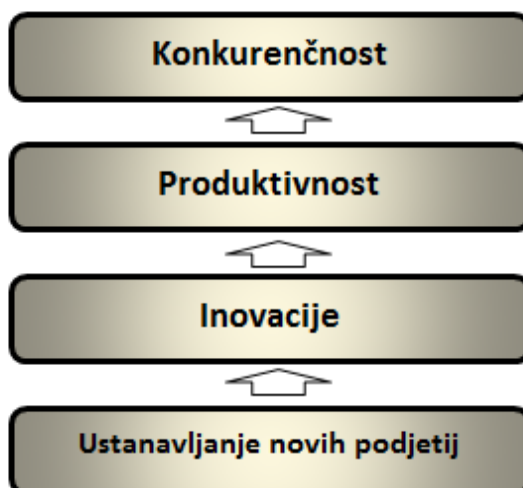
Ko še ni bilo globalizacije, je v dokaj zaprtem gospodarskem sistemu konkurenčna prednost temeljila na zmanjševanju stroškov. Vzroki za konkurenčnost so ležali na primerjalnih prednostih produkcijskih faktorjev (Porter, 1999a, str. 220).

Z globalizacijo je prišlo do velikih sprememb ter s tem do spremembe razumevanja konkurenčnosti. Za podjetja so se odprle nove možnosti nabave proizvodnih faktorjev in prenos dejavnosti na boljšo lokacijo, kar je vse skupaj pripeljalo do nižjih stroškov. Sodobna konkurenca danes temelji na produktivnosti (Porter, 1999a, str. 220,225). Konkurenčnost je posledica boljše realizacije produktivnosti pred konkurenti, pri čemer je produktivnost enaka vrednosti izdelkov in storitev, ki so proizvedeni z enoto dela, kapitala ali naravnih virov. Gre se za njihovo učinkovito rabo in s tem proizvodnjo unikatnih izdelkov in storitev, ki dajejo poglavitno konkurenčno prednost (Raschke, 2009, str. 9,10).

Strnjena naselja so v preteklosti zaradi bližine proizvodnih faktorjev pozitivno vplivala na konkurenčnost. Čeprav je ta prednost izgubila svojo veljavnost, predstavljajo grozdi še vedno privlačno okolje za pridobivanje konkurenčne prednosti.

Povečujejo produktivnost lokalnih podjetij, določajo hitrost in smeri inovacij, ki imajo posledično pozitivni učinek na produktivnost in v končni fazi spodbujajo ustanavljanje novih podjetij, pri čemer se krepi lokalno gospodarstvo – povečujejo in pojavljajo se nove inovacije (Porter, 1999a, str. 225).

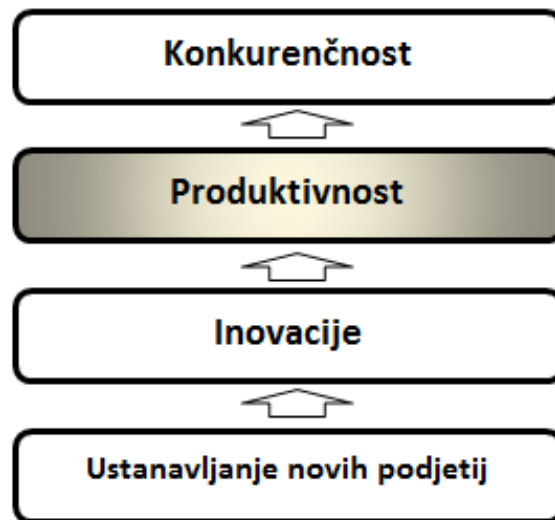
Slika 6: Vpliv dejavnikov grozda na konkurenčnost podjetja



Zaradi teh dejavnikov je mogoče pojasniti neobičajno visoko raven mednarodne konkurenčnosti grozdov. Člani grozda izkoriščajo te prednosti in so zato v primerjavi z izoliranimi konkurenti donosnejši in uspešnejši.

Pozitivni učinki so močno odvisni od osebnih odnosov, komunikacije in interakcije med podjetji in institucijami, ki ležijo v neposredni geografski bližini (Porter, 1999a, str. 226).

Slika 7: Vpliv produktivnosti kot dejavnik grozda na konkurenčnost podjetja



Produktivnost Vir: Haas & Neumair, *Internationale Wirtschaft*. 2006, str. 420; Porter, 1999a, *Wettbewerb und Strategie*. str. 226; Porter, *Unternehmen können von regionaler Vernetzung profitieren*. 1999b, str. 55.

V okviru regionalnih grozdov dosegajo lokalna podjetja visoko raven produktivnosti med drugim z dostopom do specializirane delovne sile, obsežne baze dobaviteljev in informacijami, ki so specifične za panogo.

Preko prostorske koncentracije različno povezanih podjetij in preko lokalnih ustanov za izobraževanje in usposabljanje, je prednost grozda v tem, da ima širok razpon ponudbe specializirane delovne sile oziroma delavcev. Podjetja imajo prost dostop do visoko izobražene delovne sile, pri čemer se tudi znižajo stroški novega ali dodatnega zaposlovanja, saj je delovna sila že zadostno kvalificirana. Zagotavljanje usposobljene delovne sile predstavlja zato poglobljen proizvodni dejavnik za povečanje produktivnosti. (Raschke, 2009, str. 78). Dejavnost in zaposleni delujejo bolj usklajeno. Grozd kot ena velika aglomeracija sorodnih podjetij predstavlja privlačen trg delovne sile z različnimi zaposlitvenimi možnostmi, s čimer se zmanjša tveganje bega možganov. Hkrati pa privlači prostorsko oddaljene delavce.

Poleg teh ugodnih pogojev, imajo podjetja iz grozda korist od celovite specializirane oskrbovalne baze, torej dobaviteljev, ki se kažejo v kakovostnejših vhodnih dejavnikih, kakor tudi stroškovni prednosti.

Lažje in stroškovno cenejše je lokalno zunanje izvajanje znotraj grozda. Podjetja imajo tako nižje transakcijske stroške pri iskanju, pogodbah, kot če bi se povezale s prostorsko

oddaljenimi proizvajalci. Socialni odnosi in prost pretok informacij znotraj grozda, ki se ustvarjajo preko same fizične bližine, vplivajo na zanesljivost dobaviteljev. Produktivnost podjetij se preko preglednosti in lokalno obstoječih konkurentov pozitivno razvija. Saj med konkurenti obstaja vzajemno zaupanje oziroma vprašanje ugleda. Pozitiven vpliv se kaže pri oblikovanju cen in času dobave (Raschke, 2009, str. 79). Tveganje zaradi previsokih cen pri dobavi je nizka, kakor tudi nižji stroški skladiščenja.

Neposredna bližina podjetij, ki so v grozdu, prispeva k boljši in poenostavljeni komunikaciji in koordinaciji med člani grozda. S tesnim sodelovanjem nastajajo prilagojeni izdelki in podporne storitve, kot so namestitve, odpravljanje napak in usposabljanje uporabnikov, ki so zagotovljeni s strani dobavitelja. V takih okoliščinah so lokalni dobavitelji ne samo stroškovno učinkovitejši, ampak tudi produktivnejši (Raschke, 2009, str. 80).

Grozdi povečajo širino specializiranih dobaviteljev, s tem je enostavneje prepoznati tržne priložnosti in se zmanjša tveganje zaradi prisotnosti večih sorodnih panog, ki povečajo prodajni trg. Te prednosti, ki ga ponuja zunanje izvajanje, se še bolj izrazijo pri visoko specializiranih produkcijskih dejavnikih, saj so ponavadi vezani na storitve in informacije. S tem imajo lokalni dobavitelji prednost pred prostorsko oddaljenimi dobavitelji. Le ti lahko le s pomočjo agresivne cenovne politike vstopijo na ustaljeni trg, kar pa se kaže kot velika cenovna prednost v korist članom grozda pri zunanjih naročilih.

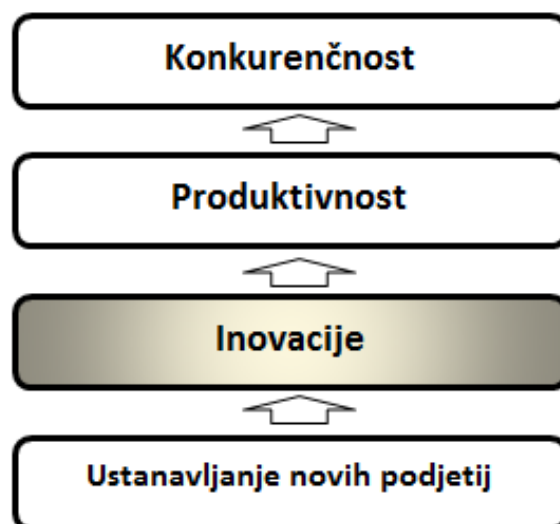
Dostop do specifičnih informacij znotraj grozda je v vedno bolj na znanju temelječem gospodarstvu velika prednost. V grozdu se preko podjetij in ustanov kopičijo posebne informacije o tehnologiji, trgu in konkurenci, do katerih imajo podjetja članice privilegiran in cenovno ugoden dostop. Fizična bližina omogoča nastajanje osebnih odnosov med akterji, kjer je zaupanje velikega pomena. Pretok znanja in informacij je intenzivnejši. Informacije vplivajo na produktivnost z uporabo uspešnih metod in informacij o najboljših dobaviteljih in potencialnih partnerjih (Raschke, 2009, str. 80).

Za podjetja, ki so članice grozda se odpira možnost dopolnilnih prednosti. Podjetja se lahko med seboj dopolnjujejo na nekaterih področjih delovanja, kar lahko privede do sinergije. Poenostavljena koordinacija daje prednost pri komplementarnosti v povezavi z izdelki. Podjetja se med seboj dopolnjujejo pri izpolnjevanju potreb za kupce, saj je uspeh določenega proizvoda pogosto povezan z drugimi storitvami. Komplementarnost proizvodov poveča vrednost za kupca in so prisotne v servisu, zasnovi izdelka in logistiki. Drug način komplementarnosti oziroma dopolnjevanja omogoča trženje. Skupne dejavnosti članic grozda ali povezanih podjetij in panog kot so sejmi, strokovne revije povečujejo ugled vseh in zagotavljajo, da se bodo kupci obrnili na lokalne proizvajalce. Hkrati so tudi stroški trženja manjši, saj več podjetij lahko deluje pod eno blagovno znamko.

V grozdih je omogočen lažji dostop do institucij in javnih služb. Koncentracija podjetij spodbuja vladne in javne organizacije, da investirajo v programe izobraževanja in usposabljanja, ki so potrebni za določeno panogo. Podjetja imajo tako cenejši in boljši dostop do določenih infrastruktur in posvetov z eksperti iz panoge. Lažja je možnost pridobiti visoko usposobljen kader, pri čemer so stroški usposabljanja nizki oziroma jih sploh ni.

Zaradi koncentracije konkurenčnih podjetij se okrepi konkurenčni pritisk, kar spodbudi k povečanju produktivnosti. Glede na to, da ležijo konkurenčna podjetja v nekem regionalnem območju se lažje oceni in primerja njihova uspešnost, saj delujejo pod enakimi pogoji, kjer zunanji dejavniki in povpraševanje ne prinašata konkurenčne prednosti. Tekmovanje med podjetji se preseli na druga področja. To spodbudi podjetja, da delujejo pri svojih največjih mejah produktivnosti.

Slika 8: Vpliv inovacije kot dejavnik grozda na konkurenčnost podjetja



Inovacije Vir: Haas & Neumair, *Internationale Wirtschaft*. 2006, str. 420; Porter, 1999a, *Wettbewerb und Strategie*. str. 233; Porter, *Unternehmen können von regionaler Vernetzung profitieren*. 1999b, str. 58.

Grozdi so povezani z izjemno stopnjo inovativnosti. Nekatere lastnosti grozdov, poleg povečanja produktivnosti, privedejo do okrepitve in ohranitve podjetniške inovativnosti. Prostorska bližina omogoča in pospešuje komunikacijo, kar ima za posledico stalni pretok informacij. Inovacije lahko vključujejo nove proizvodne linije, optimalni poteki procesov, sodoben logistični model itd.

Zaradi neposredne bližine do lokalnega trga in odprte izmenjave informacij imajo podjetja možnost, da že zelo zgodaj prepoznajo spremembe v strukturi povpraševanja strank in gibanja trendov v primerjavi z izoliranim podjetjem. Zahtevne, napredne stranke v obliki končnih uporabnikov ne vplivajo le na različne vrste inovacij, temveč tudi na hitrost

izboljšav (Diez, 2008, str. 86). Preko svojih visokih zahtev pospešujejo proces stalne izboljšave in inovacij. Tukaj je prednost grozda, saj so podjetja sposobna se hitro odzvati ter s tem generirati časovno prednost na strani inovacij in doseči mednarodno konkurenčno prednost. Poleg kvalitativnega opazovanja je pomembno tudi kvantitativno. Zaradi velikega trga kupcev se zdi tveganje nižje in se inovacije stopnjujejo.

Podjetja so v tesnih povezavah z drugimi člani grozda, zato so vedno na tekočem glede na tehnološki razvoj, razpoložljivost novih komponent, strojev, novih storitev ali tržnih konceptov. Predvsem inovacijska omrežja v izobraževalnih in raziskovalnih institucijah zagotavljajo dostop do specifičnega znanja.

Ena izmed najpomembnejših prednosti grozda je dostop do posebne vrste znanja, in sicer implicitno znanje. Implicitno ali tiho znanje je osebno, pridobljeno z dolgoletnimi izkušnjami in zato ni javno dostopno. Posredovanje takšnega znanja se šteje kot družbeni akt, ki je dostopen preko intenzivnih osebnih povezav znotraj nekega ožjega omrežja. Tudi med neposrednimi konkurenti lahko pride do prelivanja takšnega znanja.

Grozdi ne izboljšujejo samo boljše dojetje priložnosti za inovacije oziroma potreb po le teh, ampak pridobivajo tudi možnost, da se podjetja v njem na te ugotovitve čimprej odzovejo. Prispevek k temu daje tudi prisotnost lokalnih dobaviteljev, saj se lahko vsi potrebni proizvodni dejavniki, ki so potrebni za izvajanje inovacij dobijo hitreje. Tesen odnos z dobavitelji in njihova bližina prispeva k temu, da so dobavitelji tudi neposredno vključeni v inovacijski proces, tako da produkcijske faktorje neposredno prilagajajo zahtevam.

Poleg tega daje lokalni trg priložnost, da se prototipi testirajo v zgodnji fazi in s tem hitro dobimo povratne informacije o možnostih uspeha pri strankah (Ketels, 2007, str. 22).

Aglomeracija konkurenčnih podjetij vpliva na inovativnost podjetij v grozdu s tem, da se vrši pritisk na inovacije. Preko ugodnega opazovanja in lažje primerjave znotraj grozda se sproži proces učenja in izboljšanja, kar posledično sproži inovacije. V regionalnem industrijskem območju inovativna konkurenčna prednost ne more dolgo vzdržati. Stalen razvoj je bistvenega pomena za ohranjanje konkurenčnosti.

Slika 9: Vpliv ustanavljanja novih podjetij kot dejavnik grozda na konkurenčnost podjetja



Ustanavljanje novih podjetij Vir: Haas & Neumair, *Internationale Wirtschaft*. 2006, str. 420; Porter, 1999a, *Wettbewerb und Strategie*. str. 236; Porter, *Unternehmen können von regionaler Vernetzung profitieren*. 1999b, str. 59.

V večini primerov nova podjetja in institucije ne nastajajo na izoliranih mestih, temveč se ustanavljajo v regionalnih industrijskih območjih, za kar obstaja kar nekaj razlogov. Grozdi močno spodbujajo ustanavljanje novih podjetij, saj se v njih lažje prepoznajo tržne vrzeli pri proizvodih in storitvah ter se lažje razvijejo nove poslovne priložnosti. Ne le, da se v grozdih lažje prepoznajo priložnosti, hkrati zagotavljajo podporno okolje z nižjimi vstopnimi ovirami pri ustanovitvi. Torej so vsa potrebna sredstva kot so znanje, specializirani produkcijski faktorji in izkušeni kader lahko dostopna. Lokalne finančne institucije in vlagatelji so seznanjeni s panogo in so zato sposobni bolje oceniti priložnosti in tveganja za nove poslovne ideje. To je opazno pri lažjem dostopu do kapitala, na primer nižja obrestna mera. Zaradi koncentracije povezanih podjetij predstavlja grozd velik lokalni trg, kjer se riziko tveganja na trgu zmanjša. Novoustanovljena podjetja imajo tako korist od udeležencev grozda in s tem je vlaganje v trženje za pridobitev potencialnih kupcev odveč (Schiele, 2003, str. 34).

Na podlagi teh ugodnih pogojev in znanih prednosti pridobi grozd s časom preko odcepljenih podjetij in z vzpostavitvijo oddaljenih podjetij na širini in globini. Že uveljavljena podjetja se soočajo z novimi konkurenti, konkurenčni pritisk narašča, kar spodbuja inovacije, pri čemer se povečuje produktivnost in na koncu tudi konkurenčnost podjetja.

1.2.3 Tveganje grozda

Kljub mnogim, zgoraj naštetim prednostim, ki ga grozd ponuja svojim članom, na drugi strani obstajajo tudi potencialne nevarnosti, ki lahko vodijo do odprave koristi in s tem izgube tržnih deležev.

Konkurenti iz lokalnega okolja so pomembni z vidika inovacijskih procesov in rasti produktivnosti. Ovire za konkurenco kot so prekomerno dogovarjanje pa lahko ustavijo konkurenčnost in s tem pride posledično do stagnacije v procesu izboljšav in prevrednotenja (Porter, 1999a, str. 258).

Tesno in dolgoročno sodelovanje med člani grozda nima le pozitivnega vpliva na konkurenčnost. Preveč intenzivna in toga razmerja pripeljejo do zaprtosti grozda od ostalih, kar zmanjšuje inovacijske procese (Bathelt & Glücker, 2003, str. 213). Zunaj meja grozda pride do tehnološkega preloma, ki ga člani grozda ne zaznajo, tako da se lahko ob istem času nevtralizira več koristi (Porter, 1999a, str. 259). Posebne, skladne s trgom, informacije, končne spretnosti in znanje delovne sile, znanstveno in tehnično znanje in obsežna baza dobaviteljev izgubijo ves pomen. Možna je tudi spremenjena potreba kupcev, ki ni pravočasno zaznana, kar privede do razhajanj med notranjim in zunanjim povpraševanjem (Porter, 1999b, str. 60).

V zvezi s tem je potrebno poudariti zunanjo razsežnost grozda. S sistematično odprtostjo in odprtostjo navzven ter preko eksternega sodelovanja, se te spremembe lahko odkrijejo (Bathelt & Glücker, 2003, str. 213).

S strani proizvodnih dejavnikov lahko zaradi visoke koncentracije povezanih podjetij znotraj grozda pride do stroškovne neugodnosti. Zaradi ogromnega povpraševanja postanejo viri redkejši in zato dražji (Porter, 1999a, str. 228).

1.2.4 Primerjava tveganj in priložnosti

Če pretehtamo med vsemi zgoraj naštetimi priložnostmi v grozdu ter z druge strani tveganja, lahko povzamemo, da priložnosti odtehtajo tveganja. Celotna struktura grozda, od vseh članov grozda pa vse do povezav znotraj in zunaj njih pomembno prispeva k ustvarjanju trajnostnih konkurenčnih prednosti. Trajnostne konkurenčne prednosti v globalni konkurenci se vse bolj nanašajo na znanje, sposobnosti, odnose in motivacijo, ki jih ponuja grozd (Porter, 1999b, str. 51). Neprekinjena zmožnost inovacij je jamstvo za dolgoročno uspešen tržni položaj.

Kot je povedal Porter: "Grozd je sistem med seboj povezanih podjetij in panog, ki je kot celota bolj dragocena kot vsota njenih delov." (Porter, 1999a, str. 283).

1.2.5 Principi delovanja grozda

Podjetja se lahko med seboj povezujejo različno – v grobem poznamo formalna in neformalna povezovanja. Vendar se je treba pri nastajanju grozda najprej vprašati, če imajo pobudniki povezovanja sploh skupen interes, zaradi katerega se povezujejo med seboj. Šele potem naj razmislijo, kako bodo podjetja med seboj povezana. Neformalna oblika povezovanja podjetij v grozd se v praksi uporabljajo največkrat v začetnih fazah povezovanja, za nadaljnji dolgoročni obstanek grozda pa strokovnjaki priporočajo formalno pravne oblike povezovanja. Pravna teorija pozna ustanove in korporacije. Osebe, ki korporacijo ustanovijo, so člani kooperacije, ki oblikujejo in izražajo poslovno voljo kooperacije kot osebe z lastno pravno sposobnostjo. Člani korporacije nimajo stvarnih pravic pri premoženju, ampak le članske pravice v pravni osebi. V imenu korporacije nastopajo njeni organi (uprava, zastopniki). Člani pa izvajajo posreden vpliv na vodenje in poslovanje korporacije s tem, da volijo organe in jim glede na razmere dajejo tudi navodila. Med korporacije sodijo društva in gospodarske družbe. ZGD pa poleg osebne in kapitalske družbe pozna še dve vrsti opravljanja gospodarske dejavnosti, in sicer gospodarsko interesno združenje ter samostojni podjetnik posameznik (Bohinc et al, 1999, str. 24–29).

Grozd lahko organiziramo in vpišemo v sodni register tudi kot gospodarsko interesno združenje (GIZ). V GIZ se lahko povezujejo osebne ali kapitalske družbe. Cilj GIZ-a je olajšati in pospeševati pridobitno dejavnost svojih članov, izboljševati in povečevati rezultate te dejavnosti, ne pa ustvarjati lastnega dobička, zato je nepridobitna dejavnost. Lahko pomeni tudi zgolj združevanje več fizičnih ali pravnih oseb in je pravna oseba, ki se vpišuje v sodni register, ni pa gospodarska družba. Ima naslednje lastnosti:

- ima skupščino, ki jo sestavljajo člani združenja (ustanovitvena pogodba lahko predvidi, možnost večjega števila glasov nekaterih članov);
- skupščina se sestaja po potrebi, nujno pa, če to zahteva 1/4 združenja;
- pristojnosti skupščine so podobne pristojnostim skupščine delniške družbe, ki imenuje organ – upravo združenja, spremlja poročila o poslovanju ter letni obračun in sklepe o povečanju oz. zmanjšanju kapitala ter morebitne statusno organizacijske spremembe (sprejemanje novih članov, določitev novih dejavnosti, določitev pogojev za vstop/izstop);
- uprava združenja ima enega ali več članov (fizične ali pravne osebe – pri d. d. to ni mogoče, pravna oseba mora pri združenju imenovati le stalnega predstavnika, ki je odgovoren on sam kot fizična oseba);
- vsi segmenti morajo biti določeni z ustanovitveno pogodbo;
- v združenju z več kot 100 zaposlenimi morajo nadzirati poslovne knjige revizorji in to na način, ki velja za družbe.

Grozd zajema naslednje ključne udeležence: podporne institucije, komplementarne ponudnike, dobavitelje, proizvajalce in kupce. Da lahko sistem grozda funkcionira, je

potrebno poiskati in uvesti ustrezno organizacijsko strukturo. Preden lahko uvedemo organizacijsko strukturo grozda, je pomembno, da poznamo poslovne funkcije grozdov, ki so podobne kot v podjetjih: prodajna, nabavna, logistična, računovodska, finančna, planska, vodstvena, poslovodna in upravljalna funkcija (Ivanko, 1999, str. 16).

Za uspešno delovanje grozda je potrebno poznati modele organiziranosti grozdov, ki so lahko zelo različni. Špilak (2003, str. 11) kot primerne navaja naslednje:

- združba podjetij (podjetniške skupine);
- upravljavska zveza podjetij (člani grozda so lastniki skupnega podjetja);
- divizijska oz. področno ali območno dispencirana zveza podrejenih podjetij s krovnim podjetjem in predstavništvom.

Ključna značilnost modelov organiziranosti na podlagi koncepta podjetniške skupine je zelo demokratična interesna združba avtonomnih podjetij. Za divizijsko zvezo podrejenih podjetij s krovnim podjetjem in predstavništvom je značilna birokratičnost. Model upravljalne zveze pa je delno demokratičen in delno birokratski.

Pomembno je, da pri zasnovi strukture grozdov ne pozabimo na ključne dejavnike razvoja grozdov, ki so: management, komunikacija, človeški viri, inovacije, lokacija in državne vzpodbude.

Sodoben management mora za doseg uspehov ustvarjati pozitivno delovno okolje ter vzpodbujati učenje in osebni razvoj udeležencev. Znati mora usposobiti sebe in druge za oblikovanje hitrih sprememb. Delo managementa v grozdu je usmerjeno k doseganju skupnih ciljev grozda, s pomočjo pridobivanja novih članov in s tem visoko motiviranih sodelavcev. Za grozd je management pomemben, ker je ključni podsistem v organizaciji, ki povezuje in usmerja vse druge podsisteme grozda. V tem smislu management grozda vsebuje (Možina et al, 2002, str. 34–39):

- koordinacijo človeških, materialnih in finančnih virov s cilji celotnega grozda;
- povezovanje grozda z zunanjim okoljem in odzivanje na potrebe družbe;
- razvijanje organizacijskega vzdušja, kar pomaga doseči individualne cilje posameznih udeležencev in skupne cilje celotnega grozda;
- učinkovito opravljanje nalog kot so opredeljevanje ciljev, načrtovanje, pridobivanje virov, organiziranje, izvajanje, spremljanje, kontroliranje in ukrepanje;
- izpolnjevanje različnih poslovnih dejavnosti razvojne, informacijske in odločitvene narave.

V grozdu predstavlja vodstvena skupina s predsednikom/koordinatorjem najvišji management. Zato je ključna pri formiranju managementa določitev predsednika/koordinatorja, saj se morajo s to odločitvijo strinjati vsi člani grozda. Naloga

managementa je, da sprejme skupno vizijo, poslanstvo, smotre, temeljne cilje, strategije, opredeliti mora skupne projekte in podprojekte ter njihove vodje, postaviti cilje, določiti aktivnosti, nosilce in roke za izvedbo, postaviti pravila za vstop in izstop članov iz grozda ter opravljati vse temeljne funkcije managementa: planiranje, organiziranje, vodenje, kontroliranje in interveniranje.

Pristop grozdenja je osnovan na odnosih in povezavah med sodelujočimi člani, ki pa jih ni možno vzpostaviti, vzdrževati in razvijati brez ustrezne medsebojne komunikacije. Grozd kot celota mora za doseganje ciljev komunicirati med člani grozda in tudi z okoljem. Za uspešno delovanje in razvoj grozda je najpomembnejše notranje komuniciranje, torej med člani. To pa ni mogoče brez medsebojnega zaupanja. Zato je naloga managementa grozda, da določi jasne cilje za vsako komunikacijsko pot. Če ti cilji niso določeni, je vprašljiva prednost komunikacije. Prav tako je treba v grozdu vzpostaviti informacijski sistem, ki bo določeval smer komuniciranja. Managerji v grozdu s pomočjo komunikacijskega procesa izvršujejo štiri temeljne funkcije (planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje) in igrajo svoje vloge (medosebne, informacijske in odločevalske). Management mora imeti tudi dostop do vseh pomembnih informacij za sprejem potrebnih odločitev (Možina et al, 2002, str. 560).

Podjetja želijo zaposlovati inovativne in kreativne ljudi, ki so sposobni obvladovati in se tudi prilagajati spremembam poslovanja. Te so v dinamičnem okolju osnova za vseživljenjsko učenje na delovnem mestu, zato je potrebno v organizaciji in tudi v grozdu opravljati pregled obstoječega znanja in ugotavljati potrebnost pridobivanja novega. Tu se lahko pokažejo prednosti grozda, saj ima uspešen grozd množico izgrajenih odnosov med osebjem, ki temeljijo na medsebojnem zaupanju. Potrebno se je namreč zavedati, da lahko človeški viri ključno vplivajo na konkurenčnost posameznega podjetja in s tem tudi celotnega grozda, lokalnega okolja in države. Po drugi strani pa med konkurenti vse bolj izginjajo tehnične prednosti (skrivnosti). Če se pojavi tehnična prednost nekega podjetja, se ta pojavi le za kratek čas, zato nekateri v tehničnih prednostih ne vidijo posebnega manevrskega prostora. Pomemben manevrski prostor se vidi v neizkoriščenih ali celo novih človeških zmožnostih kot so sposobnost, znanje, spretnosti, osebne lastnosti in druge (Možina et al, 2002, str. 445).

1.3 Uspešni primeri grozdov v svetu in Evropi

Pojav grozdov je mogoče opaziti v različnih primerih. Najbolj znani primeri so zabavna industrija v Hollywoodu ali industrija polprevodnikov v Silicijevi dolini. Številne študije po vsem svetu so identificirale več kot 800 primerov tovrstnega združevanja (Schiele, 2003, str. 14).

V nadaljevanju predstavljamo italijanski usnjarski grozd, kalifornijski vinski grozd in nemški avtomobilski grozd.

Italijanski obutveni grozd lahko izpostavimo kot uspešno regionalno omrežje podjetij. Italijanska obutvena industrija je s svojimi visokokakovostnimi usnjenimi čevlji že desetletja vodilna na svetovnem trgu in ima močno geografsko koncentracijo. V italijanskem usnjarskem grozdu je približno tri četrtine podjetij, ki sicer delujejo v obutveni industriji. Razteza se čez regije Furlanije na severovzhodu, pa vse preko Toskane in Marke na Jadranu (Haas & Neumair, 2006, str. 422).

Slika 10: Italijanski usnjarski grozd (regije)



Vir: H. Bathelt & J. Glückler, Wirtschaftsgeographie, 2003, str. 183.

Mednarodni ekonomski uspeh grozda lahko pripišemo visoki specializiranosti akterjev v grozdu, katerih povezave tvorijo sinergije. V grozdu delujejo konkurenčni proizvajalci obutve kot so Prada, Gucci, Ferragamo iz Marke in Furlanije (Bathelt & Glückler, 2003, str. 183).

Grozdu vključuje številne specializirane dobavitelje obutvenih komponent (podplati, pete), strojev za predelavo usnja in obutve, kar pripomore k temu, da so proizvodni dejavniki za

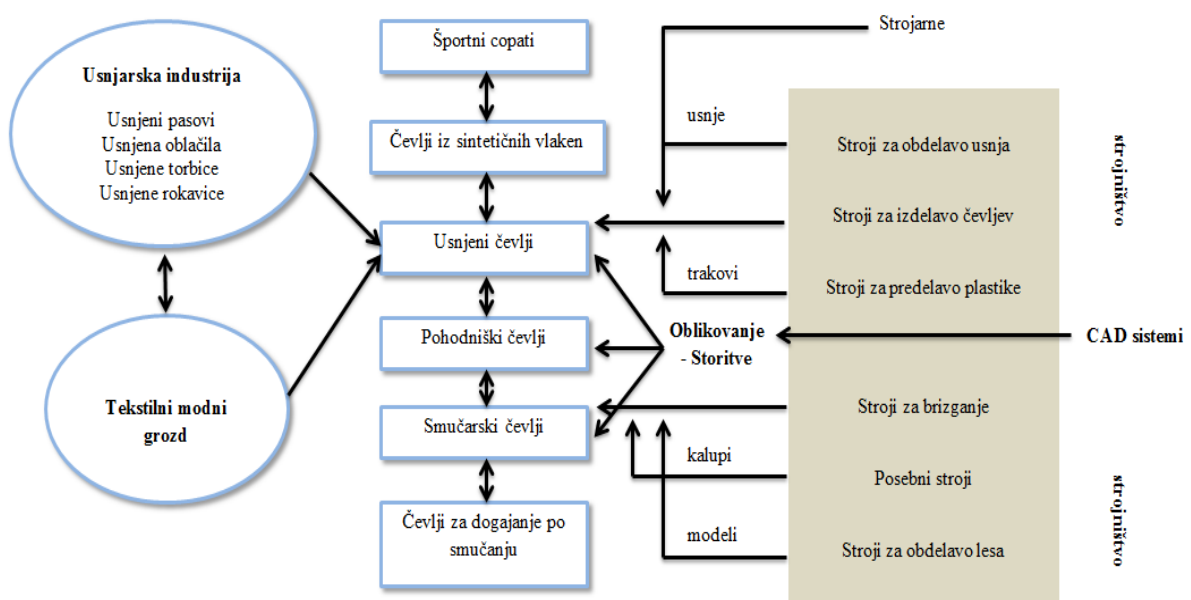
proizvajalce čevljev lahko in hitro dobavljivi (Porter, 1999b, str. 53). Pomemben člen so oblikovalski studiji in dizajnerji, ki tesno sodelujejo s proizvajalci čevljev (Haas, Neumair, 2006, str. 423).

Tudi vrednostne verige povezanih podjetij so pomembne. Torej, proizvajalci različnih usnjenih izdelkov kot so usnjeni pasovi, torbice iz usnja in usnjene rokavice, za katere so značilni enaki produkcijski faktorji in tehnologije ali proizvajalci različnih vrst čevljev kot so pohodniški oziroma smučarski čevlji. Ker so povezani na iste tržne medije, se kažejo sinergijski učinki tudi na tem področju, saj tekmujejo v primerljivih segmentih, prav tako se povezujejo z grozdi sorodne tekstilne industrije, ki proizvajajo dopolnilne proizvode in pogosto uporabljajo primerljive prodajne kanale, kar ima pozitiven učinek na usnjarski modni grozd (Porter, 1999b, str. 53).

Na podlagi zgoraj omenjenih sestavnih delov usnjarskega grozda vidimo, da so zastopane vse dimenzije, tako navpična in vodoravna kakor tudi diagonalna dimenzija, ki jih tvorijo regionalne, formalne institucije (zbornice) (Bathelt & Glücker, 2003, str. 185).

Spodnja slika predstavlja shematski prikaz grozda in medsebojne povezave. Ta shema sicer ni dovolj izčrpna ter ne zajema vseh komponent grozda, vendar vseeno kaže bistvene značilnosti strukture.

Slika 11: Italijanski obutveni grozd

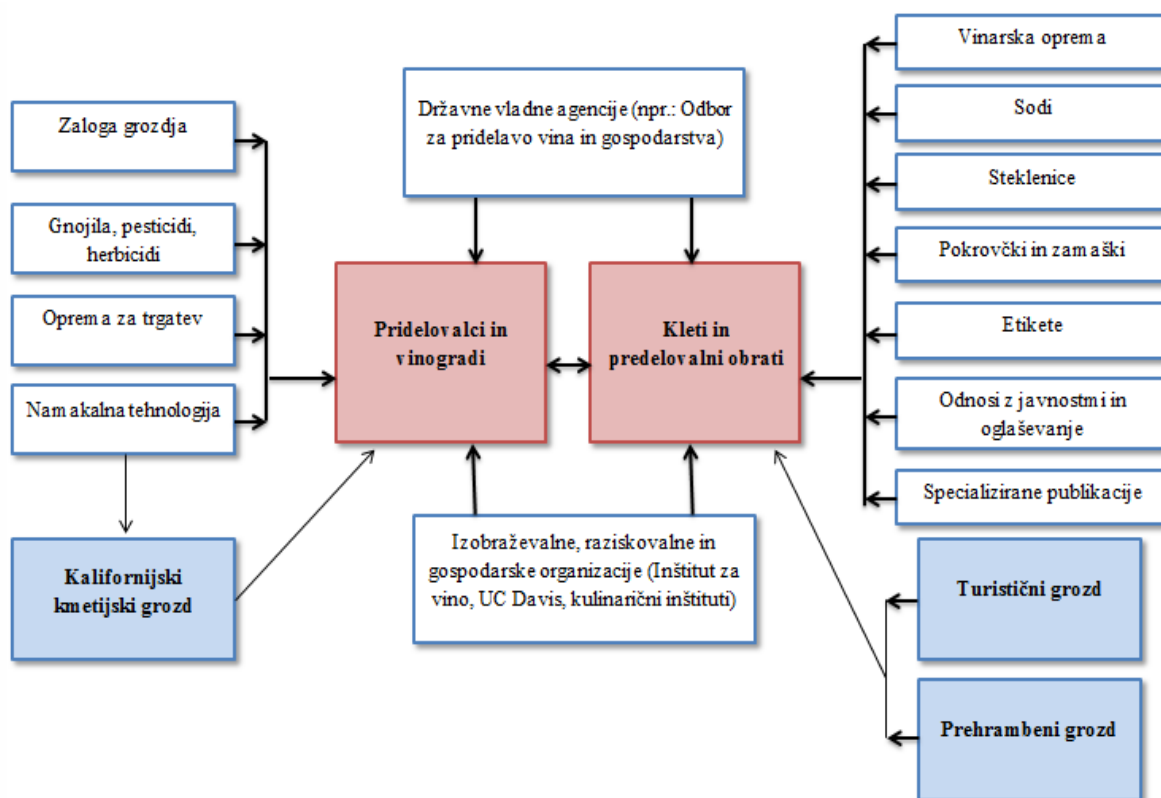


Vir: Prirejeno po H.D. Haas & S.M. Neumair, *Internationale Wirtschaft*, 2006, str. 424.

Porterjev primer vinskega grozda je kalifornijski (angl. *California wine cluster*), ki vključuje 680 komercialnih vinskih kleti kot tudi več 1.000 neodvisnih pridelovalcev vina.

V njem je moč opaziti komplementarno paleta pridelovalcev in predelovalcev vina, vključno z dobavitelji vinogradniške opreme, namakanja, sodov, znamk; specializiranih podjetij za PR in oglaševanje; številne publikacije za vino, namenjene ponudnikom in trgovcem. V grozd so vključene tudi lokalne institucije kot je na primer kultura, program enologije na kalifornijski univerzi, vinski institut in posebni odbori v kalifornijskem senatu in parlamentu. Grozd ima tudi ohlapne vezi z drugimi kalifornijskimi grozdi in agrikulturo, prehrabnimi verigami in restavracijami in vinskim turizmom (Porter, 1999b, str. 52,53).

Slika 12: Struktura kalifornijskega vinskega grozda



Vir: Prirejeno po Wine America, *Anatomy of the California Wine Cluster*, 2013.

Za zadnji primer vzamemo Münchenski avtomobilski grozd oziroma EMM avtomobilski grozd.

EMM grozd se razteza čez več regij in obsega:

- upravno okrožje Oberbayern
- upravno okrožje Schwaben
- in okrožje Landshut, ter Dingolfing-Landau

Slika 13: Regije EMM avtomobilskega grozda



Vir: IHK für München und Oberbayern, *Untersuchungsgebiet Europäische Metropolregion München 2008*, str. 6.

Ta grozd je uspešna mreža podjetij v avtomobilskem sektorju, za katerega je značilna visoka stopnja inovativnosti in konkurenčnosti.

Združenje vsebuje:

- premium proizvajalce avtomobilov (Audi, BMW);
- podjetja iz področja gospodarskih vozil in avtobusov (Evobus, MAN);
- na avtomobilsko industrijo specializirane ponudnike (akumulatorji, pnevmatike, barve, jekla, pločevine, elektronika, storitve);
- znanstvene in raziskovalne ustanove (npr. Ingolstadt inštitut, Tehnična univerza München).

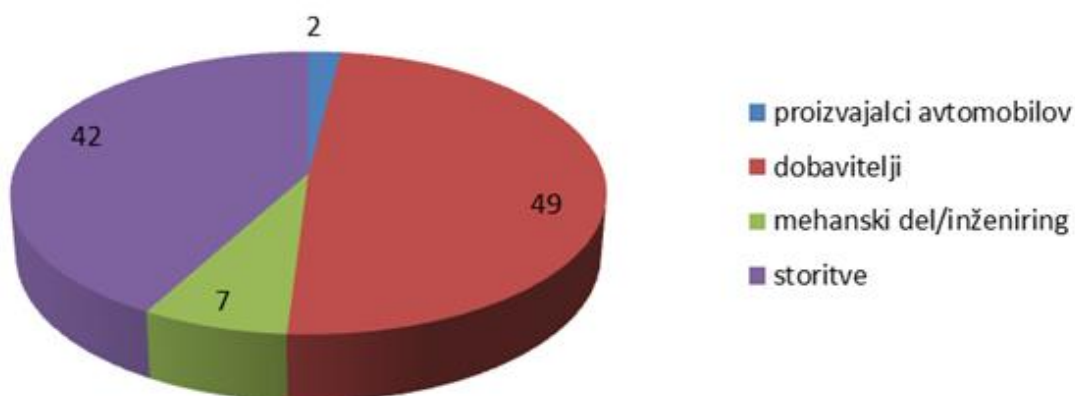
Skupno tvori grozd 586 podjetij, akademskih in raziskovalnih institucij.

Tabela 1: Podjetja v EMM grozdu

	Število podjetij
proizvajalci avtomobilov	14
dobavitelji	286
mehanski del/inženiring	40
storitve	246
EMM avtomobilizem	586

Vir: Prirejeno po TNS Infratest Verkehrsforschung., 2008, str. 23.

Slika 14: Sestava EMM avtomobilskega grozda v (%)



Podjetja, ki so v grozdu, se med seboj razlikujejo glede na njihovo velikost. Zastopana so tako mala kakor tudi velika podjetja.

Tabela 2: Velikost podjetij v EMM grozdu

Zaposleni	Število podjetij	v %
pod 5	160	27,3
5 do 20	134	22,9
20 do 100	148	25,3
100 do 1.000	117	20,0
1.000 in več	27	4,6
EMM	586	100

Vir: Prirejeno po TNS Infratest Verkehrsforschung, 2008, str. 23.

Glede na člane grozda so poleg *vodoravne* zastopane tudi *navpična* in *diagonalna dimenzija*. *Vodoravna dimenzija* je izkazana preko standarde kakovosti, funkcijskih in procesnih inovacij med konkurenti. Tako skupni dobavitelji predstavljajo neke vrste načina prenosa informacij. *Navpična dimenzija* je upodobljena preko močno povezane in prepletene vrednostne verige. Značilno je medsebojno sodelovanje med proizvajalci vozil in njihovimi dobavitelji, ki se začne že v fazi načrtovanja in projektiranja ter sega vse do končnega proizvodnega procesa. Pomen sodelovanja med podjetji in njihovimi dobavitelji je mogoče videti na spodnji sliki (slika 15).

V diagonalni dimenziji prihaja do sodelovanja s srednjimi šolami, univerzami in drugimi raziskovalnimi ustanovami, kar ima velik pomen. Tako vsako četrto podjetje vzdržuje tako vrsto sodelovanja, zlasti do izobraževalnih centrov. To sodelovanje ne odpira le spoznavanje specifičnega znanja, temveč zagotavlja zgodnji stik z diplomanti, kar zagotavlja bodočo delovno silo oziroma strokovnjake. Tak močan interes je hkrati sofinanciran s strani BMW-ja, kar je tudi potrdil inženirsko-kompetenčni center v Münchnu.

Slika 15: Sodelovalni odnosi znotraj EMM avtomobilskega grozda



Legenda: Pomembni partnerji (desno, pogosti odgovori); v procentih

Vir: Prirejeno po TNS Infratest Verkerhsforschung, 2008, str. 44.

Prepoznavno je tudi medpanožno sodelovanje znotraj grozda. Proizvajalci avtomobilov BMW sodelujejo s podjetji iz vesoljske industrije na področju vlaken, ki so veliko lažja in služijo za izgradnjo avtomobilske karoserije. To je mogoče videti v tesni povezavi s koncepti zasnove električno gnanih avtomobilov (Fahrzeugbau in der Europäischen Metropolregion München, 2008).

Primer uspešnega avtomobilskega grozda imamo tudi v Sloveniji. Slovenski avtomobilski grozd (ACS) je že tak primer. Začetki segajo še v čas Jugoslavije, kjer je bilo veliko podjetij iz avtomobilske industrije. Po osamosvojitvi Slovenije, leta 1991, so ta podjetja izgubila velik jugoslovanski trg. Zavedala so se, da, če bodo delovala posamezno, bodo le s težavo uspela, zato so se povezala v tako imenovani Klub proizvajalcev avtomobilskih delov. Sami začetki avtomobilskega grozda segajo že v leto 1999, ko je postala ministrica za gospodarstvo v Sloveniji gospa dr. Tea Petrin, kateri bi lahko pripisali največ zaslug za nastanek grozdov v Sloveniji. S svojo politiko je pospeševala razvoj grozdov, kar ji je tudi uspelo s pomočjo tehnične podpore s strani nizozemske vlade. Razvoj grozda je bil zaključen konec leta 2002. (Slavec, Prodan, 2014, str. 57, 61)

Eden izmed vodilnih ustanoviteljev grozda je bilo podjetje Cimos, ki je že prej veljalo za eno izmed boljših v tej panogi v Sloveniji. Z veliko investicij, predvsem v opremo in tehnologijo, so okrepili povezavo s svojimi strankami, kakor tudi pridobili nove stranke. Tako je trenutno Cimos razvojni dobavitelj delov motorja za več znanih proizvajalcev avtomobilov kot so Ford, BMW, Audi, Opel, Renault, Toyota, Volvo. Da bi bili uspešni, so nenehno vlagali v znanje in razvoj, hkrati pa sodelovali z različnimi razvojnimi inštituti in ostalimi proizvajalci iz avtomobilske industrije. To je bil povod, da se je Cimos odločil voditi razvoj pilotnega projekta avtomobilskega grozda leta 2001. V grozdu je leta 2001 sodelovalo 9 podjetij (Cimos, Rotomatika, Iskra mehanizmi, EMO orodjarna, TAM avtomobilska industrija, Iskra avtoelektrika, AGIS plus, AET, in Iskra ISD) ter tri akademske ustanove (Univerza v Ljubljani, Fakulteta za strojništvo v Ljubljani, PINT – Primorski inštitut za naravoslovne in tehnične vede in TECOS – Razvojni center orodjarstva Slovenije). Danes v grozdu sodeluje 57 članov, od tega jih je 51 iz industrije, preostalih 6 pa spada med raziskovalne in razvojne inštitute. (Slavec, Prodan, 2014, str. 55, 61)

Poslanstvo Slovenskega avtomobilskega grozda je ustvarjanje priložnosti in okolja za doseganje vodilnih položajev in konkurenčnih prednosti svojih članov, in sicer lokalno in globalno. Obstaja pet glavnih strateških ciljev, za katere si Slovenski avtomobilski grozd prizadeva (Slavec & Prodan, 2014 str.71):

- prispevati k dvigu prepoznavnosti samega grozda in njegovih članov, kakor tudi celotne slovenske avtomobilske industrije;
- krepiti mrežo partnerjev za izvajanje poslovnih priložnosti;
- vplivati na razvoj smernic, politik, zakonov in predpisov, povezanih z avtomobilsko industrijo;
- podpora članov pri krepitvi ključnih dejavnikov poslovnih uspešnosti kot so znanje, inovacije in tehnologija;
- vzpostaviti bazo znanja in omogočiti izmenjavo informacij med svojimi aktivnimi člani.

Kontaktiral sem tudi ACS, kjer sem jih zaprosil, da izpostavijo nekaj, za njih najpomembnejših dosežkov. Omembe vredno bi bilo, da ACS povezuje podjetja in institucije znanja z več kot 20 tisoč zaposlenimi. Podjetja ustvarijo več kot 3,5 milijarde evrov, od tega prek 80 odstotkov izvoza. Skupaj s proizvajalcem vozil REVOZ v Sloveniji to predstavlja kar 21 odstotkov celotnega slovenskega izvoza in 10 odstotkov BDP.

Slovenski avtomobilski grozd je prav tako oddal tri pobude za Strategijo pametne specializacije (SPS), s katerim se je odzval na javni poziv za opredelitev perspektivnih tehnoloških področij in produktnih smeri, podan s strani Službe vlade RS za razvoj (SVRK). Tako so za prihodnost izpostavili tri pomembnejše stvari (Gluhak, 2015):

- **Pametne tovarne** (vzpostavitev naprednih sistemov za tovarne prihodnosti, ter s tem proizvajati konkurenčne izdelke na tehnološko zahtevnejšem nivoju, kar bo zagotovilo boljši položaj podjetij iz ACS-a v tujih avtomobilskih dobaviteljskih verigah.)
- **Mobilnost** (strategija naprednih sistemov za zeleno mobilnost, kamor lahko prištevamo komponente in podsisteme motorjev z notranjim izgorevanjem, hibridni in električni pogonski sklopi za vozila, ter komponente za zagotavljanje varnosti in udobja. Ta pobuda bi pozitivno vplivala na tehnološki razvoj, zaposlitvene trende, zdravo gospodarsko rast in ohranitev razvojno-inovativnih potencialov v Sloveniji.)
- **Razvoj materialov** (Pobuda, ki se osredotoča na proizvodnjo lahkih materialov za vozila prihodnosti, natančneje na napredne kovinske materiale za znižanje mase avtomobila, kar bo imelo pomembno vlogo pri oblikovanju evropske mobilnosti v prihodnje. Hkrati pa bi odprla nova visoko tehnološka in proizvodna delovna mesta, ter povečala konkurenčnost podjetij tako na domačem kot na tujem trgu.)

2 EPAS/ELOS

V prvem poglavju sem predstavil nekaj teorije o samem grozdu ter prikazal primere delujočih in uspešnih grozdov po svetu. V drugem poglavju bom celotno zadevo prenesel v prakso. Za primer bom vzel hčerinski podjetji Escad, in sicer Epas in Elos, ki obratujeta v Gornji Radgoni. Opisal bom poslovno okolje, kjer podjetji delujeta ter sam poslovni model. Podjetji nam bosta hkrati služili kot osnova za poznejši primer novonastalega grozda.

V naslednjem koraku sledi širši pogled na celotno tekstilno panogo in natančneje na segment visoke ženske mode. Preučil bom, zakaj bi ostala podjetja bila pripravljena na sodelovanje s konkurenti v Evropi in tudi prikazal trenutno stanje proizvajalcev visoke ženske mode na primeru Escade, ki bi v grozdu imela vodilno vlogo.

2.1 Predstavitev poslovnega okolja podjetja EPAS/ELOS

Predvidevam, da bi podjetji Elos in Epas imeli eno od glavnih vlog v novoustanovljenem oblačilnem grozdu visoke mode, zato bom podjetji v začetku tudi predstavil. Podjetje Epas je hčerinsko podjetje nemškega podjetja Escada. Koncern Escada je mednarodno podjetje za izdelavo prestižnih, luksuznih ženskih oblačil in modnih dodatkov, ki se prodajajo v 80 državah na vseh celinah. K pojmu Escada spadata dve blagovni znamki, in sicer Escada in Escada Sport. Glede na obseg poslovanja sta obe blagovni znamki eni od vodilnih na področju ženskih oblačil »Ready-to-wear« na svetovnem trgu.

Kolekcija obeh blagovnih znamk vključuje ženska oblačila za vse priložnosti, modne dodatke, torbice, čevlje, parfume in otroška oblačila. Podjetje sta leta 1976 v Münchnu ustanovila nemški podjetnik Wolfgang Ley in švedska manekenka. Na podlagi uspešnega poslovanja v prvih desetih letih so v letu 1986 začeli kotirati na borzi. Danes ima Escada več kot 500 prodajaln v 63 državah. Kljub uspehom in prepoznavnosti blagovne znamke Escada je vodstvo avgusta 2009 – v času recesije na svetovnih trgih – objavilo insolventnost. V postopku insolventnosti je vso Escadino premoženje kupila indijska družina Mittal, bolj znana kot ena glavnih igralk na svetovnem trgu železa. Družinsko podjetje vodi eden najbogatejših podjetnikov Lakshmi Mittal. Leta 2009, natančneje 1. decembra, je kot lastnik v podjetji EPAS in ELOS vstopila družba Lentzy investments iz Luxemburga, ki je tudi v lasti indijske družine Mittal.

Escada Group je delniška družba s 3.700 zaposlenimi in 600 milijoni evrov letnega prometa, od tega okoli 200 milijonov evrov preko licenc za kozmetične izdelke. V času insolventnosti so bile prodane blagovne znamke kot so Apriera, BiBa, Laurel in Cavita, tako da danes govorimo le o dveh blagovnih znamkah – Escada in Escada Sport. Prisotni so v 80 državah na vseh celinah in prek različnih oblik prodaje. Največje tržišče Escadinih izdelkov je Evropa (približno 60 %), sledita obe Ameriki (20 %) in Azija (15 %).

Leta 2002 je Escada zaprla lastni obrat v Nemčiji, ki se je ukvarjal predvsem z izdelavo prototipov, vzorcev in drobno serijsko proizvodnjo. Glede na dejstvo, da morajo nosilci visoke mode ohranjati razvoj in znanje (*know-how*) zaradi konkurenčnosti na trgu, je Escada leta 2003 skupaj s slovenskim partnerjem (g. Tugomir Frajman) ustanovila Epas, d. o. o., ki naj bi postal kompetenčni center za ohranitev znanja in obvladovanja industrijske proizvodnje visokokakovostnih izdelkov prestižne blagovne znamke Escada. Vzrok, da se je Escada odločila za Slovenijo, je predvsem v tem, da so v Pomurju tradicija, znanje, fleksibilna delovna sila v konfekcijski industriji, državna pomoč za tuje naložbe v nova delovna mesta, članstvo v EU ter bližina do matičnega podjetja v Münchnu, kjer je sedež Escade. Kljub dejstvu, da so stroški dela v primerjavi z državami Vzhodne Evrope, Bližnjega in Daljnega vzhoda visoki, so torej pri odločitvi pretehtali prej navedeni argumenti. Poslovanje v prvih letih je bilo izredno uspešno, prav tako finančni rezultati.

Pri ustanovitvi je šlo za financiranje z lastniškim kapitalom. Torej 49 % podjetja je v lasti g. Frajmana, 51 % lastnik pa je nemški partner, Escada. Temu je sledila še državna pomoč oziroma subvencija, saj je Epas zaposlil nekdanje Murine delavce in s tem pridobil že usposobljen kader za podjetje.

Slika 16: Podjetje EPAS/ELOS v Gornji Radgoni



Glede na uspešnost delovanja podjetja Epas, predvsem pa zaradi spoznanja, da le z industrijsko izdelavo oblačil podjetje zaradi visoke cene delovne sile ne bo konkurenčno na svetovnem trgu, se je Escada leta 2005 odločila ustanoviti novo podjetje Elos-Escada, d.o.o. Glavni cilji in funkcije podjetja so kompetenčni center za razvoj izdelkov in vzorčenje, drobnoserijska proizvodnja, vključno z oblačili »couture« (oblačila visoke mode za posebne priložnosti), razvoj in izdelava polizdelkov, razvoj in izdelava modnih dodatkov, inovativni razvoj novih proizvodnih tehnik ter razvoj strokovnih kadrov s področja konfekcije za potrebe celotne Escade.

S tako paleto ponudbe storitev in proizvodnje izdelkov dosega podjetje višjo dodano vrednost in s tem zagotavlja dolgoročni obstoj obeh podjetij. Potrebno je še poudariti, da sinergijski učinki med obema podjetjema, torej med razvojnim podjetjem in industrijsko proizvodnjo razvitih izdelkov, prinašajo korist tako za obe podjetji kot za celotno Escado.

Danes ima podjetje 125 zaposlenih, predvsem visokokvalificirani delavci (tehnologi, modelarji, vzorčne šivilje ...). Skupaj je v obeh podjetjih zaposlenih 310 delavcev, od tega 31 sodelavcev s VII. stopnjo izobrazbe. Razvojni oddelek skupaj z oddelkom tehnologije tvori skupino 20 zaposlenih, ki nenehno deluje na izboljševanju izdelkov – torej vsakodnevno iščejo boljše tehnologije in načine za čim krajšo in seveda tudi kakovostnejšo industrijsko izdelavo oblačil.

Za ohranjanje konkurenčne prednosti na svetovnem trgu, je potrebno zagotoviti razvoj znanja, inovativnosti, fleksibilnosti in odzivnosti na globalnem trgu, kar pa brez stalnih izobraževanj in usposabljanj zaposlenih ne bo možno.

Podjetje ustvarja zgodbo o uspehu. Kmalu po ustanovitvi podjetja Epas in pripravi petletnega poslovnega načrta z Escado, natančneje po le dveh letih zelo uspešnega sodelovanja, so poslovni načrt spremenili in nastalo je novo podjetje Elos-Escada, d.o.o. Z Escado imajo tako sedaj letne pogodbe, kjer so opredeljene vse potrebne podrobnosti, in sicer kapacitete proizvodnje, razvoj, stroški, investicije, kadrovske zadeve in razvoj kadrov. Po osmih letih sodelovanja je potrebno poudariti, da sta podjetji Elos in Epas del Escade ter pomembna člena v njihovi verigi in pri nastajanju novih kolekcij.

2.2 Poslovni model EPAS/ELOS

Osnovna oziroma registrirana dejavnost podjetja Epas d.o.o. je proizvodnja vrhnjih oblačil. Podjetje proizvaja visokokakovostno žensko konfekcijo blagovne znamke Escada. S podjetjem Escada oziroma Elos-Escada d.o.o. (hčerinsko podjetje od podjetja Escada AG) imajo letne pogodbe o šivanju ženske konfekcije. Podjetje Elos-Escada je tudi edini naročnik, za katerega šiva podjetje Epas.

Njihov poslovni model temelji predvsem na visoki kakovosti dela in izdelkov ter učinkovitosti poslovanja. Podjetje oziroma njegov vodilni kader ima veliko znanja in izkušenj iz področja konfekcije, zaradi česar dosegajo visoko optimizacijo poslovanja in so velikokrat korak pred konkurenco.

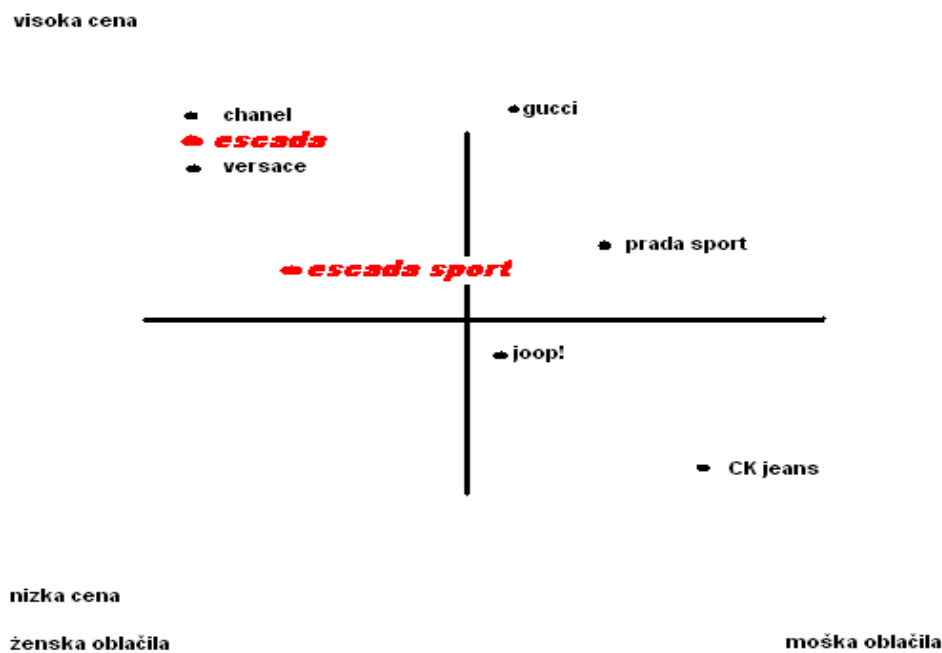
Podjetje stavi na visoko fleksibilnost in hitro prilagajanje spremembam na trgu. Zraven tega jih opredeljuje dobra organizacija dela in jasno opredeljene odgovornosti kadra. Zavedajo se tudi, da so dobri zaposleni zadovoljni zaposleni, zato so oblikovali motivacijski sistem nagrajevanja, s katerim skušajo dosegati visoko produktivnost dela (kar jim tudi uspeva).

Posebne trženjske strategije podjetje nima, saj kot hčerinsko podjetje Escade nimajo lastnih kupcev. Edini kupec je Escada. Sama povezava med podjetjema Escada in Epas je logistično zelo dobro izvedena. Ves material podjetje Epas namreč dobi od glavnega podjetja Escada, in sicer dva dni pred proizvodnjo. Vemo, da je potreben zelo izpopolnjen logistični sistem, saj bi se v nasprotnem primeru pojavil zastoj v proizvodnji.

V podjetju so tudi že razmišljali o lastni blagovni znamki. Vendar zaradi trenutnih razmer v svetovnem gospodarstvu to ni najbolj pametna ideja. Podjetje Mura je dober primer, da je zelo težko uspeli v tekstilni panogi z novo blagovno znamko, ki ni prepoznavna. Samo podjetje Escada, katero blagovno znamko tudi v podjetju Epas šivajo, je kar prepoznavna, čeprav imajo tudi s to blagovno znamko nekaj problemov in izgube tržnega deleža. Glede

na strategije, ki jih poznamo, kot na primer: strategija nižje cene, strategija boljših storitev, strategija večje izbire storitev, strategija novosti v distribuciji, strategija zmanjševanja stroškov, so se odločili ravno za zadnji dve omenjeni. Novost bo predvsem ta, da bodo začeli proizvajati moška oblačila, s katerimi bi občutno povečali lastni prodajni segment ter neposredno tudi tržni delež.

Slika 17: Pozicioniranje EPAS (Escada)

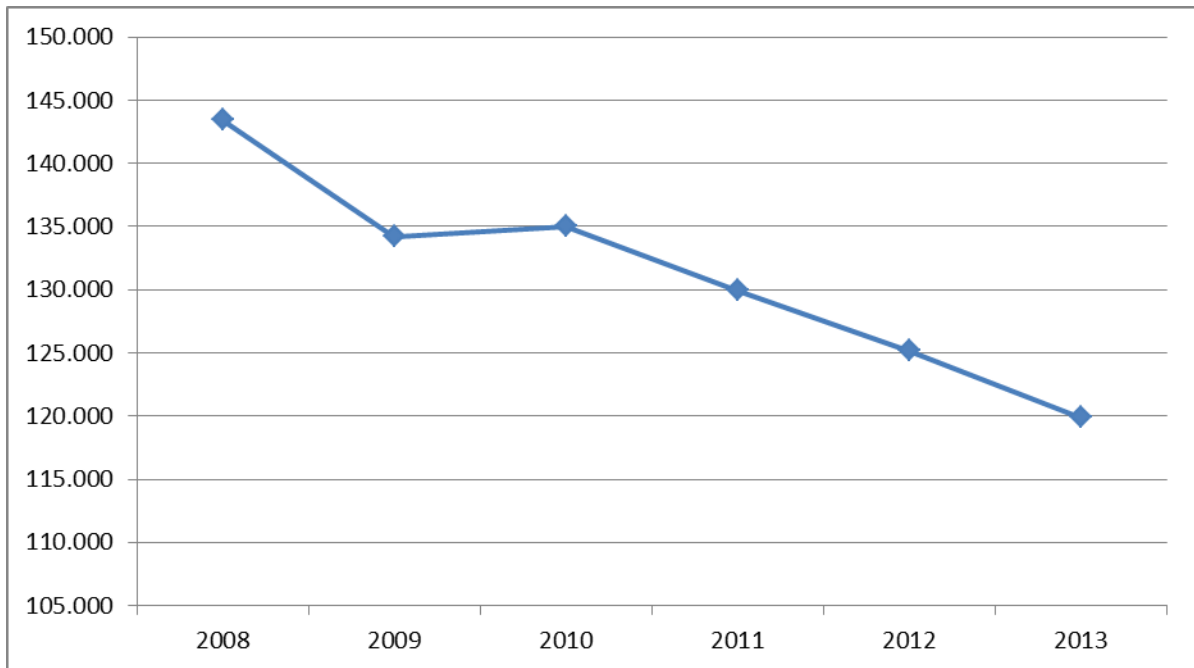


2.3 Motivacija podjetij za vstop v tekstilni grozd

Kot vemo so danes podjetja zaradi liberalizacije svetovne trgovine, kot učinek progresivne globalizacije, v vse večjem mednarodnem tekmovanju. Tako tudi iz prejšnjega poglavja vidimo, da se podjetja Escada, Epas in Elos soočajo s kar nekaj problemi.

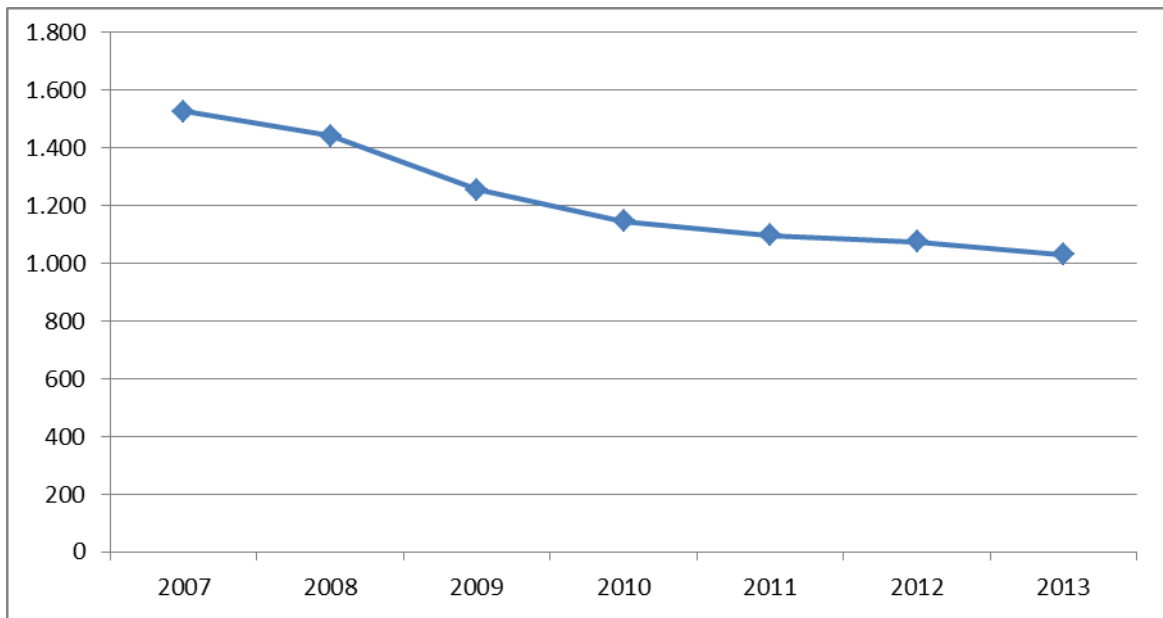
Tudi ostali evropski proizvajalci oblačil se soočajo z ogromnimi problemi, predvsem zaradi nevarnosti z Daljnega vzhoda, kjer so proizvodni stroški mnogo nižji. Zaradi nizke možnosti avtomatizacije same proizvodnje in sorazmerno visokih stroškov dela evropskih proizvodnih podjetij je v zadnjih letih mogoče opaziti trajnostne strukturne spremembe. Zato mnogi evropski proizvajalci oblačil izkoristijo možnost globalnega trga in selijo svoje proizvodnje v države z nižjimi stroški dela, da bi uspešno konkurirali na trgu. Razvoj evropske proizvodnje oblačil se kaže v padajočem indeksu obsega proizvodnje in upadu števila zaposlenih v panogi (glej sliko 19 in sliko 20). Majhno število ponovnega uvoza na ključnih prodajnih trgih, zaradi spreminjajočih se razmer, na dodelavnih poslih (CMT – Cut Make Trimming), kjer v bistvu gre za ponujanje določenih uslug dela oziroma pošiljanje blaga na dodelavo, gre na škodo evropskim proizvajalcem oblačil (slika 21).

Slika 18: Obseg evropske proizvodnje oblačil



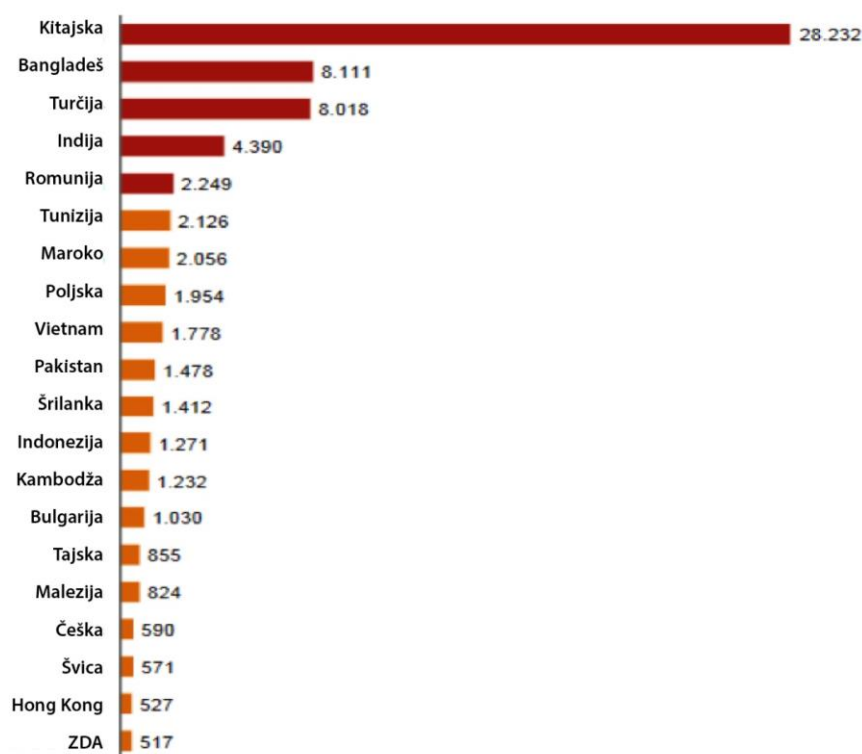
Legenda: Število proizvodnih podjetij EU27

Slika 19: Podatki o zaposlitvi v evropski proizvodnji oblačil



Legenda: Število zaposlenih oseb v proizvodnji oblačil EU27 (v 1000)

Slika 20: Uvozne številke oblačil EU



Legenda: Uvozne številke oblačil EUR 2012 (v mio €)

Vir: KSA global sourcing reference, Top Apparel Exporters to the U.S., 2013.

Zaradi množičnega zapiranja proizvodenj in podjetij ter posledično izseljevanja kvalificiranih delavcev, zaradi spremenjenih razmer na trgu, se predvsem evropski proizvajalci oblačil v visokem cenovnem segmentu soočajo z izzivi. Njihovi visokokakovostni izdelki so odvisni od proizvodnih procesov, vezanih na visoko stopnjo posebnega znanja, kar pa države Daljnega vzhoda ne morejo zagotavljati, zato selitev proizvodnje v države z nizko cenovno delovno silo ne predstavlja rešitve. Poleg tega so potrebni visoki standardi kakovosti, ki pogosto ne morejo biti izpolnjeni, kot tudi majhna količina naročil, ki je značilna za visoko cenovni razred. Nenazadnje pa tudi veliki logistični stroški.

Prednosti pri nabavi, zaradi prostorske bližine glede na Daljni vzhod ne odtehtajo ugodnih cenovnih pogojev, kot bi jih imeli pri nabavi iz držav z nizko cenovno delovno silo. Zaradi prostorske bližine pa je možno hitro in enostavno rešiti možne proizvodne težave, sama logistika je cenejša, kakor so tudi zagotovljeni krajši dobavni roki.

Navedeni vidiki poudarjajo močan pomen evropske proizvodnje oblačil za proizvajalce visoke mode. Da bi preprečili izgubo konkurenčnosti podjetij in ohranili ustrezno

konkurenčno znanje in izkušnje, je potrebno poskusiti zagotoviti izdelavo visoko cenovnih oblačil v Evropi. Konkurenčnost proizvajalcev visoke mode kakor tudi proizvajalcev ostale konfekcije je treba ohraniti in povečati.

V nadaljevanju bom analiziral trenutno stanje proizvajalcev visokokakovostne ženske mode. Predpostavljam, da je možno na ravni podjetja dobljene rezultate posplošiti za Evropske proizvajalce

V spodnji tabeli so povzeti rezultati SWOT analize za podjetje Escada.

Tabela 3: SWOT analiza Escada

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • visoka stopnja produkcijskega znanja • lastno proizvodno podjetje z neodvisnim nadzorom • integriran oddelek za razvoj proizvodnih metod • visok standard kakovosti • proizvodni svetovalec kot povezava do dobaviteljev • hitra reakcija pri proizvodnih težavah • brez jezikovnih ovir • relativno nizki stroški logistike, kratki dobavni roki 	<ul style="list-style-type: none"> • visoki proizvodni stroški proizvodnih podjetij (neizkoriščene zmogljivosti, visoki stroški dela) • pogosto majhna naročila (količinsko) • težave z zaposlovanjem v prihodnosti (strokovno osebje)
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • zmanjšanje proizvodnih stroškov, zaradi izkoriščenosti zmogljivosti preko sodelovanja • proces optimizacije na podlagi izkušenj s partnerji (načrtovanje, logistika, prodaja) • višja donosnost zaradi sodelovanja (večje količine naročil) • izmenjava osebja s partnerji 	<ul style="list-style-type: none"> • odvisnost od partnerjev v območju sodelovanja • neprostoVOLJNI transfer specifičnega znanja (določenega podjetja)

Vsebino SWOT analize lahko strnem s celostnim pristopom v naslednjih ključnih točkah, ki so v spodnji tabeli.

Tabela 4: Ključne točke SWOT analize Escada

PREDNOSTI	SLABOSTI
visoka raven kakovosti, ter visoka raven proizvodnega znanja	nezadostna naročila in visoki stroški ogrožajo uspeh
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
mreže partnerjev razkrijejo potencialne na strani stroškov in inovacij	nenadzorovan razvoj partnerstev lahko povzroči tveganje

Na podlagi prikazanih priložnosti lahko identificiram obetavne ključne točke, ki bi služile za ohranitev in varovanje evropske konfekcije. Ključno vlogo pri tem imajo partnerski odnosi in njihova omrežja. Ena od možnih projektnih idej z morebitnimi pozitivnimi učinki je izdelana v naslednjem poglavju.

3 TEKSTILNI GROZD VISOKE ŽENSKE MODE

V nadaljevanju opisujem koncept grozda, ki bi lahko nastal v Gornji Radgoni. Naštejem podjetja, ki naj bi pri nastanku grozda sodelovala in navedem rezultate intervjuja, ki sem ga naredil s podjetji ter na koncu obravnavam priložnosti in tveganja tega grozda.

3.1 Koncept grozda visoke ženske mode

Izdelana SWOT analiza lahko služi za konfiguracijo mreže podjetij v proizvodno vrednostni verigi. Predstavljeni pristop temelji na teoretičnih temeljih modela grozda kot ga je predstavil Porter in ponuja nekaj izhodišč za konceptualno zasnovo geografsko osredotočenih omrežij podjetja. Sinergije, ki izhajajo iz takšne strukture, so potrebne za okrepitev evropske proizvodnje modnih oblačil. Osnovne značilnosti takega modela so:

- geografska bližina akterjev
- skupna gospodarska dejavnost podjetja
- ravnotežje med konkurenco in sodelovanjem

Na podlagi teh lastnosti lahko v tekstilnem grozdu visoke ženske mode pričakujemo institucije in podjetja iz naslednjih skupin:

- proizvajalci visoke ženske mode, modni oblikovalci, blagovne znamke
- proizvajalci oblačil (proizvodni obrati)
- ponudniki storitev, špediterji, svetovalci ...

- znanstvene ustanove (univerze, raziskovalni inštituti)

Vsi navedeni bodo preko skupne dobave in konkurenčnega sodelovanja prinesli prednosti takega sodelovanja v grozdu.

○ **Proizvajalci visoke ženske mode**

Za identifikacijo proizvajalcev visoke ženske mode, ki bi lahko predstavljali potencialne člane mreže, sem nekatera podjetja podrobneje pregledal in izmed njih izločil podjetja, ki so med seboj komplementarna.

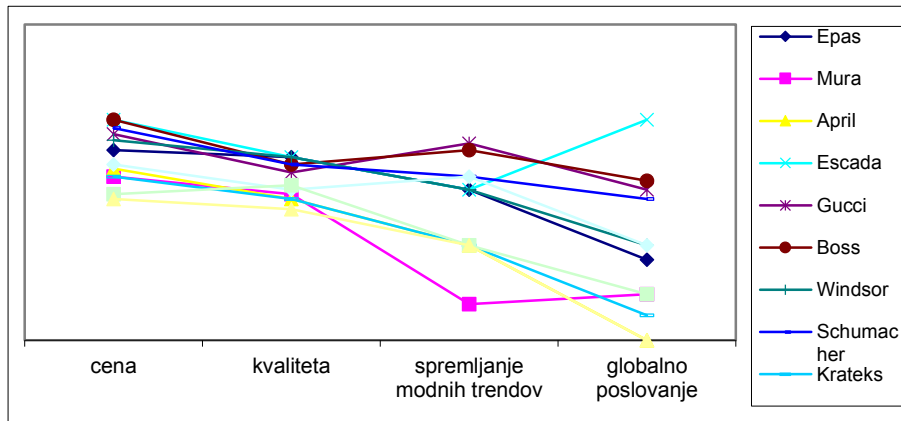
V sliki 22 je predstavljen krajši opis podjetij v zvezi s poslanstvom podjetij, standardov kakovosti, skupinah proizvodov in distribucijskih struktur. Zanje je značilno, da so vsi ponudniki visoke ženske mode vrhnjih oblačil.

Slika 21: Podatki za projektiranje profila podjetij možnih članic grozda

	ESCADA: "Kulski glamur, čutna ženstvenost in sodobna eleganca...". uporaba inovativnih materialov, detajlov in vezenje vrhunske kakovosti, izjemne izdelave, homogena in ozka paleta izdelkov, 1.100 prodajnih mest v več kot 80 državah po svetu.
	WINDSOR: "Bistvo časa prevedeno v popolnost." "Suverenost v krojenju in izdelavi." homogena, ozka paleta izdelkov 6 lastnih trgovin v Nemčiji in Avstriji, mednarodno prisotni le na izbranih trgih.
	GUCCI: Vodilna svetovna luksuzna znamka, 100% italijanskega porekla, visoka kakovost oblikovanja, izdelkov in distribucije, homogena raznolika ponudba izdelkov prisotna na vseh večjih svetovnih trgih z lastnimi trgovinami.
	RENA LANGE: "Jezik razkošja" oblikuje in izvaja modo modni dodatki najvišje kakovosti, uporaba najboljših surovin in preje najboljši tkalci na svetu, homogena, ozka paleta izdelkov. 21 Rena Lange trgovin in 350 mednarodnih trgovcev na vseh celinah sveta.
	SCHUMACHER: Ženstveno, mednarodno, pogumno, "najljubši kosi za zahtevne garderobne omare" Rafinirani dizajn, fini materiali, natančno krojenje, izbrana paleta izdelkov, Trgovine mednarodno, na vseh celinah.
	RENE LAZARD: "Ekskluzivna blagovna znamka za gospe v premium segmentu, edinstven dizajn in brezkompromisna kakovost materialov in izdelave, homogena, ozka paleta izdelkov, prodaja preko svojih trgovin mednarodno prisotni v Evropi, ZDA in Aziji.

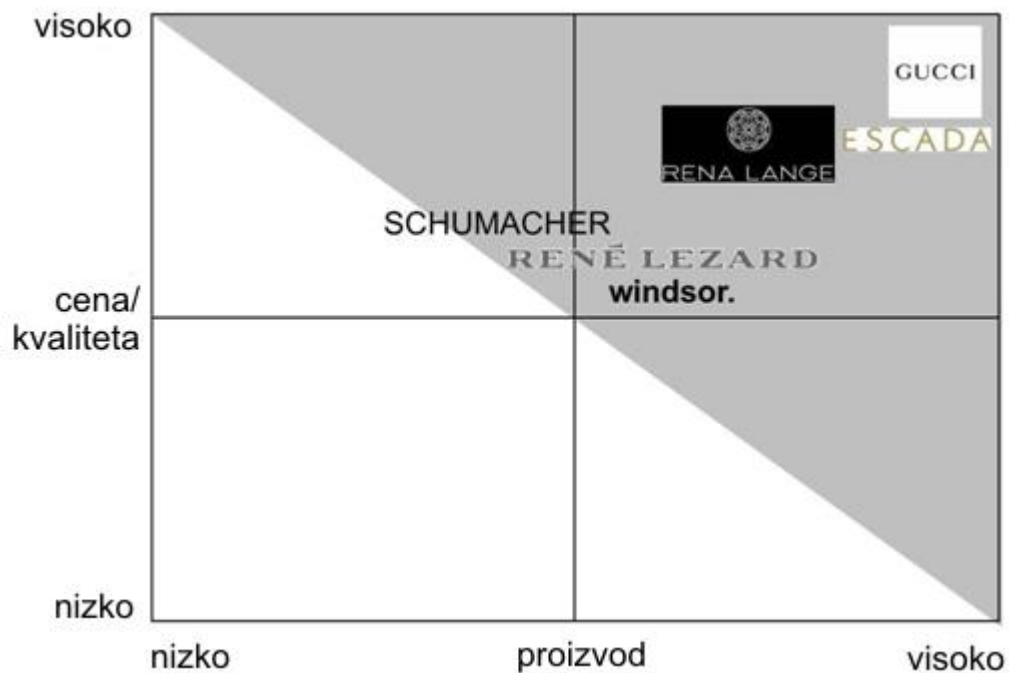
Nekaj značilnosti pozicioniranja lahko prikažem z naslednjo tabelo.

Tabela 5: Pozicioniranje posameznih akterjev v grozdu



Z namenom skupnega sodelovanja v grozdu vidimo, da se nekatera podjetja dokaj ujemajo, predvsem na področju cene in kvalitete, kjer so pozicionirana dokaj blizu. Pomeni, da zgoraj predstavljena podjetja ležijo v segmentu visoke ženske mode, kar jih uvršča med perspektivne članice grozda.

Slika 22: Pozicioniranje podjetji



○ **Proizvajalci oblačil (proizvodni obrati)**

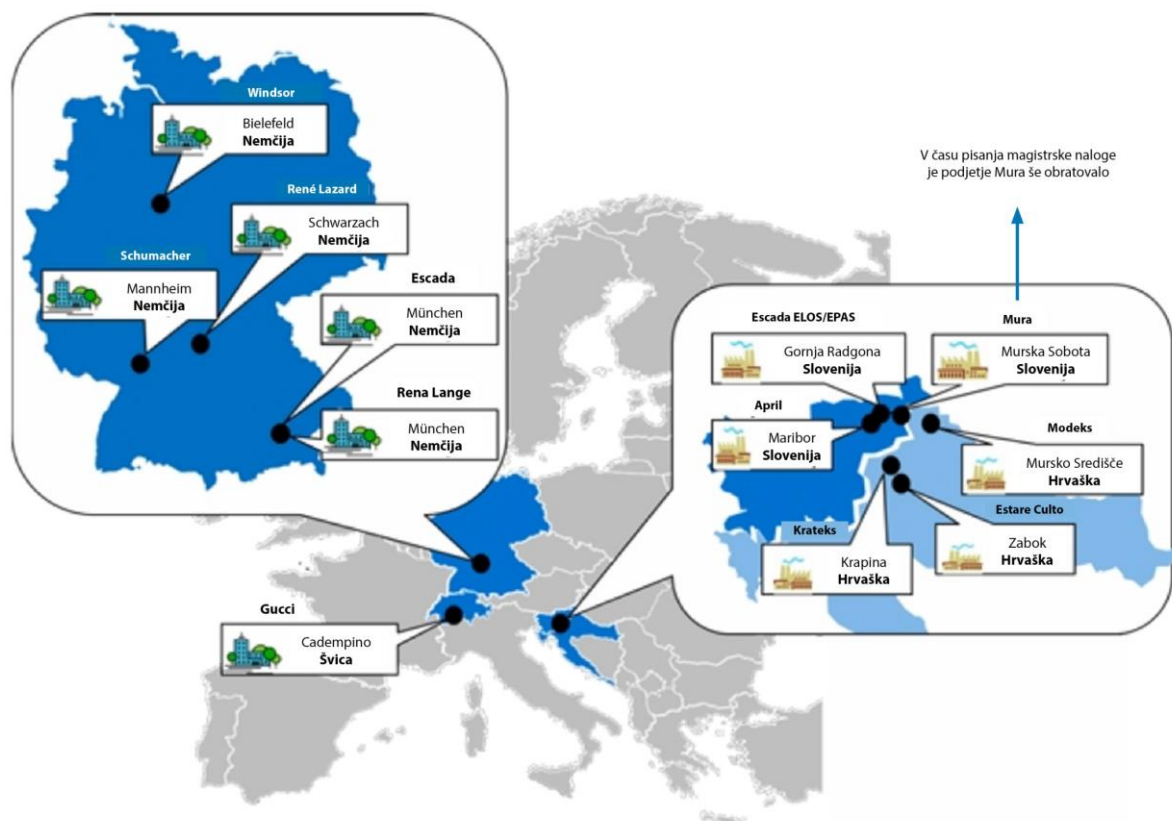
Proizvajalci oblačil oziroma manjši proizvodni obrati so izredno pomembni za konfiguracijo mreže podjetij v proizvodno vrednostni verigi. Kot primer lahko navedem nekaj proizvajalcev oblačil v Sloveniji in na Hrvaškem, ki so potencialni člani grozda, saj

že sedaj sodelujejo z nekaterimi od podjetij, ki sem jih prikazal zgoraj (Escada, René Lazard, Gucci ...), in sicer: Okitex, April, Kotka, STM, AHA Mura, Epas/Elos, Digesta, JMB Fashion Team.

V podjetjih, ki bi se lahko združila v grozdu, kot glavno konkurenčno prednost vidijo znanje, ki se je na področju konfekcije v Pomurju, na Hrvaškem, Srbiji in Makedoniji akumuliralo že skozi zgodovino, v Pomurju je na primer tradicija stara dobrih 80 let (predhodnica Mure, Mura). Največja konkurenčna prednost je v fleksibilnosti in sposobnosti hitrega prilagajanja na spremembe trga, v dobri organizaciji (»lean production«) in predvsem v jasno definirani odgovornosti, dolgoletnih izkušnjah in motivaciji zaposlenih na vzpostavljenem ustreznem sistemu nagrajevanja.

Trenutne lokacije identificiranih potencialnih članov grozda visoke ženske mode, tako od proizvajalcev visokokakovostnih ženskih oblačil kakor proizvajalcev oblačil iz Slovenije, Hrvaške in Makedonije so prikazane na sliki 24.

Slika 23: High End Fashion Cluster – potencialne članice grozda

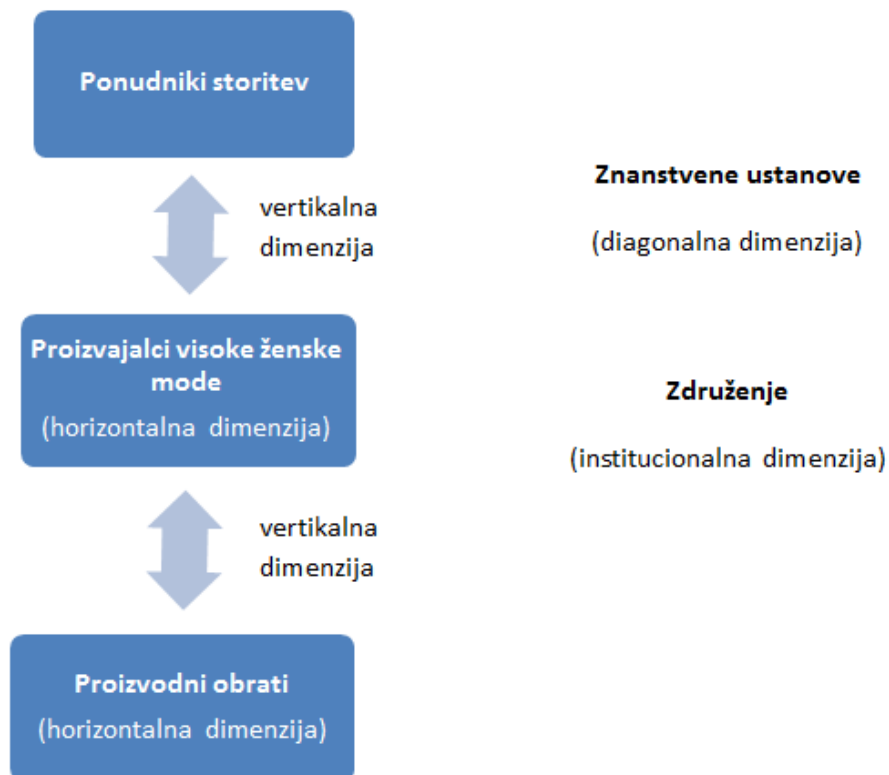


Sklicujoč se na geografske lokacije potencialnih članic grozda lahko vidimo, da so podjetja relativno blizu. Kakor tudi, da grozd sega preko državnih meja.

- **Ponudniki storitev in znanstvene institucije** dokončujejo celoto potencialnega koncepta grozda.

Med akterji vključenimi v grozd bodo potekale tako horizontalne povezave kot tudi povezave po vertikali. Horizontalna razsežnost določa sodelovanje in konkurenčne odnose med posameznimi proizvajalci v tem premium segmentu modne oblačilne industrije kot tudi med samimi proizvodnimi obrati. Ponudniki storitev kot tudi serviserji prinašajo v ta podjetja dopolnilna znanja. Njihova znanja in storitve pa bodo v grozdu razporejene znotraj vertikalne osi oziroma vzdolž vertikalne vrednostne verige. Povezave med člani grozda in znanstvenimi ustanovami kot so industrija posebnih univerz, visokih šol in raziskovalnih ustanov, ustvarjajo diagonalno dimenzijo. Hiter in enostaven način komunikacije znotraj take strukture je pomemben za uspeh delovanja.

Slika 24: Dimenzije tekstilnega grozda visoke ženske mode



Ne smem zanemarjati niti osebnih stikov med člani grozda, pri čemer bližina akterjev omogoča osebne stike in neposredno komunikacijo, ki v glavnem prispevajo k razvoju zaupanja, zato se šteje kot dejavnik uspešnosti sodelovanja med podjetji.

3.2 Intervju

Preko elektronske pošte in osebno sem opravil kar nekaj intervjujev, in sicer s 15 podjetji, ki sem jih identificiral kot potencialne člane za skupno sodelovanje ter nastanek novega tekstilnega grozda visoke ženske mode.

Intervjuje sem opravil z naslednjimi podjetji:

- Bogner (vodja upravljanja)
- Tommy Hilfiger (direktor nabave in proizvodnje)
- Karl Lagerfeld (vodja razvoja in proizvodnje)
- Hugo Boss (tehnični direktor)
- Rena Lange (vodja proizvodnje)
- Holy Fashion Group: Strellson, Joop, Windsor (tehnični direktor)
- AHA Mura d.o.o. (direktor)
- Aprill d.o.o. (direktor)
- Okitex Skopje (lastnik podjetja)
- Wolford (vodja obrata)
- Kotka (član uprave)
- Digesta (direktor in lastnik podjetja)
- JMB Fashion Team (direktor in lastnik podjetja)
- BTI GmbH (direktor in solastnik podjetja)
- Escada – ECC (direktor)

Kar nekaj med njimi jih med seboj že tudi sodeluje.

3.2.1 Vprašanja

Sam intervju je z nekaterimi podjetji potekal preko elektronske pošte, z večino podjetji pa sem opravil razgovor tudi osebno: Jan Hilger – Hilfiger, Rauber Hägele – Hugo Boss, Tugomir Frajman – Escada. Le-te sem namenoma izpostavil, saj so mi dali veliko koristnih predlogov in idej, kako naj bi celotna ideja sodelovanja med podjetji izgledala in delovala. Moj cilj je bil izvedeti, kaj menijo podjetja, ki so hkrati tudi konkurenti, o medsebojnem sodelovanju. Predhodno so bili poučeni o razliki med sodelovanjem in grozdom ter z namenom mojega magistrskega dela.

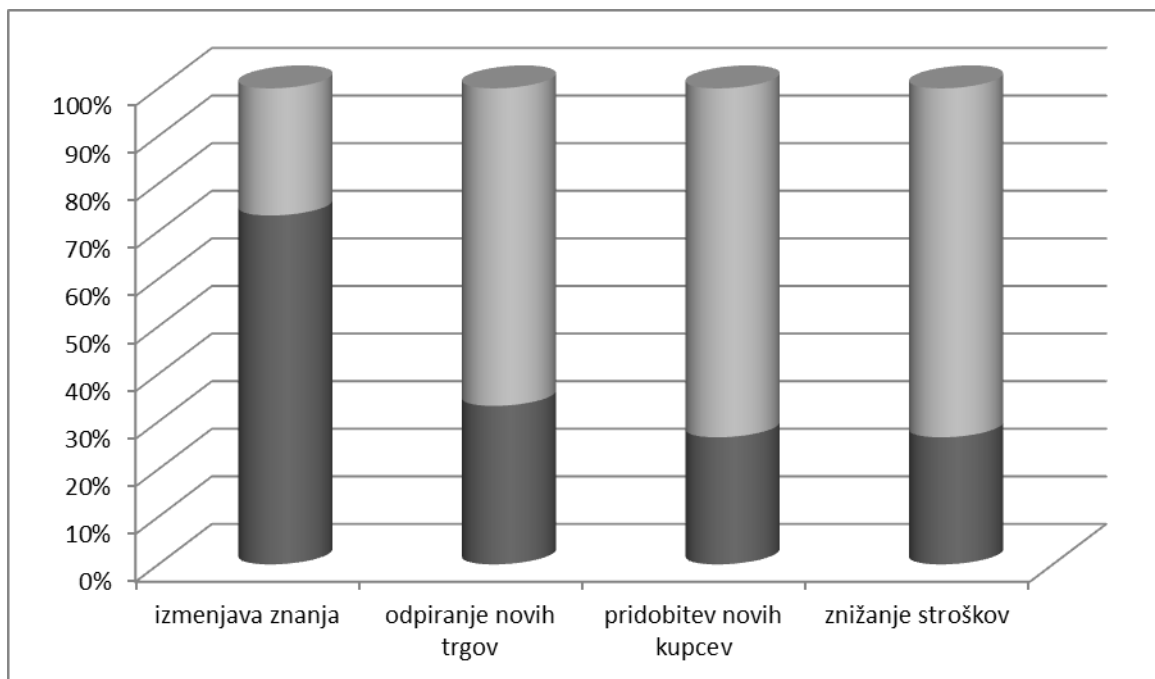
Posebej bi izpostavil tri vprašanja, ki so bila postavljena vsem enako.

3.2.1.1 Vprašanje 1

Kakšni so bili vaši razlogi za sodelovanje in kaj vas je pritegnilo? V primeru, da ne sodelujete z nikomer, navedite, zakaj bi začeli sodelovanje?

Ne glede na posamezna poslovna področja, ki so obširneje opisana v prvem poglavju, v točki 1.1.1, sem s pomočjo intervjujev in anket bil sposoben izpostaviti štiri poglavitne prednosti sodelovanja, ki so jih omenili vsi anketiranci: zmanjšanje stroškov, pridobitev novih strank, izmenjava znanja in razvoj novih trgov. Te štiri prednosti so tiste, zaradi katerih bi podjetja bila pripravljena na sodelovanje s konkurenti.

Slika 25: Razlogi za sodelovanje



Legenda: Odgovor anketiranih podjetij

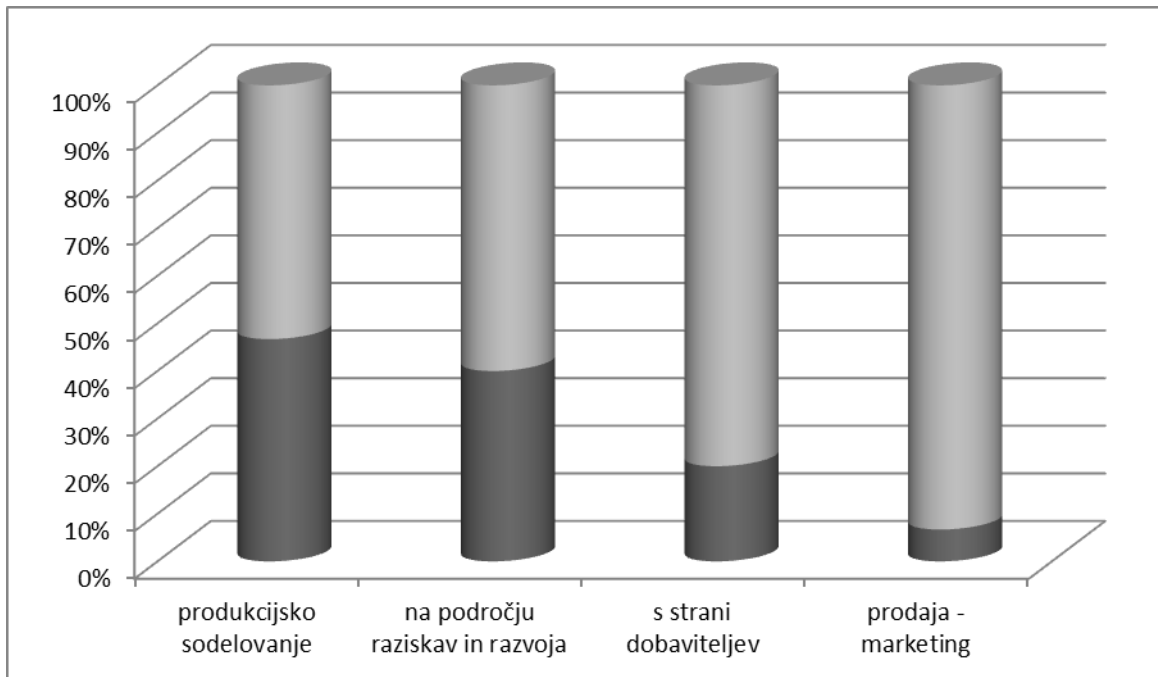
Poudarili so tudi vedno večji primanjkljaj tekstilnih tehnikov, torej tako imenovane višje izobražene delovne sile, kar je ravno razlog za izmenjavo znanja. S tem bi se med sodelujočimi podjetji poenostavili proizvodni tehnološki procesi.

3.2.1.2 Vprašanje 2

Na kakšen način sodelujete z ostalimi podjetji? Ali, na kakšen način bi šli v partnerstvo?

Omenjeni načini sodelovanja, na katerih bi bila izprašana podjetja pripravljena sodelovati so: na področju distribucije, s strani dobaviteljev (ugodnejša cena materiala), produkcijsko sodelovanje ter sodelovanje na področju raziskav in razvoja. Odgovore prikazuje slika 27.

Slika 26: Področja sodelovanja



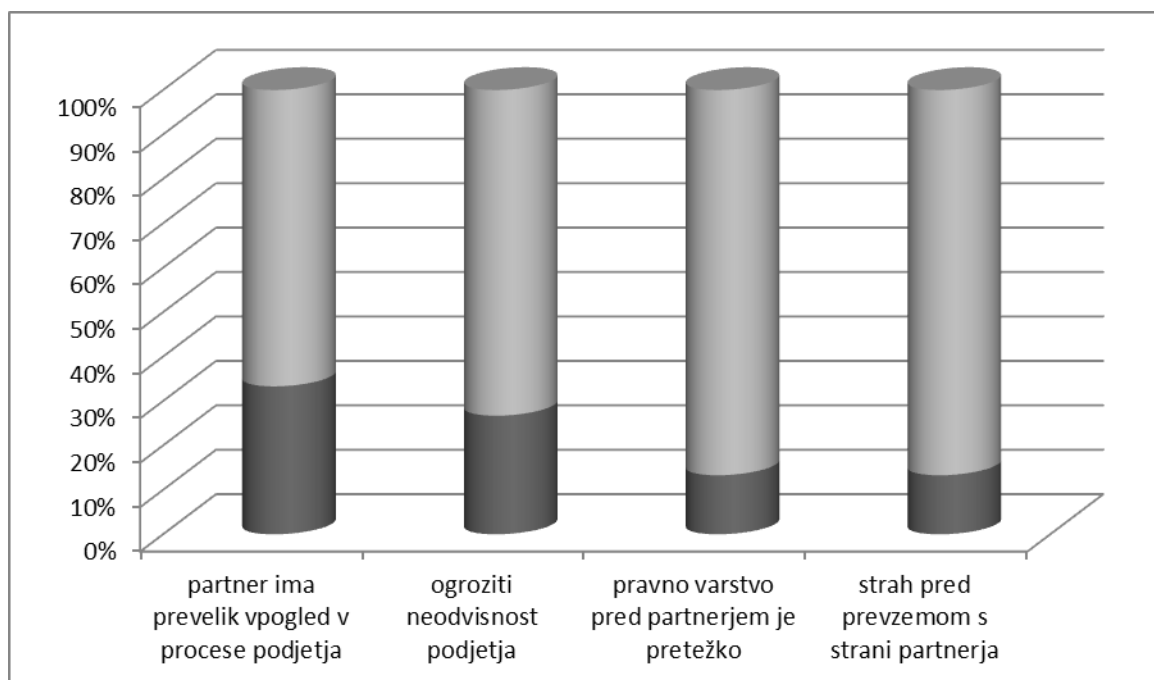
Poudariti moram, da pri teh štirih razlogih gre za možnosti sodelovanja in ne govorimo o grozdenju, saj sta sodelovanje s strani prodaje oziroma distribucije in s strani dobaviteljev, področji, ki jih pri grozdenju ne moremo uporabiti, saj bi kršili protimonopolne zakone.

3.2.1.3 Vprašanje 3

Kaj so vaši razlogi za nesodelovanje?

Tudi tukaj so si bili vsi več ali manj enotni. In sicer, da ima partner prevelik vpogled v procese podjetja, ogroziti neodvisnost podjetja, pravno varstvo pred partnerjem je pretežko ter strah pred prevzemom s strani partnerja. V spodnji sliki so prikazani najpogostejši razlogi za nesodelovanje, ki so jih naštel podjetja.

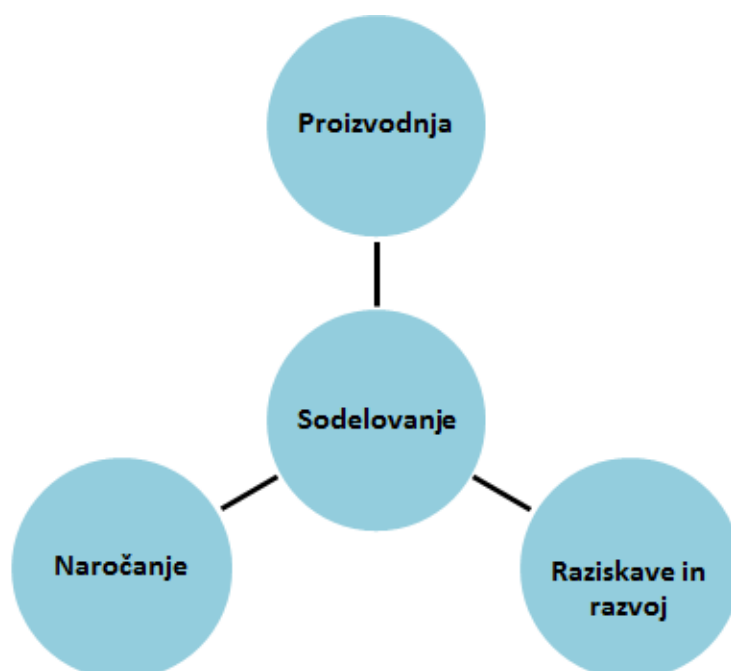
Slika 27: Razlogi za nesodelovanje



3.3 Priložnosti novonastalega tekstilnega grozda

Razviti koncept grozda lahko prispeva h krepitvi konkurenčnosti podjetij ter interakciji med opredeljenimi akterji grozda. Pozitivni učinki se bodo lahko realizirali na različnih področjih, kot prikazuje naslednja slika:

Slika 28: Priložnosti, ki izhajajo iz sodelovanja v grozdu



V naslednjih treh točkah bomo razpravljali in analizirali o možnostih za sodelovanje na področju proizvodnje, raziskav in razvoja ter naročanja.

1.) Priložnosti v proizvodnji

Koncentracija konkurenčnih podjetij, kot ene izmed najbolj pomembnih značilnosti grozdov, lahko pripelje s povezovanjem proizvajalcev oblačil v grozd do ogromne priložnosti na področju proizvodnje v korist podjetij proizvajalcev. Zaradi intenzivne izmenjave informacij med člani grozda in navidezni konkurenci se bo povečalo vprašanje pomena ugleda. S tem se zmanjša nevarnost zvišanja cen na minimum, ker je zagotovljena pravočasna dobava, ohranjena visoka raven kakovosti kakor tudi stalno izboljševanje procesov, ki jih sprožijo zahtevne stranke. Tako imajo proizvajalci visoke ženske mode precej koristi od samega sodelovanja in prisotnosti.

Poleg tega je mogoče prepoznati različna izhodišča sinergijskih potencialov na področju proizvodnje:

- bazen delovne sile
 - zmogljivosti (kapacitete)
 - bazen strojne opreme
 - logistika
 - baza znanja
-
- **Bazen delovne sile**

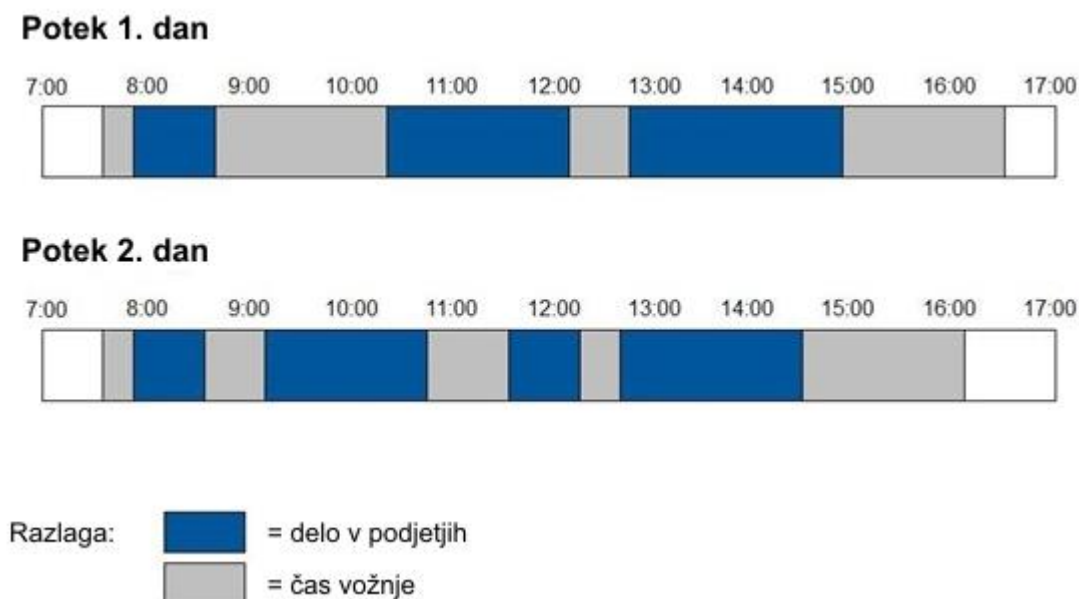
Enoten bazen sposobnih kadrov predstavlja ogromno možnost za nadaljnji razvoj. Za sodelujoča podjetja se odpre možnost lažjega in hitrega dostopa do nujno potrebnih strokovnih delavcev. Usposobljeno strokovno osebje je tako lahko zaposleno v večih podjetjih oziroma pride do izmenjav med podjetji, kar poleg stroškovnih prednosti daje tudi časovne prednosti.

Ogromen potencial v zvezi s strokovno delovno silo je mogoče dokazati na primeru tehnološkega svetovalca (tehnolog) v proizvodnji oblačil. Da bi prikazal potencialne pozitivne učinke, bom najprej na kratko opisal dejavnost omenjenega svetovalca.

Tehnologi sodelujejo pri celotni izdelavi oblačil, od začetne skice pa vse do končnega izdelka. Pri tem so odgovorni, da vse gladko poteka v proizvodnem obratu, kakor tudi zagotavljajo najvišjo raven kakovosti, v skladu z zahtevami glede kakovosti in zahtevami za obdelavo. V zvezi z visokimi standardi kakovosti, predvsem v segmentu visoke ženske mode, dajejo tehnologi ogromen pomen za proizvodnjo, posledično s tem tudi za proizvajalce visoke ženske mode.

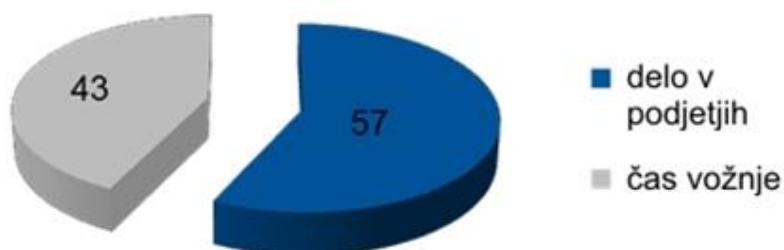
Omenjene časovne prednosti, ki izhajajo iz bazena delovne sile, lahko analiziram podrobneje preko podatkov časovne analize gibanja proizvodnega svetovalca oziroma tehnologa (slika 30). Podatke smo dobili z opazovanjem enega izmed zunanjih proizvodnih svetovalcev podjetja Escada. Natančne časovne informacije so prikazane v tabeli iz priloge (Priloga 1).

Slika 29: Profil gibanja proizvodnega svetovalca



S kumulativno oceno dveh analiziranih dni vidim, da je kar precejšen delež potovalnega časa, ki za podjetje nima nobene vrednosti.

Slika 30: Vrednotenje profila gibanja v (%)



Na podlagi teh ugotovitev ugotavljam možnost za velik časovni optimizacijski potencial.

Učinkovita raba tehnologov, preko skupne zaposlitve predstavlja obetavno možnost sodelovanja za proizvajalce visoke ženske mode. Ko je tehnolog zadolžen za manjše število proizvodnih obratov in pri tem spremlja ter nadzoruje proizvodne procese večih

različnih proizvajalcev, dosežemo povečanje njegove dejavnosti, torej večjo dodano vrednost. Preko skupnega zaposlovanja se lahko zmanjšajo stroški osebja.

Predpogoj za morebitno skupno zaposlitev tehnologa ali določenega svetovalca proizvodnje je poenotenje standardov obdelave in predelave za posamezne skupine proizvodov. Standardi, na katere se svetovalec nanaša pri pregledu kakovosti bi bilo treba opredeliti v skupnem priročniku, kar lahko razberem tudi iz ene od prejšnjih slik (slika 23) in tabel (tabela 5), kjer ima kakovost končnega proizvoda velik pomen za proizvajalce visoke ženske mode. Preko delavnic bi se delavci usposabljali in seznanjali z novimi za podjetje specifičnimi načini predelave in obdelave.

Glede na pomanjkanje delovne sile v tekstilni panogi in premalo navdušenje mladih v tej smeri, je potrebno začeti z določenimi ukrepi za krepitev bazenov delovne sile. V tem primeru je to diagonalna dimenzija razsežnosti grozda, ki bi lahko obetala možnost pridobitve novih diplomantov oziroma specifične delovne sile. Drugi možen pristop, zlasti v zvezi s pogosto omenjeno zavnitvijo odhoda delovne sile v tujino, bi lahko predstavljalo skupno financiranje izobraževanja in pristop usposabljanja v posameznih proizvodnih regijah.

Zgoraj navedeni pozitivni učinki preko skupnega zaposlovanja proizvodnih svetovalcev, se lahko realizirajo tudi na področju drugih delovnih mest, kot na primer mehanik. Glede na specifično mehanizacijo in orodja je tudi povpraševanja po mehanikih za določen stroj veliko. Poleg prihranka časa zaradi hitre rešitve za težave v proizvodnji, bi se pojavile tudi stroškovne prednosti.

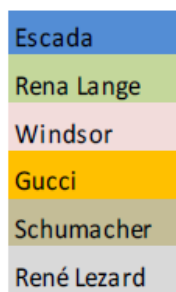
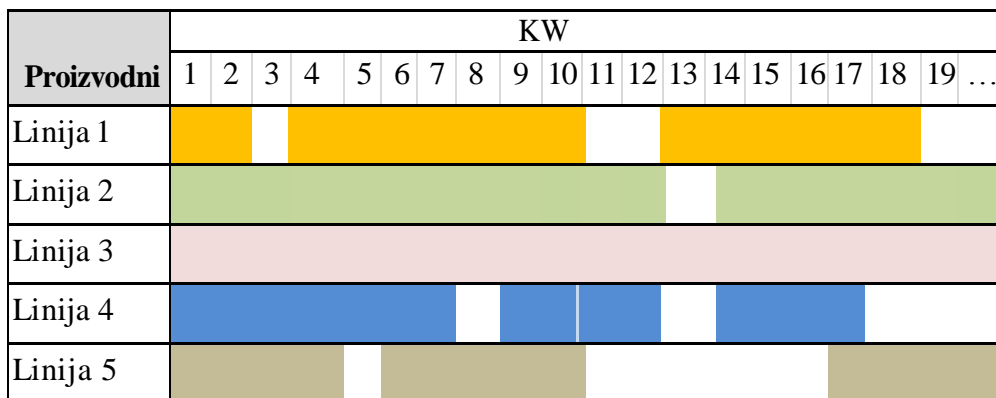
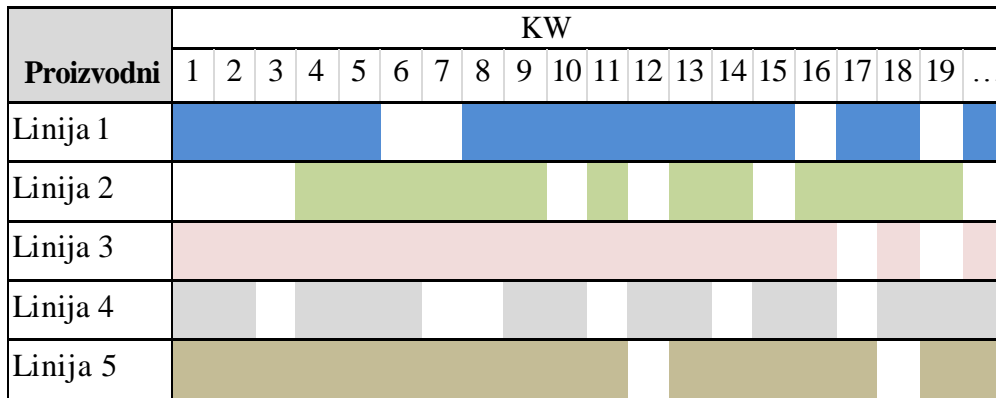
- **Zmogljivosti**

Naslednja pomembna priložnost se kaže v možnosti večje izrabe proizvodnih in tudi skladiščnih kapacitet.

Ključni parameter za optimizacijo proizvodnih stroškov je na strani stopnje izkoriščenosti kapacitet. Proizvajalci oblačil imajo proizvodno strukturo, ki je sestavljena iz več proizvodnih linij. Tako obsega ena linija celoten sklop izdelave (obdelava, predelava) določenega oblačila, vse do končnega pregleda.

Slika 32 prikazuje primer izkoriščenosti obstoječih proizvodnih linij dveh fiktivnih proizvajalcev oblačil (proizvodnih obratov). Proizvodne linije so dosledno dodeljene posamezni blagovni znamki (proizvajalci visoke ženske mode).

Slika 31: Izkoriščenost zmogljivosti



Legenda:

Nestabilno povpraševanje in s tem različnih proizvodnih nalog privede do neizkoriščenih zmogljivosti proizvodnih linij, ki povzročajo nepotrebne stroške.

Eden od načinov za zmanjšanje teh stroškov je postavitve skupne baze podatkov vseh članov grozda. Zaradi razkritja izkoriščenosti zmogljivosti vseh proizvodnih obratov, se odpre možnost za proizvajalce, da po potrebi zapolnijo obstoječe zmogljivosti. Na ta način se lahko doseže povečanje stopnje izkoriščenosti in zmanjšajo proizvodni stroški, ki temeljijo na zaustavljenih linijah.

Na strani proizvajalcev visoke ženske mode se s tem povečuje prožnost, saj lahko v kratkem roku ukrepajo. Zaradi homogenih standardov kakovosti proizvajalcev se ni treba bati za izgubo kakovosti izdelka pri uporabi drugega obrata oziroma proizvodnje.

- **Bazen strojne opreme**

Ne smem zanemariti niti možnosti, da bodo lahko zaradi geografske bližine nekateri člani grozda uporabljali in si izmenjevali stroje, ki so sicer dragi za nakup in se samo enemu proizvajalcu ne izplača investirati v njihov nakup. Ti posebni stroji so na primer AMF-šivalni stroj, stroj za plisiranje ali stroj za vezenje. Ravno v tekstilni panogi v segmentu visoke mode je povpraševanje po posebnih obdelavah tekstila veliko, zato so omenjeni stroji nujno potrebni.

Preko skupnega financiranja za nabavo strojev bi se stroški drastično zmanjšali in porazdelili. Zasedenost posameznih strojev pa bi bilo mogoče upravljati preko osrednje baze podatkov, kakor je bilo v primeru linij.

- **Logistika**

Ta bližina bo omogočila tudi enotno logistično funkcijo. Predlagana bi bila izgradnja skupnega logističnega centra nekje na Hrvaškem ali v Sloveniji. Saj je v tem okolju trenutno največ potencialnih proizvodnih obratov. Postavilo bi se skupno večje skladišče, združili bi se transporti, kar bi zmanjšalo stroške skladiščenja ter transportne stroške.

- **Baza znanja v proizvodnji**

Preko mreže grozda se dosežejo tudi nedenarne koristi. Dostop do posebnih informacij, ki so hitro na voljo, daje posebno prednost v današnjem na znanju temelječem gospodarstvu. Preko povezanih podjetij se zbere večje število, za panogo specifičnih informacij. Pod geslom "Nihče ni tako pameten kot mi vsi skupaj" (japonski pregovor) bi prišlo do združenega znanja.

Z vzpostavitvijo skupne baze znanja, lahko bi rekli neke vrste privatna "Wikipedia", bi člani grozda pridobili zaradi ugodnosti privilegiranega dostopa do ustreznega proizvodnega in strokovnega znanja, ki daje izjemno konkurenčno prednost. Zlasti dostop do tihega oziroma implicitnega znanja.

Zaradi bližine med sodelujočimi podjetji se ustvarja osebni in intenziven odnos, ki temelji na zaupanju med člani. To zmanjšuje ovire za dostop do osebnega tihega znanja. S prevzemom panožno specifičnih informacij se sproži proces izboljšav in konkurenčnost se poveča.

2.) Priložnosti pri raziskavah in razvoju

Poleg številnih priložnosti, ki se preko koncepta grozdenja razvijejo na področju proizvodnje, se v skupnem sodelovanju z znanstvenimi ustanovami kažejo nove priložnosti na področju raziskav in razvoja. Preko neprekinjenega toka informacij so sodelujoča podjetja v grozdu nenehno v samem vrhu razvoja in se lahko prilagodijo na spremembe že v zgodnji fazi razvoja. Tako se hitro odzivajo na inovativne impulze iz okolice ter imajo možnost hitrega reagiranja pri materialih, v proizvodnih in poslovnih procesih. Preko skupnega financiranja raziskovalnih projektov lahko dosežejo stroškovne prednosti.

3.) Priložnosti pri naročanju

Na področju nabave nastajajo drugi možni sinergijski potenciali. Združevanje količin pri naročilih standardnih sestavin, kot je na primer sukanec, nudi možnost pridobitve ugodnejših cenovnih pogojev. Izmenjava informacij ima tudi tukaj velik pomen, saj zaradi izkušenj med člani grozda v zvezi z dobavitelji in njihovimi izdelki pride do hitrejše dostave, saj je manj časa potrebno za iskanje določenih sestavin.

3.4 Tveganja

Poleg prednosti, ki jih prinaša celoten opisan koncept, se mora na tem mestu opozoriti tudi na možna tveganja.

Digitalna povezanost oziroma skupen informacijski sistem med člani grozda, predstavlja poleg prednosti, kot je enostavna in hitra komunikacija, tudi potencialno tveganje. Takšna mreža ne more biti nikoli stoddotno varna pred manipulativnimi motenji, hkrati je s tem ogrožena zasebnost in varnost podatkov.

Nezaželen prenos znanja je eden od naslednjih potencialnih tveganj. Preko skupnega zaposlovanja osebja v večih proizvodnjah, na primer proizvodni svetovalci, so ogroženi podatki posameznih družb, saj pride do globljih vpogledov v procese posameznih podjetij ter posledično do prenosa tega znanja na partnerje.

Medsebojna izmenjava strokovnega osebja prinaša tudi nevarnost odhoda le teh oziroma prestopa h konkurenčnemu podjetju.

Verjetno najpomembnejši dejavnik tveganja za sodelovanje pa je pomanjkanje zaupanja med partnerji. Zaupanje se oblikuje skozi komunikacijo in poštenostjo med sodelujočimi. Nezadostno zaupanje lahko privede do oportunističnega vedenja partnerja, ki predstavlja resno nevarnost.

SKLEP

V tej nalogi so bile opisane trajnostne strukturne spremembe, ki potekajo v evropski proizvodnji oblačil ter posledični eksistencialni izzivi za proizvajalce oblačil iz segmenta visoke mode.

Za pridobitev izhodišča za oblikovanje pristopa rešitev, ki bi obvarovale proizvodnjo oblačil visoke kakovosti v Evropi, je bilo uporabljeno trenutno stanje proizvajalcev visoke ženske mode. S pomočjo SWOT analize na primeru Escada SE, ki predstavlja ponudnika visoke ženske mode sem na področju proizvodnje v celotni vrednostni verigi to stanje analiziral in pojasnil.

V zvezi z izoblikovanimi možnostmi, ki nastanejo preko podjetniških odnosov in njihovimi omrežji, daje v teoretičnem delu opisan model grozda Michael E. Porterja pomembne možnosti za oblikovanje novonastalega grozda.

Na podlagi Porterjeve definicije o strukturi grozda sem predstavil možen nastanek novega tekstilnega grozda visoke ženske mode (High End Fashion Cluster). Prikazal sem celotno strukturo z vsemi člani tekstilne industrije, torej od proizvajalcev, ponudnikov storitev do industrijsko specifičnih znanstvenih ustanov, ki bi skupaj tvorili grozd. Med proizvajalce visoke ženske mode sem uvrstil Escado, Rene Lezard, Gucci, Windsor in Schumacher, ki so bili opredeljeni kot možni vodilni člani grozda, saj ustrezajo merilom glede izdelkov. Kot podjetja, ki bi skrbela za proizvodnjo s svojimi proizvodnimi obrati so bila slovenska in hrvaška podjetja, ki z zgoraj naštetimi proizvajalci že sodelujejo. Med njimi bi imelo najpomembnejšo vlogo vsekakor podjetje EPAS/ELOS iz Gornje Radgone.

Zaradi različnih možnosti interakcije znotraj strukture grozda se lahko razvijejo monetarne kot tudi nedesarne morebitne sinergije na področju proizvodnje, nabave in na področju raziskav in razvoja.

Na osnovi naštetih in opisanih morebitnih sinergij se lahko poveča podjetniška konkurenčnost udeleženih podjetij, kakor se bo tudi okrepila proizvodnja tekstilne industrije v Evropi.

V magistrskem delu sem izpolnil zastavljen **osnovni cilj** – predstaviti rešitev na področju čezmejnega sodelovanja in povezovanja. Poleg osnovnega cilja so izpolnjeni tudi vsi **pomožni cilji**, s pomočjo domače in tuje znanstvene literature sem predlagal in predstavil koncept grozda, ki bi prispeval k boljšemu poslovanju vseh sodelujočih podjetij ter obvaroval podjetja pred konkurenco iz Daljnega Vzhoda. Ker še vedno obstajajo določena tveganja in mnenja podjetnikov, ki so proti skupnemu sodelovanju, delno potrjujem **temeljno tezo**, ki se glasi, da podjetja s skupnim sodelovanjem, čeprav so konkurenti, veliko bolje poslujejo in dosegajo boljše poslovne rezultate. Verjetno je najpomembnejši

dejavnik tveganja za sodelovanje pomanjkanje zaupanja med partnerji. Zaupanje se oblikuje skozi komunikacijo in poštenostjo med sodelujočimi. Nezaдостno zaupanje, lahko privede do oportunističnega vedenja partnerja, ki predstavlja resno nevarnost.

Na podlagi opredeljenih članov tekstilnega grozda visoke ženske mode so možne tudi nadaljnje razširitve. Osnovni okvir je opisan zgoraj, lahko pa priključim primer družb in povezanih industrij, ki so označene s podobnimi proizvodnimi procesi in spretnostmi ali celo dopolnjujoče dobavitelje strojev ali podobnega blaga. Poleg tega je možno sodelovanje tudi na drugih področjih, kot na primer izboljšati konkurenčno prednost na osnovi okrepitve trženja.

LITERATURA IN VIRI

1. Balling, R. (1997). *Kooperation: strategische Allianzen, Netzwerke, Joint-Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
2. Bathelt, H., & Glückler, J. (2003). *Wirtschaftsgeographie. Ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive (Economic Geography. Economic Relations in Spatial Perspective)*. Stuttgart: Verlag Eugen Ulmer.
3. Bea, F., X., & Haas, J. (2005). *Strategisches Management*. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH.
4. Bohinc, R., Bratina B., & Pivka, H. M. (1999). *Pravo gospodarskih družb*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
5. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. (2003). *Gemeinsam stärker – Kooperationen planen und durchführen* Najdeno 5. marca 2014 na spletnem naslovu http://www.risp-duisburg.de/files/broschuere_des_bmwi_-_kooperationen.pdf
6. Diez, J. R. (2008). *Cluster und Regionalentwicklung: Theorie, Beratung und praktische Umsetzung*. Dortmund: Verlag Dorothea Rohn.
7. European Commission. (2003). *Enterprise and Industry. Development of the Textiles and Clothing Industry*. Najdeno 3. februarja 2014 na spletnem naslovu <http://europa.eu.int/comm/enterprise/textile/development.htm>
8. Euratex – The European apparel and textile confederation. (2013). Najdeno 7. februarja 2014 na spletnem naslovu <http://euratex.eu/press/key-data/>
9. European Union. (2004). *Textiles and Clothing: First Meeting of High level Group to Boost European Competitiveness. Delegation of the European Commission to the USA*. Najdeno 3. februarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.eurunion.org/News/press/2004/20040040.htm>
10. Gluhak, U. (2015). *ACS oddal pobude za Strategijo pametne specializacije (SPS)*. GIZ ACS (interno gradivo). Ljubljana: GIZ ACS.
11. Harland, P. (2011). *Kooperation – Grundlagen*. Najdeno 2. maja 2014 na spletnem naslovu <http://www.innovationsmanagement.de/kooperation/grundlagen.html>
12. Haas, H. D. & Neumair, S. M. (2006). *Internationale Wirtschaft*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
13. IHK für München und Oberbayern. (2008). *Fahrzeugbau in der Europäischen Metropolregion München*. Najdeno 27. februarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.wirtschaft-muenchen.de/publikationen/pdfs/automotiv08-studie.pdf>
14. Ivanko, Š. (1999). *Urejenost podjetja – Strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management Koper.
15. Jaklič, M., Cotič, S. A., & Zakrajšek, H. (2004). *Evalvacija ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov v Sloveniji v obdobju 2001 – 2003*. Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta.
16. Kaminski, S. (2009). *Die Regionale Clustermarke*. Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlage GmbH .

17. Ketels, C. (2007). *Was sind Cluster?*. Essen: Edition Stifterverband.
18. Kiese, M. (2008). *Cluster und Regionalentwicklung*. Dortmund: Verlag Dorothea Rohn.
19. KSA – Global Sourcing Reference (2015). *Guide for the Retail and Apparel Industry 11th Edition 2013* (interno gradivo). Düsseldorf: Kurt Salmon Deutschland.
20. Mitschke, C. (2009). *Zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit von Regionen Strukturpolitische Analyse und wirtschaftlicher Handlungsbedarf*. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.
21. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M. D., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R. (1994). *Management – nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
22. Petrin, T., & Kotnik, P., (2014). *Cluster Development in the Czech Republic and Slovenia*. Ljubljana: Faculty of Economics Ljubljana.
23. Petrin, T., Bruskova, P., & Davendra, B. M. (2014). *Cluster Development in the Czech Republic and Slovenia*. Ljubljana: Faculty of Economics Ljubljana.
24. Porter, M. E. (1999a). *Wettbewerb und Strategie*. München: Econ Verlag.
25. Porter, M. E. (1999b). Unternehmen können von regionaler Vernetzung profitieren. *Harvard Business Manager*, 3, 61–78.
26. Porter, M. E. (1991). *Nationale Wettbewerbsvorteile – erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt*. München: Droemersch Verlaganstalt Th. Knauer Nachf.
27. Raschke, F. W. (2009). *Regionale Wettbewerbsvorteile*. Weisbaden: Gabler GWV Fachverlage GmbH.
28. Ravasio, P. (2012). Luxury Apparel – Collaboration to survive, address sourcing challenges. Najdeno 15. maja 2014 na spletnem naslovu http://textsture.com/luxury-apparel-collaboration-to-survive-and-address-sourcing-challenges/?doing_wp_cron=1381320036
29. Rebellotti, R. (2000). Is there an Industrial District Model? Footwear Districts in Italy and Mexico Compared. *World Development*, 23/1, 29–41.
30. Richter, C. (2004). Bestimmungsfaktoren von Unternehmensverbindungen. Najdeno 18. Aprila 2014 na spletnem naslovu <http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/lehre/bwl-archiv/lehrbuch/kap5/faktverb/faktverb.pdf>
31. Schiele, H. (2003). *Der Standortfaktor. Wie Unternehmen durch regionale Cluster ihre Produktivität und Innovationskraft steigern*. Weinheim: Wiley-vch Verlag
32. Schmidt, A. (2007). *Co-Oper-Kooperationen mit Leben füllen*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
33. Simmie, J. (1999). *Innovative Clusters: Global or Local Linkages?* London: National Institute, Economic Review.
34. Slavec, A., & Prodan, I. (2014). *Cluster Development in the Czech Republic and Slovenia*. Ljubljana: Faculty of Economics Ljubljana.
35. Špilak, Š. (2003). *Podjetniški grozdi*. Moravske Toplice: Razvojna agencija Sinergija.
36. Van der Linde, C. M. (2005). *Cluster und Wettbewerbsfähigkeit von Regionen: Erfolgsfaktoren regionaler Wirtschaftsentwicklung*. Berlin: Duncker & Humblot.

37. Wine America. (2013). *Anatomy of the California Wine Cluster* (interno gradivo). Washington DC: Wine America.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Profil gibanja proizvodnega svetovalca	1
---	---

Priloga 1: Profil gibanja proizvodnega svetovalca

Tabela 1: Analiza delovnega časa

Potek - 1. DAN

ČAS	7:38 do 7:50	7:50 do 8:45	8:45 do 10:23	10:23 do 12:14	12:14 do 12:41	12:41 do 14:51	14:51 do 16:25	SEŠTEVEK
VOŽNJA	12		98		27		104	241
DELO		55		111		130		296

Potek - 2. DAN

ČAS	7:35 do 7:43	7:43 do 8:37	8:37 do 9:15	9:15 do 10:46	10:46 do 11:33	11:33 do 12:18	12:18 do 12:46	12:46 do 14:26	14:26 do 16:02	SEŠTEVEK
VOŽNJA	8		38		47		28		96	217
DELO		54		91		45		100		290