

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**OBLIKOVANJE LOKALNIH PODJETNIŠKIH GROZDOV V
SLOVENIJI**

Ljubljana, maj 2004

ROMAN MEDVED

IZJAVA

Študent ROMAN MEDVED izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. BOŠTJANA ANTONČIČ in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 25.05.2004

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD.....	1
1.1. CILJ DELA	2
1.2. METODE DE LA	3
1.3. STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA.....	3
2. POVEZOVANJE PODJETIJ	4
2.1. GLOBALIZACIJA IN PODJETNIŠKO POVEZOVANJE	4
2.2. RAZVOJ MEDSEBOJNEGA POVEZOVANJA.....	7
2.3. OBLIKE POVEZOVANJA	9
2.3.1. Podjetniške mreže	10
2.3.2. Strateške zveze	12
2.3.3. Virtualna podjetja	13
2.3.4. Industrijska okrožja	13
2.4. POGOJI ZA OBLIKOVANJE PODJETNIŠKIH POVEZAV	14
2.4.1. Zaupanje – osnova sodelovanja	15
2.4.2. Razlogi za povezovanje	19
2.4.3. Kako lahko merimo uspešnost podjetniških povezav	22
2.4.4. Nevarnosti grozdenja.....	22
2.4.5. Stroški podjetniškega povezovanja	24
3. OPREDELITEV GROZDA KOT OBLIKE POVEZOVANJA.....	25
3.1. GROZDI – POJEM.....	25
3.2. LOKACIJSKI PARADOKS	27
3.3. STRUKTURA GROZDA	29
4. VERIGA VREDNOSTI KOT OSNOVA POVEZOVANJA	32
4.1. VERIGA VREDNOSTI – IZBOLJŠANJE	35
5. OBLIKOVANJE LOKALNEGA PODJETNIŠKEGA GROZDA.....	37
5.1. FAZE OBLIKOVANJA LOKALNEGA PODJETNIŠKEGA GROZDA	40
5.1.1. Podjetniški grozdi v teoriji sistemov	40
5.1.2. Podjetniški grozd in oblikovanje tima.....	42
5.2. METODOLOGIJA OBLIKOVANJA LOKALNEGA PODJETNIŠKEGA GROZDA	44
5.2.1. Izbor podjetij v grozdu.....	46
6. VLOGA IN NALOGE KOORDINATORJA GROZDA	52
7. VLOGA PODPORNEGA OKOLJA PRI OBLIKOVANJU GROZDA	55
7.1. SVETOVNE IZKUŠNJE	55
7.2. GOSPODARSKA POLITIKA IN VLOGA DRŽAVE.....	57
7.2.1. Vloga MG in PCMG	60
7.2.2. Vloga lokalnega podpornega okolja	61
7.2.3. Dosedanje izkušnje z grozdi v Sloveniji	62
8. OBLIKOVANJE LOKALNEGA PODJETNIŠKEGA GROZDA PLASTIČARJEV – ORODJARJEV	64
8.1. ANALIZA LOKALNEGA OKOLJA IN DEJAVNOSTI	64
8.1.1. SWOT analiza okolja	66
8.1.2. Gospodarska struktura.....	66
8.1.3. Najbolj razviti sektorji v regiji.....	68
8.1.4. Izvoz	68
8.1.5. Podporno okolje.....	69
8.2. IDENTIFIKACIJA LOKALNEGA PODJETNIŠKEGA GROZDA	70
8.2.1. Izbor podjetij.....	70
8.2.2. Ocenjevanje podjetij za potencialni grozd plastičarjev – orodjarjev	71
8.2.3. Predstavitve poslovnega profila podjetij	74
8.2.4. Poslovni profil identificiranega potencialnega grozda.....	75

8.3.	OPERATIVNI NAČRT	77
8.3.1.	<i>Sektorska analiza</i>	77
8.3.2.	<i>Načrt trženja</i>	78
8.3.3.	<i>Finančni načrt</i>	79
9.	SKLEP	80
10.	SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV	82
11.	LITERATURA	83
12.	VIRI	87

KAZALO TABEL

Tabela št. 1:	Odgovor podjetja na potrebe trga in vpliv trga na povezovanje.....	9
Tabela št. 2:	Elementi in značilnosti mrež	11
Tabela št. 3:	Posebnosti in lastnosti virtualnih podjetij.....	13
Tabela št. 4:	Posledice povezovanja.....	24
Tabela št. 5:	Doseženi rezultati v projektu »Oblikovanje lokalnih podjetniških grozdov« .	63
Tabela št. 6:	Izbrani kazalci družbenega in gospodarskega razvoja v Posočju za leto 2002	64
Tabela št. 7:	Zaposleni po dejavnostih za subregijo – stanje na dan 31. 12. 2000.....	65
Tabela št. 8:	SWOT analiza lokalnega okolja.....	66
Tabela št. 9:	Bruto plače zaposlenih oseb v podjetjih in drugih organizacijah	67
Tabela št. 10:	Dodana vrednost v občinah Tolmin, Kobarid in Bovec	67
Tabela št. 11:	Število poslovnih subjektov v predelovalni dejavnosti	68
Tabela št. 12:	Število članov območne obrtne zbornice po sekcijah	69
Tabela št. 13:	Ocene podjetij in njihovo rangiranje	73
Tabela št. 14:	Osnovni podatki o podjetjih	75
Tabela št. 15:	Veriga vrednosti lokalnega podjetniškega grozda.....	76
Tabela št. 16:	SWOT analiza podjetniškega grozda	78
Tabela št. 17:	Finančni načrt (v 000 SIT).....	80

KAZALO SLIK

Slika št. 1:	Licenca za delovanje	6
Slika št. 2:	Oblike organizacije v človeški zgodovini	8
Slika št. 3:	Odnosi med podjetji	16
Slika št. 4:	Vrste podjetniških grozdov	26
Slika št. 5:	Struktura grozda	30
Slika št. 6:	Struktura grozda	31
Slika št. 7:	Porterjeva veriga vrednosti.....	32
Slika št. 9:	Vrednostni sistem.....	34
Slika št. 10:	Vloga povezav med aktivnostmi	35
Slika št. 11:	Vrstni red izboljšav verige vrednosti	37
Slika št. 12:	Matrika razvojnih faz grozda	42

Slika št. 13: Faze oblikovanja podjetniškega grozda.....	45
Slika št. 14: Ocena razvojnega potenciala partnerstva	47
Slika št. 15: Uspešna partnerstva.....	48
Slika št. 16: Primer diagrama poteka za načrt trženja	51
Slika št. 17: Ocenjevanje pomena informacij.....	54
Slika št. 18: Konkurenčnost nacionalnega gospodarstva	59
Slika št. 19: Partnerstvo pri razvoju podjetništva.....	61

1. UVOD

Povečana mednarodna globalna konkurenca in tekmovalnost je prisilila mala in srednja podjetja k hitrejšemu medsebojnemu povezovanju. Podjetja so se soočila s konkurenco velikih podjetij, istočasno pa jih velik del deluje kot visoko kvaliteten dobavitelj prav teh konkurenčnih podjetij. Ker pa v tem globalnem okolju biti majhen ni opravičilo, morajo biti mala podjetja sposobna ponuditi prav tako visoko kvaliteten storitev ali proizvod po sprejemljivi ceni.

Povečane zahteve globalnega trga po čim večji učinkovitosti silijo tudi mala in srednja podjetja v specializacijo, zunanje izvajanje in povezovanje z drugimi podjetji.

Raziskave kažejo na štiri dejavnike, ki so pomembni pri vzpostavljanju podjetniških povezav, mrež ali grozdov. Ti elementi so:

- proces oblikovanja povezav,
- izbor oblike povezovanja,
- izvajanje in realizacija povezovanja,
- koristi, ki jih imajo podjetja s povezovanjem.

Podjetniški grozdi in mreže pritegujejo precejšnjo pozornost tako gospodarske politike kot izobraževalnih in znanstvenih organizacij. Mreženje in grozdenje se pojmuje kot privlačen instrument, s katerim lahko mala in srednja podjetja uspešno tekmujejo na globalnem trgu. Prednost je v tem, da lahko povezana podjetja, ki skupaj nastopajo na trgu, skupaj dosežejo več, kot bi doseglo posamezno podjetje (European Commission, 2002, str. 7).

Tega se zavedajo tudi vlade vedno več držav, ki z različnimi državnimi programi podpirajo podjetniško povezovanje. Trenutno potekajo ti programi v okoli 20 državah, med drugim tudi v Sloveniji, kjer Ministrstvo za gospodarstvo (v nadaljevanju MG) in Pospesjevalni center za malo gospodarstvo (v nadaljevanju PCMG) izvajata projekt »Oblikovanje lokalnih podjetniških grozdov«.

Povezovanje temelji na teoriji verige vrednosti, lahko pa je horizontalno ali vertikalno.

V praksi obstajajo različne oblike povezovanja podjetij. Ena od oblik so industrijska okrožja, ki jih je Porter (1991) definiral kot ožje geografsko območje, na katerem se nahajajo medsebojno povezana, komplementarna podjetja in druge institucije. Zreli grozdi (Ingley, 2002) so predvsem podjetniške povezave v zahodni Evropi, ki izhajajo iz gospodarske in kulturne tradicije posameznega naroda in imajo večstoletno zgodovino. Kot take so najbolj poznane povezave v severni Italiji, južni Nemčiji, na Danskem in v Belgiji.

Novi podjetniški grozdi so nastali predvsem kot posledica državnih podjetniških spodbud v različnih državah sveta. Skupna značilnost vseh teh programov oblikovanja podjetniških grozdov je v vlogi zunanjega koordinatorja, ki je odgovoren za oblikovanje in vodenje

podjetniškega grozda. Na osnovi danske izkušnje iz leta 1993 so podoben program začeli izvajati tudi v drugih državah (Kanada, Avstralija, Nova Zelandija, Norveška, Velika Britanija).

Slovenija je začela v letu 2002 preko PCMG izvajati projekt »Oblikovanje lokalnih podjetniških grozdov«, v sklopu katerega se je izvajalo tudi usposabljanje koordinatorjev lokalnih grozdov.

Slovenija do sedaj nima večjih izkušenj na področju grozdenja malih in srednjih podjetij. V preteklih letih so se oblikovali trije veliki grozdi, kjer pa so nosilci in člani večinoma velika podjetja. Delovanje teh treh grozdov še ni pokazalo pravih rezultatov. Mala in srednja podjetja pa so do sedaj koristila različne oblike povezovanja in medsebojnega sodelovanja (zadruga, kapitalsko povezovanje, gospodarska interesna združenja).

Slovenija pri spodbujanju razvoja grozdov izhaja iz izkušenj drugih držav, ki kažejo, da je povečanje konkurenčnosti posameznega podjetja odvisno od povečanja konkurenčnosti njenega lokalnega okolja. Slovenija ima prednosti predvsem v visoki tehnološki ravni in visoki izobrazbi zaposlenih, slabosti pa so v šibkem prenosu znanja, nizkem zavedanju o prednostih grozdov in v pomanjkanju tržne usmeritve izobraževalnih ustanov. Največja nevarnost pri oblikovanju podjetniških grozdov pa je slaba pripravljenost za medpodjetniško sodelovanje, ki je posledica pomanjkanja zaupanja med podjetniki (Slak, 2002).

1.1. CILJ DELA

Oblikovanje lokalnih podjetniških grozdov malih in srednje velikih podjetij ima pozitiven učinek na poslovanje vključenih podjetij in na gospodarski razvoj lokalnega okolja.

Z oblikovanjem grozda (Ministrstvo za gospodarstvo, 2002) se povečuje učinkovitost lokalnih podjetij zaradi lažjega dostopa do informacij, kvalificiranih kadrov in dobaviteljev. Povečuje se sposobnost inovacij podjetij in dosega hitrejšo rast zaradi boljše izmenjave informacij, večje fleksibilnosti in sodelovanja raziskovalnih institucij. Grozdi pospešujejo ustvarjanje novih podjetij zaradi nižjih vstopnih ovir, naklonjenosti finančnih institucij in možnosti stalnega sledenja poslovnim priložnostim.

Oblikovanje podjetniških grozdov ni neko splošno orodje za izboljšanje konkurenčnosti gospodarstva v regiji. Zato je v postopku oblikovanja podjetniškega grozda ključna analiza potencialnih podjetij v verigi vrednosti ter ugotovitev njihove primernosti in njihovih zmožnosti za uspešno tekmovanje na lokalnem in globalnem trgu.

Drugo pomembno vprašanje je vodenje grozda, v katerem morajo sodelovati tako zunanji strokovnjaki kot tudi svetovalec koordinator, ki ga podjetja sprejmejo in se mu pustijo motivirati za skupne cilje.

Tretje področje pa je izbor ustreznih aktivnosti za doseg začetnega uspeha in motiviranje drugih podjetij za vključitev v grozd. Te aktivnosti se odvijajo predvsem na področju

informiranja in komuniciranja, izobraževanja, marketinga, internacionalizacije in skupnih razvojnih projektov.

Cilj dela: strokovno analitična obdelava podjetniškega povezovanja v lokalne podjetniške grozde malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji. Obdelava postopka formiranja podjetniškega grozda in vloge koordinatorja pri oblikovanju in vodenju grozda. Oblikovanje lokalnega podjetniškega grozda.

1.2. METODE DELA

Magistrsko delo se opira na teoretična spoznanja o podjetniškem povezovanju, mreženju in grozdih, ki jih zasledimo v tuji in domači literaturi. V drugem delu naloge, ki obravnava oblikovanje lokalnega podjetniškega grozda, sem uporabil bogate praktične izkušnje, ki so predstavljene v tuji literaturi, izkušnje, ki so pridobljene pri oblikovanju prvih slovenskih grozdov, in lastne izkušnje, pridobljene v sklopu usposabljanja za koordinatorja podjetniških grozdov in dela s podjetji v lokalnem okolju.

Podatki o podjetjih, ki sem jih uporabil pri izdelavi analize, izvirajo iz obstoječih podatkovnih zbirk – AJPES¹, SURS², PIRS³, nekateri podatki pa so pridobljeni tudi z anketiranjem 18 podjetij iz občin Tolmin, Kobarid in Bovec.

1.3. STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA

Prvo poglavje opisuje okolje, v katerem delujejo podjetja. Svetovna globalizacija sili podjetja v zmanjševanje stroškov na vseh ravneh, po drugi strani pa v vedno večja vlaganja v razvoj novih proizvodov, kar pa predvsem mala in srednja podjetja sama niso sposobna zagotavljati. Predstavljeni so pogoji, ki so potrebni za razvoj podjetniškega povezovanja, in pojasnjene oblike podjetniškega povezovanja, ki so se oblikovale v sodobnih gospodarskih razmerah.

Drugo poglavje opredeljuje pojem podjetniških grozdov kot ene od sodobnih oblik podjetniškega povezovanja. Predstavljene so različne definicije in oblike podjetniških grozdov, ki pa v večini temeljijo na Porterjevem pojmovanju grozdov. V poglavju je pojasnjena struktura podjetniškega grozda.

Naslednje poglavje govori o verigi vrednosti kot osnovi za oblikovanje in delovanje podjetniških grozdov. Podrobno je predstavljena Porterjeva veriga vrednosti in postopek izboljšanja le-te, ki ga mora podjetje ali skupina podjetij v isti verigi vrednosti upoštevati s ciljem doseganja boljših poslovnih rezultatov.

¹ AJPES - Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve

² SURS – Statistični urad Republike Slovenije

³ PIRS – Poslovni imenik Republike Slovenije

Četrto poglavje opisuje metodologijo oblikovanja lokalnega podjetniškega grozda. Opisano je več različnih postopkov, ki se v svetu uporabljajo pri oblikovanju grozdov, postopki pa so prilagojeni trenutnim gospodarskim razmeram in pogojem lokalnega okolja.

Vsem opisanim metodologijam je skupna vloga, ki jo ima pri oblikovanju grozdov zunanji svetovalec ali koordinator. Njegova vloga in naloge so predstavljene v petem poglavju. Izkušnje, ki so nastale pri izvajanju različnih programov grozdenja v svetu, so enotne v ugotovitvah, da je pri oblikovanju grozda zunanji svetovalec neobhodno potreben v prvih fazah razvoja grozda, kasneje pa se mora grozd osamosvojiti in delovati brez zunanje pomoči.

Šesto poglavje govori o izkušnjah, ki jih imajo z oblikovanjem podjetniških grozdov v različnih državah. Posebej so predstavljene izkušnje italijanskih grozdov in industrijskih okrožij, ki so vodilni v svetovnih razmerah. V drugem delu poglavja je opisana vloga države in podjetniškega podpornega okolja pri oblikovanju ekonomske politike ter izkušnje, ki jih je pridobila Slovenija v zadnjih letih na področju podjetniških grozdov.

V zadnjem poglavju je obdelan praktičen postopek oblikovanja podjetniškega grozda »Tolminski orodjarji in plastičarji« s poudarkom na metodologiji izbora podjetij in pripravi operativnega načrta delovanja grozda.

2. POVEZOVANJE PODJETIJ

2.1. GLOBALIZACIJA IN PODJETNIŠKO POVEZOVANJE

Sodobno podjetniško okolje je nepredvidljivo, turbulentno in v stalnem spreminjanju. Vedno večja globalizacija je prisilila podjetja, ki imajo razvite različne sposobnosti in veščine, v zmanjševanje teh medsebojnih razlik in v razvoj novih konkurenčnih prednosti, ki jih konkurenčna podjetja težko posnemajo.

Pojem globalizacije je poznan kot koncept »globalne vasi« (Colenso, 1998, str. 32-34). Življenje posameznika ali podjetja je pod vedno večjim vplivom proizvodov, storitev, običajev, vrednostnih sistemov in informacij iz različnih dežel in kultur. Dežele in kulture so prostorsko lahko zelo oddaljene, dostop do teh dejavnikov pa je v sedanjem svetu enostaven in hiter, kot da bi vsi živeli in delovali v isti vasi. Komunikacija in transport so vedno hitrejši in cenejši, kar še povečuje dostopnost virov in informacij. Nižji transportni stroški omogočajo proizvodnjo izdelkov v deželah s cenejšo delovno silo, kar povečuje konkurenčno prednost podjetja. Zmanjšujejo ali ukinjajo se vstopne ovire na trgih (carine, kvote), kar po eni strani povečuje nepredvidljivost konkurenčnega okolja, po drugi strani pa odprt trg ponuja več priložnosti.

Za podjetja je pomembno, da znajo ugotoviti, kaj povzroča te spremembe v okolju. Podjetje ne more spremeniti okolja, v katerem deluje, lahko pa svoje sile usmeri v dejavnike, ki so gonilna sila teh sprememb (Colenso, 1998, str. 30; Yoshino, 1995, str. 52):

- kupec – v globalnem okolju se spreminjajo navade kupcev, ki so zahtevnejši, manj predvidljivi, manj zvesti posameznemu proizvodu ali blagovni znamki. Kupci na Japonskem, v Ameriki ali Evropi zahtevajo enako kvaliteten proizvod. Njihove potrebe, želje, vrednote, izkušnje in življenjski stil pa se stalno spreminjajo, kar postavlja podjetja pred zahtevno nalogo, kako takšnega kupca zadovoljiti,
- globalizacija – svet je postal enoten trg, konkurenco je težje spoznati, saj lahko prihaja od povsod. Konkurenčnost je potrebno dosegati v svetovnem merilu in ne samo v domačem okolju,
- tehnologija – hiter razvoj vpliva predvsem na življenjsko dobo proizvoda in pretok informacij. Sodobna tehnologija spreminja naravo proizvodov, ki so vedno zahtevnejši, skrajšuje se njihov življenjski cikel, oblikovanje proizvoda pa zahteva vedno več inovativnosti,
- odgovornost podjetja do lastnikov in okolja se povečuje.

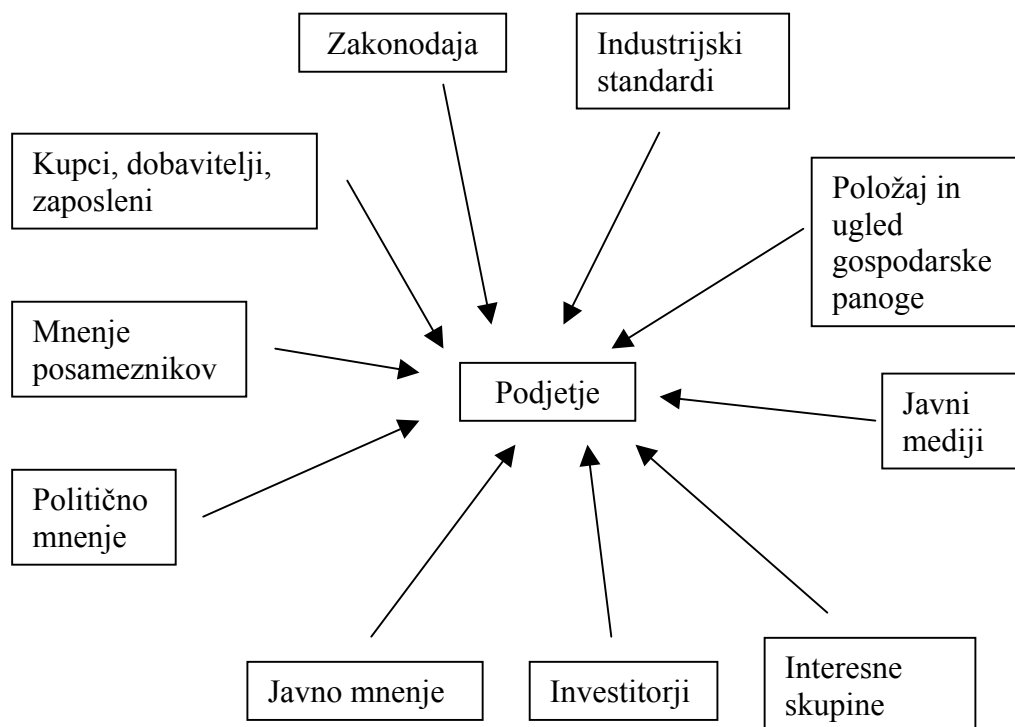
Tudi odnosi z dobavitelji so se v zadnjih letih zelo spremenili. Liberalizirana mednarodna trgovina, kjer je vedno manj omejitev, omogoča hiter razvoj transportnega sistema, zmanjšanje stroškov koordinacije in komunikacije. Gaither (1999, str. 557) kot posledico navaja naslednje spremembe:

- narava odnosov med kupci in dobavitelji se je spremenila od nasprotnega v sodelujočega,
- podjetja težijo k razvijanju dolgoročnih odnosov z dobavitelji in k zmanjšanju števila dobaviteljev,
- cena je še vedno pomembna, vendar prihaja v ospredje kvaliteta, pravočasnost, medsebojno zaupanje in sodelovanje,
- dobavitelji naj bi bili locirani čim bližje kupčevemu podjetju in v stalnih medsebojnih stikih,
- dostavljeni material mora biti skoraj idealne kvalitete.

V globalnem okolju se spreminja tudi dostop do enakih kvalitetnih informacij, ki je omogočen širšemu krogu ljudi (Colenso, 1998, str. 35). Konkurenčna prednost podjetja se zaradi tega ne more več graditi na možnosti dostopa do informacije, ampak na načinu interpretacije in uporabe določene informacije, s katero razpolagajo tudi konkurenčna podjetja. Pri tem so omejitveni dejavniki predvsem znanje, inovativnost in sposobnost izpeljave novih poslovnih idej v prakso (Semolič, 2001, str. 39). Prodajne poti, preko katerih podjetja dosegajo svoje kupce, se spreminjajo, saj je kupcem na razpolago več virov informacij kot kdajkoli doslej. Posledično se znižujejo stroški vstopa na trg, dosegljivi so tudi oddaljeni trgi, toda podjetja tudi težje zadržijo dosežen položaj na trgu.

Podjetje je tako v svojem okolju odvisno od mnogih dejavnikov, ki posredno ali neposredno vplivajo na njegovo delovanje. Uspešna so tista podjetja, ki se do teh dejavnikov vedejo odgovorno in v soglasju z njimi. Okolje podjetja je predstavljeno s konceptom »Licenca za delovanje« (ang. licence to operate), ki ga je razvila »Britain's Royal Society of Arts« in je prikazan na spodnji sliki.

Slika št. 1: Licenca za delovanje



Vir: Colenso, 1998, str. 37

Poznavanje in upoštevanje podjetniškega okolja (glej sliko št. 1) ponuja podjetju več priložnosti za doseganje konkurenčnih prednosti, po drugi strani pa lahko nekateri dejavniki občasno ovirajo ali celo preprečijo razvoj podjetja.

Potreba po razvoju konkurenčnih malih in srednjih podjetij je v svetovnem procesu globalizacije ena od glavnih nalog tako razvitih kot držav v razvoju. V tem okviru se postavljata dva vprašanja:

- Kako vzpostaviti in aktivirati mehanizme, ki bodo omogočili spontan razvoj malih in srednjih podjetij (v nadaljevanju MSP) v lokalnem okolju?
- Kako napraviti MSP mednarodno konkurenčne?

Spodbujanje podjetništva in v okviru tega spodbujanje povezovanja podjetij zahteva prilagodljivo gospodarsko politiko, ki se mora stalno prilagajati doseženim rezultatom, zahtevam s strani privatnega sektorja, novim izzivom, priložnostim in nevarnostim.

Politika spodbujanja podjetništva in podjetniškega povezovanja mora upoštevati dva segmenta (Bertini, 2002, str. 1):

- prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti se v času in prostoru spreminjajo zaradi spremembe konkurence, institucionalnega okolja, potreb po modernizaciji,
- privatni sektor je potrebno obravnavati kot partnerja v kreiranju in izvajanju gospodarske politike in pri tem upoštevati, da je obnašanje posameznikov, podjetnikov drugačno od kreatorjev gospodarske politike.

Globalizacija in globalna konkurenca je torej nevtralna gonilna sila, ki podjetja sili in vodi v medsebojno povezovanje. Razmere na globalnem trgu zahtevajo od podjetij vedno hitrejšo osvajanje novih znanj in veščin. Samo največja podjetja pa razpolagajo z vsemi zmožnostmi za uspešen nastop na globalnem trgu: dostop do trga, menedžerska znanja, tehnologijo, primerne proizvode in ideje. Večina malih in srednje velikih podjetij, ki so veliko bolj vpeta v gospodarske tokove lokalnega okolja kot večja, pa mora nekatere od teh zmožnosti iskati v različnih oblikah medsebojnega povezovanja (Doz, 1993, str. 2).

2.2. RAZVOJ MEDSEBOJNEGA POVEZOVANJA

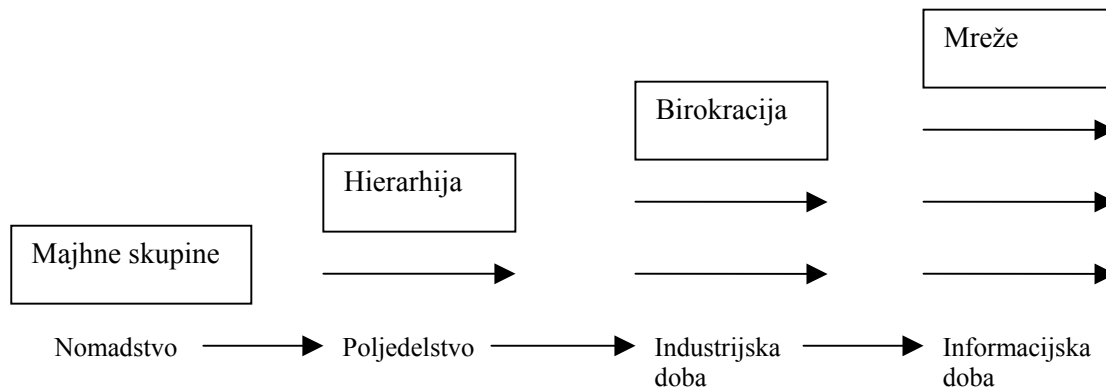
V tem obdobju je poslovni svet in celokupno človeštvo na prehodu iz industrijske dobe v informacijsko dobo. Človeško zgodovino lahko razdelimo na štiri obdobja (Lipnack, 1994, str. 35-42): nomadsko, poljedelsko, industrijsko in informacijsko dobo, za katere so značilne tudi različne oblike organizacije in medsebojnega povezovanja.

V nomadski dobi (glej sliko št. 2) so se ljudje združevali v majhne skupine (preživetje v naravi, lov). Hierarhija se je pojavila v času razvoja poljedelstva in je vzpostavila statusne odnose v večjih skupinah. V podjetništvu se hierarhija kot osnovna oblika pojavlja v malih podjetjih, kjer je lastnik kapitala na vrhu piramide.

Birokracija je naslednja stopnja v razvoju, ki se je pojavila v industrijski dobi. Zanja je značilna specializacija in ozko določanje nalog in vlog. Birokracija je dolgo časa omogočala vodenje velikih podjetij, vendar pa s pojavom informatizacije, nepredvidljivosti in hitrih sprememb ni omogočala hitrih odzivov.

V novi dobi se je razvilo mreženje kot najvišja oblika organizacije, kjer povezave med posamezniki, podjetji in skupinami omogočajo soočenje z globalnimi spremembami.

Slika št. 2: Oblike organizacije v človeški zgodovini



Vir: Lipnack, 1994, str. 38

Nižje oblike organizacije se pojavljajo v vseh višjih oblikah. Mreže lahko kot najvišja oblika vsebujejo nižje oblike, od majhnih skupin in hierarhično oblikovanih podjetij pa do birokratskega aparata velikih podjetij in drugih organov.

Veliko podjetij razume in uporablja medsebojno povezovanje v zadnjih letih kot učinkovito sredstvo za uresničevanje strategij globalizacije poslovanja in za iskanje novih tehnoloških rešitev, potrebnih za dolgoročno uspešnost podjetja. To večinoma velja za podjetja vseh velikosti, tako majhna kot velika, in ne glede na njihovo uveljavljenost na svetovnem trgu. Osnovna spodbuda za oblikovanje medsebojnih podjetniških povezav je v dejstvu, da je redko katero podjetje sposobno samostojnega in hitrega razvoja vseh potrebnih sposobnosti (npr. razvoja novih proizvodov, trženja, distribucije, znanja) za uspešen nastop na trgu. Osnovni motiv (Lipnack, 1994, str. 44) različnih oblik povezovanja pa je predvsem v zmanjšanju tveganja, ki ga partnerji dosegajo s skupnim načrtovanjem in medsebojnim dopolnjevanjem. Medsebojne povezave in partnerstva tudi niso značilnost posamezne gospodarske panoge ali regije, ampak se pojavljajo v različnih panogah in se širijo preko nacionalnih meja.

Podjetja se na trgu soočajo z različnimi tehnološkimi, socialnimi in političnimi faktorji, ki vplivajo na poslovanje (Ebers, 1999, str. 66-90). Vsi ti faktorji na svoj način vplivajo na raznolike zahteve in povpraševanje potencialnih strank, na katere mora podjetje primerno reagirati – ponuditi primeren proizvod ali storitev. Različnost je predvsem posledica dejstva, da se stranke med seboj razlikujejo in da so podvržene različnim ekonomskim trendom in družbenim vplivom. Podjetja glede na različne zahteve trga (tabela št. 1) oblikujejo medsebojne povezave, ki se razlikujejo po intenzivnosti, trajanju in vključenih partnerjih.

Tabela št. 1: Odgovor podjetja na potrebe trga in vpliv trga na povezovanje

	Odgovor na potrebe trga	Opis	Vpliv trga na povezovanje
1	Selekcija	Podjetje izbere samo tiste stranke, katerih potrebe lahko izpolni.	Zaradi nepredvidljivosti trga ni dolgoročnega tesnega povezovanja.
2	Odbijanje	Podjetje ne izpolnjuje potreb kupcev (monopol, ekonomski sistem).	Povezovanje se pojavlja predvsem na relaciji proizvajalec – dobavitelj.
3	Prilagajanje	Podjetje in kupec se medsebojno prilagajata in iščeta skupne rešitve.	Povezovanje na relaciji podjetje – kupec; prenos znanja in izkušenj; dolgoročno povezovanje je oteženo zaradi hitrega spreminjanja potreb in posledično težjega prilagajanja.
4	Vsrkavanje	Podjetje vgradi potrebe kupca v svoj proizvod. Podjetje mora biti fleksibilno (obseg proizvodnje, zaposlovanje, oprema, organizacija).	Mreže so osnovna organizacijska oblika. Povezave nastajajo vertikalno in horizontalno v verigi vrednosti.
5	Prenašanje	Podjetje prenese spremenjene potrebe kupca na podizvajalce, s katerimi je povezano.	Povezave so lahko kratkoročne – za vsako potrebo se vzpostavi povezava z drugim izvajalcem; dolgoročne – povezave z večjim številom specializiranih izvajalcev.
6	Oblikovanje	Podjetje za zadovoljevanje potreb kupca oblikuje začasne povezave.	Oblikovanje virtualnih povezav, projektno vodenje, osebno mreženje.

Vir: Ebers, 1999, str. 66 – 90

2.3. OBLIKE POVEZOVANJA

Glede na cilje in dejavnosti so se v svetu razvile različne oblike podjetniškega povezovanja. Razvojne mreže povezujejo predvsem podjetja in institucije s ciljem spodbujati raziskave in

razvoj, tehnično kooperacijo ter racionalizacijo transporta in proizvodnje. Operativne mreže omogočajo povezanim podjetjem enostavnejši dostop do raznih proizvodnih in administrativnih storitev. Horizontalne mreže se oblikujejo s ciljem doseganja ekonomije obsega, vertikalne mreže pa spodbujajo specializacijo v verigi vrednosti (Petrin, 2001).

2.3.1. Podjetniške mreže

Uporaba besede »mreža« v znanosti zajema dva kritična elementa. Prvi element so člani mreže (glej tabelo št. 2), torej vsi tisti, ki sodelujejo v mreži; drugi element pa so odnosi ali povezave med člani mreže. V znanosti se pojavlja tudi kriterij skupnega cilja, ki ga hočejo člani mreže doseči znotraj mreže (Lipnack, 1994, str. 172-173). Mreža je niz povezav, ki posredno ali neposredno povezujejo vsakega člana skupine z ostalimi člani skupine. Znotraj mreže ljudje vzpostavljajo socialne povezave, tako osebne kot organizacijske; raziskave pa kažejo, da je tudi obnašanje in zdravje ljudi odvisno od števila in kvalitete oblikovanih osebnih zvez.

Podjetniške mreže so skupine podjetij, ki kombinirajo znanje in vire za realizacijo skupnih razvojnih projektov (Ifor-Ffowcs, 2002, str. 2). Z medsebojnim sodelovanjem in specializacijo rešujejo skupne probleme in s tem dosežejo večjo učinkovitost poslovanja kot bi jo doseglo posamezno podjetje.

Mrežne povezave so lahko neformalne, kjer se podjetja povezujejo predvsem za doseganje skupnih ciljev na »mehkih« področjih (usposabljanje, promocija,...), ali pa so formalizirane, kar zagotavlja večjo pravno in finančno varnost (skupna vlaganja, mešana podjetja). Neformalne mreže običajno vključujejo večje število podjetij, članstvo pa je odprto za vse, ki izpolnjujejo minimalno postavljene kriterije. Formalizirane mreže so bolj tržno usmerjene, oblikovane so za realizacijo konkretnega projekta in vključujejo manjše število vnaprej izbranih podjetij. Podporne organizacije, izobraževalne in raziskovalne ustanove so le redko članice formalnih mrež.

Geografska bližina in koncentracija podjetij nima odločilnega vpliva na oblikovanje mrež, vpliva pa lahko na pogostost medsebojnega komuniciranja med člani mreže. Bližina podjetij v mreži je pomembna s stališča uspešnega medsebojnega komuniciranja. Bližina pomeni koordinacijo, sodelovanje, reševanje problemov in skupne ideje. Raziskave na MIT v 70. letih (Lipnack, 1994, str. 47) so pokazale, da se sodelovanje med ljudmi naglo zmanjšuje z oddaljenostjo. Delavci, ki so imeli pisarno eden zraven drugega, so komunicirali med seboj enkrat tedensko z verjetnostjo 25%. Verjetnost komuniciranja med delavci v pisarnah, oddaljenih več kot 10 m, pa se je zmanjšala na 10%. Verjetnost komuniciranja med ljudmi, ki so delali v pisarnah na oddaljenosti več kot 30 m, pa je bila enaka kot da bi bili oddaljeni nekaj kilometrov. Komunikacija se lahko izvaja tudi po elektronskih medijih, osebni kontakti pa so pomembni predvsem v začetni fazi oblikovanja mreže in v procesu določanja strategije mreže.

Tabela št. 2: Elementi in značilnosti mrež

Element	Značilnost
Članstvo	<ul style="list-style-type: none"> • Majhno po številu • Sorodstvene vezi • Nestabilno
Odnosi	<ul style="list-style-type: none"> • Dolgoročni • Neomejeni • Neponovljivi
Obveznosti	<ul style="list-style-type: none"> • Neopredeljene • Recipročne
Osnova sodelovanja	<ul style="list-style-type: none"> • Zaupanje
Komunikacija	<ul style="list-style-type: none"> • Neformalna in formalna • Intenzivna • Neomejena
Pretok informacij	<ul style="list-style-type: none"> • Zahtevna pravila • Delno omejen
Transakcije	<ul style="list-style-type: none"> • Socialne in ekonomske • Pogoste • Ponavljajoče
Upravljanje	<ul style="list-style-type: none"> • Simbolično • Neformalno
Prostor	<ul style="list-style-type: none"> • Omejen

Vir: Ebers, 1999, str. 118

Podjetniške povezave se v večji meri dotikajo predvsem pretoka virov med podjetji (Ebers, 1999, str. 175). Pretok virov pa je predvsem stvar tehnologije, ki diktira količino in kvaliteto inputa v proizvodnji in njihovo preobrazbo v outpute. Geografska lokacija je prav tako pomembna, saj določa zahteve po transportu. Odločitve, ki se sprejmejo v povezavi s tehnologijo in pretokom virov, pa zahtevajo tudi zanesljiv pretok potrebnih informacij. To zahteva skupen jezik, kompatibilno komunikacijsko opremo, informacije pa morajo biti natančne in pravočasne. Viri informacij so običajno razpršeni po celotni mreži, posamezniki pa imajo dostop do informacij pred drugimi, kar je odvisno od lokacije posameznika in lokacije informacije. Ebers (1999, str. 270) pogojuje oblikovanje uspešne podjetniške povezave:

- s pretokom virov in z izvajanjem skupnih aktivnosti, kar vodi k medsebojni odvisnosti podjetij,
- s pretokom skupnih pričakovanj med partnerji, kar povečuje možnosti za izkoriščanje priložnosti, ki se pojavljajo s sodelovanjem,
- s pretokom informacij med partnerji, kar vpliva na sprejete odločitve.

Oblikovanje in vzpostavljanje podjetniških mrež je v svojem bistvu paradoksalno iz naslednjih razlogov (Žabot, 1999, str. 15):

- gonilna sila mreženja je sebičnost, obdržijo se in delujejo pa zaradi vzajemnosti in sodelovanja članov,
- zahtevajo jasno komunikacijo, vendar se hitro razrastejo, tako da komunikacija ni več možna,
- so antiteza hierarhije, vendar se brez nje ne morejo dolgo obdržati.

2.3.2. Strateške zveze

Strateške zveze imenujemo tiste podjetniške povezave (Yoshino, 1995, str. 5; Raut-Roy, 2002), v katerih sodelujeta najmanj dve podjetji s ciljem doseganja skupnih ciljev, vendar ostanejo podjetja samostojna ne glede na formalno obliko povezovanja. Podjetja v strateških zvezah si delijo kontrolo nad izvajanjem nalog, kot tudi rezultate, ki nastanejo s povezavo. Partnerska podjetja običajno sodelujejo na enem ali več strateških področjih.

V literaturi (Ragnar, 2002) najdemo različne opise strateških zvez, ki opisujejo povezovanje podjetij na različnih ravneh:

- strateške poslovne mreže (ang. strategic business networks) so skupine podjetij, ki sodelujejo na področju trženja, prodaje, nabave, proizvodnje itd. Sodelovanje naj bi povečalo konkurenčnost posameznega podjetja in zmožnost preživetja v kriznih časih. Povezave so večinoma horizontalne med posameznimi členi v verigi vrednosti. Redkejšje so vertikalne povezave,
- strateške razvojne mreže (ang. strategic development networks) vključujejo podjetja, ki medsebojno sodelujejo pri nadgradnji virov in sposobnosti – proizvodov, tehnologije, znanja, kakovosti.

Obe obliki povezovanja se medsebojno ne izključujeta, ampak se prekrivata in se lahko preoblikujeta iz ene v drugo,

- tretja je razvojno podporna mreža (ang. development – supporting network), ki vsebuje javne institucije, svetovalna podjetja, združenja, sindikate. Struktura mreže je odvisna od lokalnih pogojev, vsepovsod pa ta mreža podpira oblikovanje lokalnih podjetniških mrež in grozdov.

2.3.3. Virtualna podjetja

Vse večja globalizacija je pokazala, da v takšnih razmerah še tako fleksibilna organizacija težko preživi na trgu. Kot posledica je nastala ideja o virtualnem podjetju (Duh, 2002, str. 146) – to je podjetje, ki sicer formalno ne obstaja, obstajajo pa povezave med različnimi podjetji, ki na podlagi soglasno opredeljenih pristojnosti kot enovita veriga vrednosti izvajajo poslovne procese. Pod virtualnim podjetjem (glej tabelo št. 3) tako pojmujejo mrežo formalno samostojnih, vendar gospodarsko povezanih podjetij s skupnimi cilji. Prednost takšnega povezovanja je predvsem v hitri reakciji na zahteve trga, saj se vzpostavljajo samo tiste povezave, ki so potrebne za doseg posameznega cilja. Za te povezave so značilne tudi zabrisane podjetniške meje navzven in navznoter.

Tabela št. 3: Posebnosti in lastnosti virtualnih podjetij

POSEBNOSTI	LASTNOSTI
<ul style="list-style-type: none">• mreža pravno in gospodarsko neodvisnih podjetij• osredotočenje na ključne pristojnosti• sodelovanje v vertikalnih in horizontalnih strukturah• povezanost z informacijsko in s komunikacijsko tehniko• skupno nastopanje enot podjetja navzven	<ul style="list-style-type: none">• centralne funkcije menedžmenta niso institucionalizirane• sodelovanje na podlagi skupnega razumevanja• substitucija obsežne mreže pogodb z zaupanjem in okvirnimi pogodbami• nastajanje ad hoc v dani mreži• rizik in stroški porazdeljeni na vse partnerje

Vir: Duh, 2002, str.149

2.3.4. Industrijska okrožja

Industrijska okrožja so geografska območja, na katerih v lokalnem gospodarstvu prevladuje ena ali več industrijskih vej (Johannisson, 2001). Taka področja imajo veliko politično in socialno kohezijo. Geografsko koncentrirane firme imajo prednost zaradi svoje specializacije in uporabe specializirane opreme, visoke stopnje specializirane delovne sile, učinkovitega prenosa znanj s posameznikov (ali generacij) na druge, rasti mrež dobaviteljev, hitrega pretoka informacij in inovacij.

Koncept industrijskih okrožij opredeljuje konglomerat ali mrežo večjega števila manjših podjetij v eni gospodarski dejavnosti, ki so specializirana za izvajanje različnih aktivnosti. Industrijska okrožja so mešanica ali mreža različnih podjetij, ki so specializirana za različne faze v procesu proizvodnje ali storitev in za katera je značilna visoka stopnja sodelovanja (Tremblay, 2002, str. 3). Industrijska okrožja se lahko oblikujejo v različnih dejavnostih:

strojogradnji, tekstilni, obutveni, keramični industriji in drugje. Posebnost industrijskih okrožij je v specializaciji podjetij na ožjem geografskem območju za izvajanje različnih faz v proizvodnji. Dodatno pa so nekatera podjetja specializirana tudi za opravljanje storitvenih dejavnosti – oblikovanje, razvoj, trženje, izvoz ali pa finančne storitve za potrebe posameznega okrožja. Specializacija omogoča malim podjetjem doseganje enakih učinkov na področju zmanjševanja stroškov kot velikim podjetjem:

- večja kakovost proizvodov kot posledica specializacije,
- ekonomija obsega – povezana podjetja omogočajo večji obseg proizvodnje kot posamezno podjetje.

Druga značilnost (Tremblay, 2002) je v sobivanju sodelovanja in konkurence med povezanimi podjetji. Sodelovanje je organizirano, saj specializacija podjetij potrebuje določeno stopnjo koordinacije med proizvodnjo in trgom.

Silicon Valley je pionir razvoja industrije v obliki regionalnega industrijskega okrožja. Sistem je omogočal prenos znanja med podjetji in hiter odziv z razvojem novih proizvodov (Lipnack, 1994, str. 191):

- v regiji je obstajala čvrsta socialna povezava in odprt trg delovne sile, kar je spodbudno delovalo na podjetništvo,
- podjetja so si medsebojno konkurirala in se istočasno učila eno od drugega skozi neformalno komunikacijo in povezavo,
- organizacijske meje znotraj podjetji, med podjetji in institucijami so porodne, kar je omogočilo hiter in neoviran pretok ljudi in informacij.

2.4. POGOJI ZA OBLIKOVANJE PODJETNIŠKIH POVEZAV

Za oblikovanje podjetniških povezav obstajajo nekateri nujni pogoji (Ebers, 1999, str. 116). Povezave med podjetji so predvsem odsev odnosov, ki morajo biti relativno stabilni in morajo ustvarjati medsebojne obveznosti. Povezave med podjetji so običajno tudi prostorsko določene, ali v geografskem pomenu ali pa so omejene z umetno postavljenimi mejami – kulturnimi, političnimi, sorodstvenimi. Prostorska omejitev omogoča povezanim podjetjem pogosto komuniciranje iz ekonomskih ali socialnih razlogov v daljšem časovnem obdobju.

Po Ebersu lahko opredelimo splošne karakteristike povezovanja (Ebers, 1999, str. 44-45):

- nepretrganost – večina povezav traja več časa, v povprečju od 10 do 12 let,
- kompleksnost – v povezavah sodeluje običajno večje število ljudi, kar prinaša različne organizacijske in sociološke probleme,
- nizka stopnja formalizacije – formalni dogovori niso potrebni ali obravnavani kot uspešno orodje za doseganje rezultatov. Nasprotno temu prihaja do polnega izraza predvsem zaupanje in vera v skupne cilje,
- simetrija v virih in pobudah – vsi partnerji v mreži vlagajo vire in aktivno sodelujejo v skupnih projektih,

- prilagajanje – vsaka stran v vzpostavljenem odnosu se mora delno prilagoditi s ciljem boljšega funkcioniranja. Prilagajanje je lahko na nivoju medčloveških odnosov ali pa gre za prilagajanje poslovnih procesov v fizičnem smislu (logistika, administracija),
- prisotnost sodelovanja in konfliktov – vzpostavljeni odnosi ne pomenijo, da so konflikti za vedno odstranjeni. Konflikti so lahko konstruktivni, saj njihovo reševanje usmerja povezana podjetja k postavljenim ciljem.

2.4.1. Zaupanje – osnova sodelovanja

Pred dobrimi tisoč leti je gospodarstvo severne Italije izumilo novo ekonomsko orodje. Poleg trga, denarja in zakonov se je pojavil kredit (credit). Privatni kapital se je lahko s pojavom kredita akumuliral in se ponovno vrnil v gospodarstvo (Lipnack, 1994, str. 179-180). Kredit je v gospodarstvu povezal prihranke in investicije ter omogočil nadaljnji razvoj. Beseda »credit« pa izhaja iz pomena verjeti – zaupati (Grad, 1973, str 197). Iz tega izhaja, da je kredit kot ekonomsko orodje možen samo v tistih poslovnih odnosih, kjer obstaja med poslovnimi partnerji medsebojno zaupanje.

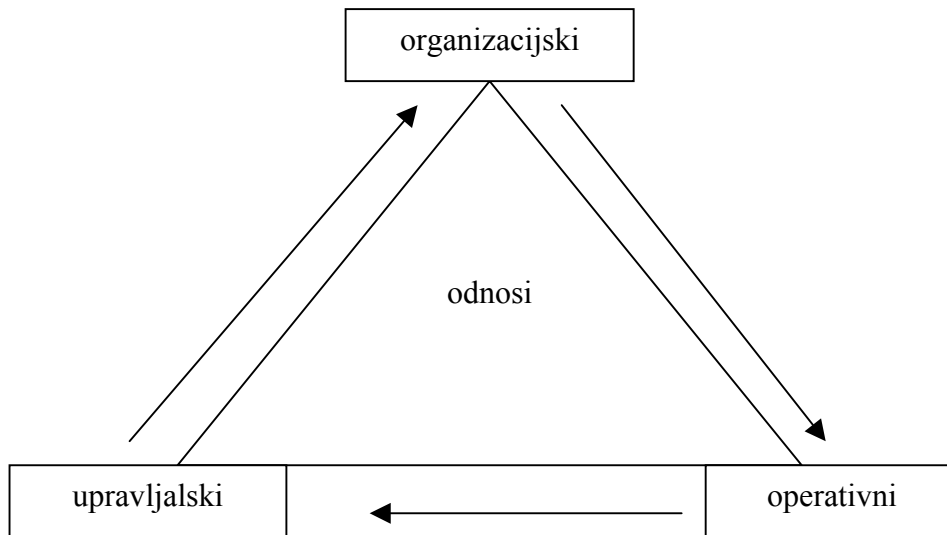
Posledica globalizacije je tudi sprememba organizacijske strukture podjetja. Organizacija postaja vedno bolj ploska, usmerjena pa je na procese in ne na oddelke. Pomembno postaja timsko delo in zunanje izvajanje vseh aktivnosti razen osnovnih. V takem okolju se odnosi na podlagi moči ne obnesejo, v ospredju so odnosi med partnerji, ki so zasnovani na medsebojnem zaupanju. Po nekaterih ocenah se v podjetjih porabi do 50% vseh stroškov za izvajanje kontrole in drugih postopkov, ki proizvodom ne dodajajo dodane vrednosti (Reynolds, 1997, str. 7).

Zaupanje je Reynolds (1997, str. 4) opredelil s štirimi osnovnimi dejavniki:

- C – competence – sposobnost opraviti nalogo,
- O – openness – odprt pretok informacij,
- R – reliability – zanesljivost partnerjev,
- E – equity – pravičnost, delitev rezultatov glede na vložek.

Zaupanje med poslovnimi partnerji se vzpostavlja pri vseh ekonomskih transakcijah in vsakodnevnih medčloveških odnosih. Obseg komuniciranja, kvaliteta izmenjanih informacij in medsebojne obveznosti povečujejo stopnjo zaupanja. Podjetja vzpostavljajo z medsebojnim sodelovanjem in povezovanjem različne odnose (glej sliko št. 3), ki so podlaga za gradnjo in pridobitev medsebojnega zaupanja.

Slika št. 3: Odnosi med podjetji



Vir: Forde, 2003

Ti odnosi so (Forde, 2003):

- organizacijski odnosi se vzpostavijo med člani povezave z oblikovanjem okvirja, področja delovanja in realizacijo idej. Kritični faktorji uspeha so vodstvo grozda, koordinator grozda, pravila o delovanju grozda – kodeks obnašanja, izbor članov grozda (vstop/izstop). Za realizacijo potrebujemo finančna sredstva, ki jih lahko zagotovijo člani grozda, združenja ali država,
- operativni odnosi so standardni operativni postopki, ki jih oblikujejo člani za potrebe prenosa informacij medsebojnega komuniciranja in organiziranja skupnih aktivnosti. Kritični faktorji uspeha so: timsko delo, medsebojno zaupanje, odgovornost članov za sprejete obveznosti,
- upravljaljski odnosi se oblikujejo s ciljem podpore zgoraj navedenima odnosoma. Obsegajo predvsem zagotavljanje administrativnih storitev in pogojev za njihovo izvajanje (prostor, komunikacijsko in informacijsko opremo).

Gradnja zaupanja je tudi formalen proces, ki obsega pogajanja, oblikovanje in realizacijo (Ebers, 1999, str. 129-140). Te formalne procese spremljajo neformalni procesi kot so smiselnost, razumevanje in pripadnost. Neformalni procesi so prisotni v vseh fazah gradnje zaupanja. Neformalni procesi, ki se odvijajo med partnerji, običajno potrebujejo več časa, da dozori kot pa formalni procesi.

Faza pogajanja zagotavlja podjetnikom možnost odločanja o koristih, ki jih bodo pridobili s povezovanjem. Takrat se mora podjetnik tudi vprašati: »Komu bom zaupal?« in »Zakaj lahko nekomu zaupam?«. V tej fazi je potrebno raziskati predvsem poslovanje partnerjevega podjetja, znanja, s katerim razpolaga, in tudi psihološke značilnosti partnerja. Potrebno je opredeliti proces izmenjave informacij med partnerji. Stopnja izmenjave informacij je odvisna predvsem od stopnje medsebojnega zaupanja. Nekateri avtorji (Thompson, 1991, str. 201) pri razumevanju odnosov v podjetniških povezavah uporabljajo takoimenovano »dilemo zapornikov« (ang. prisoner's dilemma), ki daje naslednje napotke za uspešno sodelovanje med različnimi partnerji:

- ne začni igre prvi,
- na ponujeno sodelovanje odgovori s sodelovanjem,
- ne poskušaj biti pameten in ne poskušaj prelisičiti partnerje,
- ne bodi preveč pohlepen.

V fazi oblikovanja je potrebno opredeliti pogoje za delovanje vzpostavljenih povezav. Na prvem mestu je predvsem potreben dogovor med partnerji o načinu določanja in sprejemanja obveznosti, idej, norm in tudi sankcij. Formalno–pravna oblika (pogodbe, statuti, dogovor) kot instrument za doseganje potrebnega zaupanja (Ebers, 1999, str. 163-169) je obratno–sorazmerna s stopnjo zaupanja med partnerji. Postavlja pa se vprašanje, do kakšnega obsega in podrobnosti je uporaba pravnih orodij še primerna in koristna. Klasični pogodbeni odnos namreč med partnerji povečuje nezaupanje, saj je osnovni cilj pogodbe izključiti v transakciji vse možne škodljive aktivnosti in s kontrolnimi instrumenti zagotoviti izvajanje pogodbe. Običajno se koristijo pisma o nameri (Bamford, 2003, str. 113), ki pa so preveč splošna in ne določajo podrobnosti. Pisni dogovor o sodelovanju vsebuje podatke o članstvu, področje sodelovanja, lastniško strukturo in opredeljuje odnose v mreži (odločanje, naloge, časovni načrt).

Zaključna faza v gradnji zaupanja je faza izvedbe, ker pomeni realizacijo dogovorjenih aktivnosti. V tej fazi težijo partnerji k doseganju postavljenih ciljev, povečujejo sodelovanje znotraj in izven mreže. Posledično se povečuje stopnja zaupanja med partnerji in pogloblja sodelovanje. Catt in Thompson (1999, str. 77; 1991, str. 187-191) navajata nekaj osnovnih pogojev za uspešno izvedbo skupnih aktivnosti:

- za vsako aktivnost je potrebno pridobiti soglasje vseh udeležencev v mreži,
- upoštevati pripombe in predloge udeležencev,
- uskladiti časovni okvir izvajanja aktivnosti,
- skupne investicije se pojavijo, ko si partnerji medsebojno zaupajo in ne prihaja do izkoriščanja pogajalske moči enega nad drugim,
- oblikovanje varnostnih ukrepov zaradi oportunističnega obnašanja se zmanjša s stopnjo zaupanja,
- z vsemi odstopanji od dogovorjenih pravil se mora seznaniti vse člane,
- stroške odstopanj ali slabega dela nosi storilec.

Negativna stran sodelovanja so konflikti, nerazumevanje in sprememba pričakovanj. Vsak partner v mreži ocenjuje verjetnost, ali bodo partnerji spoštovali sprejete obveznosti ali pa jih bodo kršili. Če je medsebojno zaupanje dovolj veliko, potem do teh kršitev ne prihaja. Takrat se pojavi potreba po ponovnih pogajanjih in oblikovanju novega dogovora ali pa konflikti pripeljejo do ukinitve mreže.

Pripadnost, medsebojno razumevanje in prepričanje v smiselnost povezovanja se hitreje vzpostavijo med partnerji, ki so tudi drugače povezani (sorodstvo, prijateljstvo), kot pa med partnerji, ki nimajo takih medsebojnih izkušenj.

Zaupanje med partnerji se lahko krepi tudi z ustvarjanjem občutka pripadnosti skupini. Pripadnost se ustvari tudi z investiranjem določenih sredstev za izvajanje skupnih aktivnosti. Z investiranjem vsak partner daje drugim jasen signal, da mu je v interesu uspeh celotne mreže in da zaupa ostalim partnerjem. Medsebojno komuniciranje to pripadnost še krepi, zmanjšuje možnost oportunistnega obnašanja in pospešuje sodelovanje med partnerji.

(Bamford, 2003, str. 358) navaja nekatere osnovne principe, ki jih je potrebno upoštevati za uspešno poslovno partnerstvo:

- spoznaj svojega partnerja,
- poišči partnerja s podobno poslovno kulturo,
- poišči partnerja podobne velikosti,
- vsak partner naj prispeva vsaj približno enak vložek,
- družijo se s partnerjem tudi izven poslovnih stikov,
- poslušaj samo z ljudmi, ki jim zaupaš.

V partnerskih odnosih igra pomembno vlogo tudi recipročnost – vzajemnost tako na področju socialnih kot ekonomskih odnosov. Vložek vseh partnerjev v mreži mora biti vsaj približno enak. Če eden od partnerjev vложи v mrežo več od ostalih, je s tem ustvaril odvisnost od drugih. To odvisnost lahko izkoristi za pridobivanje večjih koristi ali pa pri ostalih povzroči oportunistično obnašanje, saj želijo na ta način izenačiti svoj položaj v skupini. Če je zaupanje v skupini dovolj veliko, je vložek lahko tudi različen, vendar mora ostati v okvirih, ki ne ustvarja večje odvisnosti posameznega partnerja. Teorija iger (Richter, 2000, str. 109) kaže, da sodelovanje med partnerji vodi k boljšim rezultatom, če se partnerji odločajo samostojno in so v igri aktivni. Prav tako lahko vsak partner maksimizira vložek, če vsi med seboj sodelujejo.

Sodelovanje v mreži pod enakimi pogoji pa ni vedno mogoče. Partnerji, ki so ekonomsko, finančno ali tržno močnejši, imajo v povezovanju s šibkejšimi določene prednosti. V primeru, ko vsi partnerji vložijo v skupni projekt enako količino sredstev, je finančno močnejši partner v ugodnejšem položaju, saj je denarna obremenitev manjša in tudi rizik je manjši.

Neenakost med partnerji zmanjšuje stopnjo zaupanja. Ohranjanje enakosti med partnerji je možno doseči na več načinov. Ena od možnosti je (Ebers, 1999, str. 163-169), da močnejši partner prepusti šibkejšemu določene ugodnosti, s katerimi se kompenzirajo razlike. Druga možnost je ustvarjanje novih partnerstev, kjer nadomestimo slabosti iz prvih partnerstev. Tretja možnost pa je oblikovanje dogovora, kjer najmočnejšemu partnerju priznamo vodilno vlogo in temu prilagodimo tudi vložke in aktivnosti.

Raziskave (Smith, 2002) potrjujejo, da na stopnjo medsebojnega zaupanja verjetno vplivajo tako trajanje povezav, velikost – število članov, družinske ali prijateljske vezi kot tudi stopnja formaliziranosti povezav.

2.4.2. Razlogi za povezovanje

Mala podjetja lahko uspešno konkurirajo velikim na podlagi strategije stalnih sprememb. Zaradi svoje majhnosti ne izpolnjujejo pogojev za uspešno poslovanje na podlagi ekonomije obsega, vendar pa izpolnjujejo zahteve po fleksibilnosti obsega. Majhnost je precejšnja ovira za doseganje konkurenčnosti predvsem zaradi (Petrin, 1990, str. 6):

- pomanjkanja sredstev, delovne sile, finančnih virov,
- omejenega dostopa do virov,
- omejenega vpliva na ekonomsko in politično okolje,
- neučinkovitosti zaradi majhnega obsega (ekonomija obsega) poslovanja,
- nizke tržne moči.

Mala podjetja se skušajo obdržati na trgu tako, da konkurirajo z nižjo ceno predvsem na račun nižjih plač in slabših delovnih pogojev. To velja predvsem za posamezna, izolirana podjetja, navedene slabosti pa lahko nadoknadijo s povezovanjem in tako lahko tekmujejo tudi z velikimi podjetji. Izkušnje kažejo (Richter, 2000, str. 137), da je mogoče pomanjkanje virov na področju znanja, strokovnosti, dostopa do kupcev in nematerialnih virov premagati z oblikovanjem povezav, mrež ali grozdov, ki omogočajo izmenjavo informacij in doseganje večje konkurenčnosti. Strategija cenovne konkurence med podjetji, ki proizvajajo iste proizvode, vodi do uničenja podjetja. Strategijo specializacije, ki posredno vodi do višjih cen, pa je mogoče izpeljati samo s povezovanjem in z vzpostavljanjem mrež – večja mrežna prepletenost zagotavlja več možnosti za uresničevanje strategije specializacije (Petrin, 1990, str. 66).

Motivi, ki vodijo podjetnike k medsebojnemu povezovanju, so lahko zelo različni. Sodelovanje in povezovanje med podjetji je večkrat posledica preteklega uspešnega sodelovanja (Faulkner, 2000, str. 178), predvsem je tu mišljeno uspešno medsebojno prilagajanje, zaupanje in učinkovitost. Vsekakor pa lahko v poslovnem svetu opredelimo dve glavni skupini motivov (Ebers, 1999, str. 6-7):

- podjetja skozi medsebojno sodelovanje povečujejo skupni prihodek. Povezovanje v vseh svojih oblikah omogoča skupen nastop proti konkurenčnim podjetjem, ali pa podjetje doseže isti cilj s povezovanjem – spreminjanjem tekmecev v partnerje.

Podjetje pridobi skozi povezovanje lažji dostop do različnih virov in tudi lažje upravlja te vire. Kot posledica povezovanja in navedenih možnosti si podjetje poveča svojo konkurenčno prednost v smislu izboljšav svojega proizvoda, lažjega dostopa do trga in s tem tudi povečanega prihodka,

- po drugi strani je povezovanje motivirano tudi z zniževanjem stroškov. Zniževanje se lahko doseže z ekonomijo obsega, ki se je ne more posluževati posamezno podjetje zaradi svoje majhnosti, na primer na področju raziskav in razvoja, marketinga ali skupne proizvodnje. Stroške se lahko niža tudi s skupnim izobraževanjem in z uvajanjem novih znanj in postopkov. Povezovanje in nižanje stroškov je možno tudi pri izvajanju zahtevnih projektov, predvsem v smislu razpršitve rizika na več udeležencev.

Osnovni motiv podjetniškega povezovanja je po navedbah nekaterih avtorjev (Petrin, 1990; Porter, 1998a; Duh, 2002; Richter, 2000) v pridobivanju konkurenčnih prednosti pred drugimi podjetji, ki na trgu nastopajo samostojno. Petrinova (1990, str. 8-12) navaja naslednje elemente, ki sodelujočim podjetjem omogočajo uspešnejši nastop na trgu:

- fleksibilnost – hitro prilagajanje novim razmeram na trgu,
- učinkovitost na podlagi specializacije dela med podjetji in integracija procesov, ki jih posamezno podjetje ne more izvajati,
- geografska bližina je nujna zaradi zagotavljanja sinergije (transport, komunikacija),
- istočasno sodelovanje in konkurenca med podjetji, ki proizvajajo podoben proizvod,
- regionalni razvoj – medpodjetniške povezave vključujejo tudi podjetniško podporno okolje, kar pozitivno vpliva na lokalni razvoj,
- zaupanje – podjetja sodelujejo na temelju zaupanja in na politiki win – win,
- interesne skupine – grozd podjetij lahko predstavlja močno interesno skupino, ki predstavlja določeno politično težo pri zagovarjanju lastnih interesov.

Medpodjetniške povezave omogočajo predvsem (Petrin, 1990, str. 7) sodelovanje na področju trženja, tehnologije in financiranja, doseganje večje konkurenčnosti na podlagi kvalitete proizvodov in izboljšanje notranje organizacije in produktivnosti. Porter (1998, str. 214-220) kot razloge za povezovanje izpostavlja lažji dostop do specializiranih virov v lokalnem okolju z manjšimi stroški, lažji in hitrejši dostop do informacij, medsebojno dopolnjevanje, dostop do javnih institucij in javnih finančnih virov ter medsebojno primerjanje in učenje. Duh (2002, str. 52-53) vidi največjo prednost povezovanja v pridobivanju informacij o kupcih in dobaviteljih iz zunanjega okolja ter v izmenjavi izkušenj pri reševanju problemov. Informacije se pridobivajo najpogosteje z osebnim stikom skozi zunanje svetovalce, udeležbo na skupnih usposabljanjih in s kontakti z drugimi podjetniki. Nenazadnje je pomemben tudi psihološki vpliv mreženja kot sredstva za vključitev podjetnika v družabno življenje.

Povezave med podjetji, skupen nastop na trgu ali skupen razvoj novega izdelka lahko trgu vsilijo standarde poslovanja ali proizvodnje, kar dolgoročno povečuje konkurenčne prednosti podjetij.

Podjetja v grozdu hitreje povečujejo svoje konkurenčne prednosti z medsebojnim prilagajanjem in učenjem od različnih partnerjev v grozdu, kar povečuje tudi stopnjo inovativnosti (Vidmar, 2000, str. 32).

Pozorni moramo biti na štiri področja učenja (Doz, 1993, str. 36-38):

- učenje o okolju, iz katerega izhaja posamezno podjetje. Če podjetja v grozdu izhajajo iz različnih okolij, imajo manj skupnih značilnosti in bo potrebno več časa za medsebojno spoznavanje in usklajevanje,
- učenje o procesih, ki jih izvajajo podjetja. Čeprav lahko podjetja prihajajo iz iste panoge, so organizacija, procesi in rutine v podjetjih različne. Za uspešno sodelovanje morajo podjetja spoznati te razlike in jih prevladati,
- učenje veščin, ki jih obvladajo partnerska podjetja; omogoča tesno sodelovanje, vendar mora biti obojestransko, saj se lahko v nasprotnem primeru nivo sodelovanja zmanjša,
- učenje o ciljih; povezovanje podjetij povzroča tudi spremembe dolgoročnih ciljev, ki jih imajo podjetja. Zaradi povezovanja morajo podjetja običajno ponovno opredeliti in oceniti že postavljene cilje ter jih prilagoditi ciljem ostalih podjetij v grozdu. Pozorni moramo biti tudi na skrite cilje, ki jih želijo doseči podjetja s povezovanjem v grozdu, saj lahko le-ti oslabijo delovanje grozda kot celote.

Izkušnje italijanskih grozdov kažejo na faktorje, ki vplivajo na konkurenčnost podjetij v grozdu (Bertini, 2002, str. 4-5).

V začetnem obdobju oblikovanja grozda je za podjetja značilna velika medsebojna konkurenčnost, celo rivalstvo. Osnovna potreba podjetij je potreba po preživetju, šele potem pa potreba po rasti. Iz teh razlogov podjetja zmanjšujejo stroške, povečujejo učinkovitost, iščejo nove trge. Stalna selekcija vzpodbuja učinkovitejša in inovativnejša podjetja, kar dolgoročno povečuje tudi konkurenčnost celotnega grozda.

Konkurenčnost podjetij pospešuje tudi lažji in cenejši dostop do informacij in hitrejši razvoj novih proizvodov zaradi neposredne bližine in povezav s podizvajalci in ponudniki storitev, kar omogoča tudi učinkovitejše upravljanje proizvodnega procesa.

Tretjič; podjetja v grozdu se zaradi omejenosti lastnih virov lažje osredotočijo na izvajanje ene aktivnosti v verigi vrednosti. V grozdu je ta specializacija omogočena, saj podjetje v neposrednem okolju lažje najde potrebne nadomestne storitve in dopolnilne izvajalce.

Četrtoč; ko doseže grozd določeno stopnjo razvoja, lahko podjetja izkoristijo lokalno koncentracijo kot skupno prednost. Okolje z močnim grozdom inovativnih podjetij postane privlačno za kupce, dobavitelje in strokovnjake. Lokalno podjetniško podporno okolje pa postane dozretnejše za probleme in pobude podjetij, kar vodi do izboljšanja celotnega podpornega okolja (infrastruktura, mehka podpora,...).

Petič; uspešni grozdi izboljšujejo gospodarsko stanje in konkurenčnost lokalnega okolja na daljši rok zaradi ustvarjene sinergije med različnimi akterji (kupci, proizvajalci), izmenjave dopolnjujočih informacij med različnimi podjetji in prostega pretoka kvalificirane delovne sile med lokalnimi podjetji.

Odnosi med pripadniki povezav, mrež ali grozdov ustvarjajo socialni kapital (Lipnack, 1994, str. 188), ki v nasprotju s finančnim ali človeškim kapitalom ne more biti last posameznika ali podjetja, ampak je last vseh sodelujočih v mreži.

2.4.3. Kako lahko merimo uspešnost podjetniških povezav

Kateri elementi so potrebni za uspešen razvoj grozda, lahko poenostavljeno prikažemo tudi s pomočjo teorije o razvoju podjetništva (strategic-creativity theory). Teorija (Petrin, 2001) predvideva, da podjetnik ali skupina podjetnikov za realizacijo poslovne priložnosti uporabljajo kreativnost, znanje in veščine ter da imajo razvito strategijo za doseg cilja. Posel se realizira v določenem okolju, ki mu je lahko naklonjeno ali pa tudi ne. Vpliv teh faktorjev na uspešno realizacijo podjetniške ideje predstavlja poenostavljena formula:

$P(D) = C * T * S * E$; ali z besedami:

Verjetnost uspešne realizacije podjetja $P(D)$ = izražena kreativnost podjetnikov (C) X razpoložljivost primernih orodij, znanj in veščin (T) X izbira primerne strategije (S) X podpora lokalnega okolja (E).

Za uspešno realizacijo podjetja ali razvoj grozda morajo imeti vse štiri spremenljivke pozitivno vrednost, v nasprotnem primeru bo posel verjetno neuspešen.

Za ocenjevanje uspešnosti podjetniških povezav lahko uporabimo običajne indikatorje ekonomskega razvoja (Porter, 1998, str. 245), kot so število novih delovnih mest in povečanje davčnih prihodkov. Kot merilo lahko uporabimo tudi število novih spin-off podjetij, ki so posledica razvoja grozdov, razvoja novih tehnologij in povečanja R&R kapacitet, povečanja usposobljenosti delovne sile, intenzivnosti in kvalitete povezav med podjetji v grozdu ter medsebojne prilagoditve strategije trženja in razvoja kadrov (Ger, 2002; Humphrey, 1995).

Pomemben kazalec uspešnosti je tudi stopnja inovativnosti in stopnja investiranja v inovacije v domačem okolju, kar dolgoročno vodi k selitvi manj zahtevnih in manj produktivnih poslovnih aktivnosti na druga območja.

2.4.4. Nevarnosti grozdenja

Podjetniški grozdi so primernejši za majhna, ozko specializirana podjetja predvsem zaradi lažjega vzpostavljanja medsebojnega zaupanja, ki je pogoj za uspešno delovanje grozda. Velika podjetja, ki dominirajo v posamezni dejavnosti, namreč niso toliko občutljiva za vzpostavljeno zaupanje, saj si s svojo močjo zagotavljajo položaj na trgu.

Podjetniški grozdi, ki jih sestavljajo manjša podjetja so primernejši za gosto naseljena območja, saj v podeželskem okolju podjetja ne dosegajo primerne koncentracije za oblikovanje uspešnih grozdov. Dvome povzročata tudi moderna telekomunikacijska tehnologija, ki omogoča kvalitetne povezave podjetij ne glede na geografske razdalje in nadomešča osnovno značilnost grozdov – geografsko bližino podjetij.

Največjo zaskrbljenost povzročata težnja k preveliki specializaciji, ki jo spodbuja grozdenje podjetij. Če se v dejavnosti pojavijo negativna gospodarska gibanja, lahko zaradi prevelike specializacije utrpijo posledice vsa vpletena podjetja, ki se ne morejo hitro preorientirati.

Podjetje lahko zaradi zahtev po sodelovanju na različnih področjih v grozdu in z različnimi podjetji izgubi svojo osnovno smer delovanja (Doz, 1993, str. 18). Zaradi tega mora vsako podjetje v grozdu razvijati svoje konkurenčne prednosti, saj je le na ta način zanimivo in koristno za grozd kot celoto. Podjetje tvega z vstopom v partnerske odnose izgubo svoje konkurenčne prednosti zaradi možnosti učenja s strani partnerjev in posledično zmanjševanja razlik (Faulkner, 2000, str. 119).

Pri skupnem delovanju se pojavlja tudi oportunistem (Ebers, 1999, str. 148), ko partner zavestno deluje v nasprotju s sprejetimi skupnimi cilji. Škodljivo delovanje je lahko manjšega obsega, ko partner sprejete naloge izvaja pomanjkljivo ali nekvalitetno, lahko pa je delovanje posameznika uperjeno neposredno v škodo mreže. Možnost oportunističnega delovanja se povečuje s številom članov v mreži, kar pripelje do zmanjševanja članstva, saj nezadovoljni partnerji zapustijo mrežo (slabo delovanje zmanjšuje neposredne koristi – nezadovoljni zapustijo mrežo).

Podjetniške mreže lahko doživijo neuspeh tudi zaradi kulturnih in socioloških razlik (Gomez-Mejia, 1995, str. 95). To se običajno dogaja, če so partnerji iz različnih držav ali so različnih narodnosti. Kulturne razlike so lahko različni cilji, dobičkonosnost/rast, stili odločanja in vodenja podjetja (avtoritativni/demokratični), vloga pisnih dokumentov in ustnih dogovorov, prodajne metode ali odnosi s kupci.

Razloge za postopen zaton uspešnega delovanja grozda lahko iščemo v notranjih in zunanjih dejavnikih (Porter, 1998, str. 243; Hoen, 2001), ki so posledica dogajanja v lokalnem okolju, le-to pa je predvsem posledica stanja v gospodarstvu države in svetovnih trendov.

Notranji dejavniki so lahko:

- zmanjšanje produktivnosti in inovativnosti,
- pomanjkanje kvalitetne in cenovno dostopne delovne sile,
- pomanjkanje lokalnih dobaviteljev in kupcev,
- nerazumevanje lokalnih institucij in ustanov,
- pojavljanje »skupinskega« razmišljanja, ki vodi k zmanjšanju uveljavljanja novih idej.

Zunanji dejavniki:

- otežen in prepočasen dostop do novih tehnologij,
- spremembe v zahtevah glavnih kupcev.

Ko mreža razpade, je potrebno pregledati odnose, ki bodo še funkcionirali v prihodnosti, omejitve, ki nastanejo z razpadom mreže (trženje določenih proizvodov na določenih trgih, prevzemanje ljudi), in bodoče obveznosti – morebitni nedokončani posli (Bamford, 2003, str. 227).

Če povzamemo našete ugotovitve (glej tabelo št. 4), so podjetja, povezana v grozd, konkurenčnejša, vendar pa povezovanje prinaša tudi negativne posledice.

Tabela št. 4: Posledice povezovanja

Pozitivne posledice	Negativne posledice
<ul style="list-style-type: none"> - hitreje reagirajo na želje kupcev - specializacija za ključne pristojnosti - uporaba dopolnjujočega know – how - boljša sprejetost na trgu - zagotavljanje obstoja z dolgoročno povezanostjo - osredotočena so na svoje prednosti in razpoložljive vire - razvijajo zmožnosti in odnose za hitro in uspešno reševanje problemov - so v prednosti zaradi skupnih razpoložljivih virov v grozdu (ekonomija obsega) - delujejo v spodbudnem okolju (tekmovalnost, veliko informacij, pozitivni vzori) - delujejo v okolju, kjer vlada medsebojno zaupanje 	<ul style="list-style-type: none"> - izguba identifikacije - izguba fleksibilnosti - izguba know – how - odvisnost - razpršitev odgovornosti - manj dobička

Vir: Duh, 2002, str. 150; Bertini, 2002, str. 4

2.4.5. Stroški podjetniškega povezovanja

Stroški, ki se pojavljajo v podjetniškem povezovanju, niso zanemarljivi. Predvsem so to transakcijski stroški. Stroške lahko razdelimo na notranje in zunanje (Ebers, 1999, str. 273-274).

Notranji stroški so stroški vzpostavljanja, vzdrževanja in upravljanja povezav z drugimi podjetji. Običajno so to transakcijski stroški kot so distribucija informacij, pogajalski stroški, stroški zavarovanja v primeru oportunističnega delovanja partnerjev in tudi stroški reševanja nastalih problemov. Druge oblike »stroškov« pa so predvsem investicije, ki so potrebne za doseganje uspešnega partnerstva. To so investicije v opremo, ki se mora prilagoditi skupnim potrebam, stroški prilagajanja delovnih procesov, stroški zaposlovanja

morebitnih novih delavcev ali njihovega usposabljanja. Vsi ti stroški se morajo upoštevati in primerjati s potencialnimi koristmi, ki jih bo podjetje pridobilo v povezavi z drugimi. Pri odločanju, ali bo podjetje sodelovalo v grozdu ali pa bo delovalo samostojno, uporabimo metodo prispevne ali kontributivne analize (Tajnikar, 2000, str. 143-146). Analiza temelji na prirastnih stroških in prirastnih prihodkih. Prispevek določene poslovne odločitve je razlika med prirastnimi prihodki in prirastnimi stroški, ki so nastali s sprejetjem odločitve. Smiselno je sprejeti tisto odločitev, kjer je prispevek pozitiven.

Podjetja v grozdu dosegajo višji prispevek zaradi nižjih prirastnih stroškov (nižji stroški usposabljanja, doseganje nižjih cen pri dobaviteljih, skupna promocija) in višjih prirastnih prihodkov (višja cena proizvodov, ki so posledica specializacije in večje kakovosti).

Višina transakcijskih stroškov je v mnogočem odvisna od zaupanja. Večje je zaupanje med podjetji, manjši so stroški, in obratno (Lipnack, 1994, str. 188). V mreži, kjer se zmanjšuje neformalno komuniciranje, se povečujejo formalnosti – vedno več je papirnatega dela, povečuje se potreba po nadzoru opravljenega dela, pri pogajanjih je potrebna tretja nevpletena oseba, kar vse zvišuje stroške.

Zaupanje znižuje stroške sodelovanja in povečuje neformalne oblike komuniciranja. Zmanjšuje se potreba po kontroli sodelujočih, saj se spoštujejo dane obljube. Vpleteni lahko več časa posvečajo produktivnemu delu. Medsebojno zaupanje se povečuje tudi z doseženimi uspehi posameznika ali mreže. Uspeh stimulira medsebojno komunikacijo ter povečuje prenos informacij in učenja na podlagi pridobljenih izkušenj.

Podjetniško povezovanje je koristno predvsem za podjetja, ki sodelujejo v mreži. Povezovanje pa negativno deluje na tista podjetja, ki ostanejo zunaj (Lipnack, 1994, str. 188). Povezovanje med podjetji zvišuje vstopne ovire za nove podjetnike – konkurente. Zaradi povečanega sodelovanja, večje kvalitete in inovativnosti dosegajo podjetja v mreži višje cene, kar pomeni za kupce v lokalnem okolju večji strošek. Podjetja, ki so locirana in delujejo v večjih centrih – industrijskih okrožjih, pa se soočajo tudi z višjimi cenami nepremičnin in delovne sile (Beaudry, 2000).

3. OPREDELITEV GROZDA KOT OBLIKE POVEZOVANJA

3.1. GROZDI – POJEM

Koncept podjetniških grozdov predstavlja nov način razmišljanja v ekonomiji in kaže na novo vlogo podjetij, države in drugih institucij v spodbujanju konkurenčnosti. Prisotnost grozdov v gospodarstvu razkriva dejstvo, da večji del konkurenčne prednosti podjetja ne leži v samem podjetju, ampak celo izven posamezne gospodarske panoge, za konkurenčno prednost podjetja pa je pomembnejša njena lokacija (Porter, 1998, str. 198).

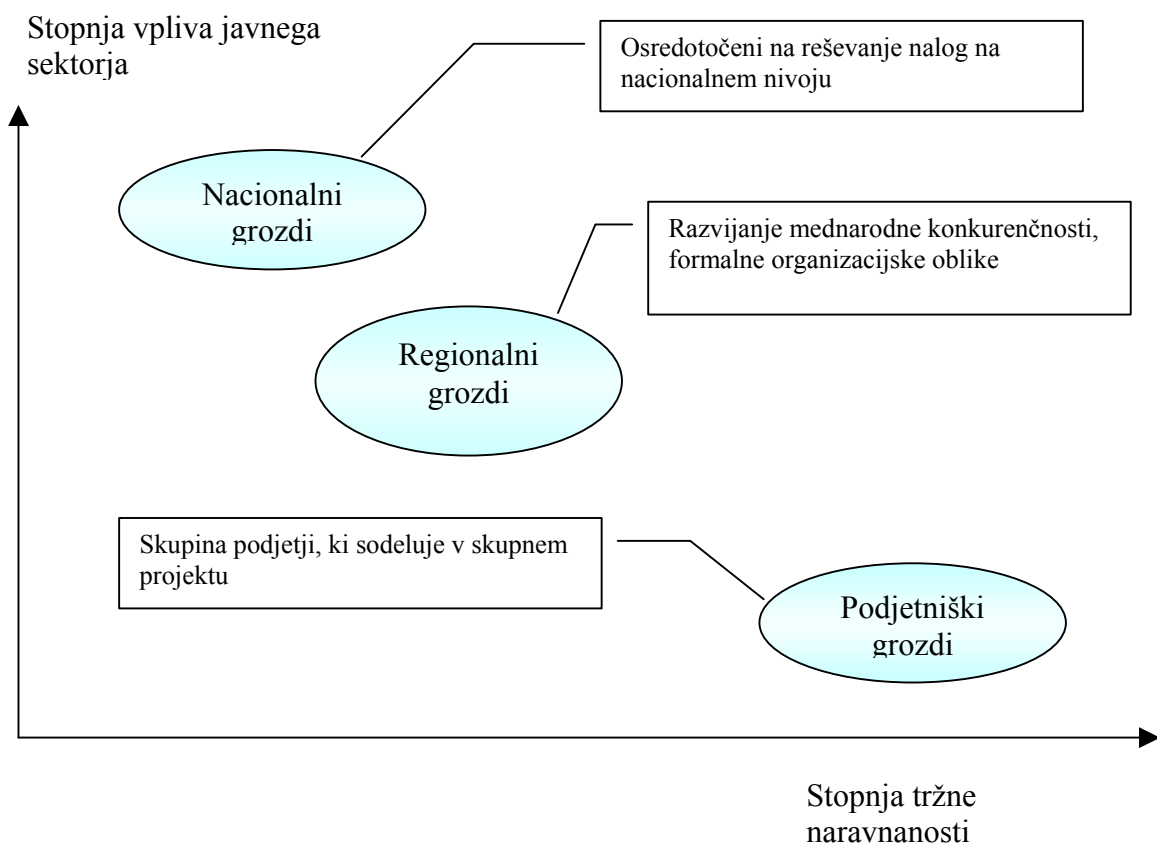
Veliko število različnih državnih programov za pospeševanje grozdenja v svetu je povzročilo zmešnjavo glede osnovnih teoretičnih vprašanj o grozdu. Niso opredeljene potrebne znanstvene raziskovalne metode, ni jasno opredeljene razlike med grozdi,

industrijskimi okrožji, mrežami in inovativnimi okolji, ekonomisti pa si tudi niso enotni glede pojma, kaj je to podjetniški grozd.

Porter (1991) je v svoji knjigi razvil model štirih faktorjev, ki določajo konkurenčno prednost podjetij. Model je najprej uporabil za ugotavljanje konkurenčnih prednosti posameznih držav kot celote, kasneje pa je ugotovil, da se večina ekonomskih aktivnosti odvija na regionalnem nivoju. Na tej ugotovitvi je zgradil idejo o industrijskih okrožjih in grozdih. Porter (1991, str. 149) podaja enostavno definicijo grozdov, ki jih deli na horizontalne in vertikalne. Vertikalne grozde sestavljajo podjetja, ki so povezana s kupoprodajnimi odnosi, horizontalne grozde pa sestavljajo podjetja, ki si delijo skupen trg za svoje končne izdelke, uporabljajo enako tehnologijo in strokovno delovno silo, ali pa potrebujejo podobne naravne surovine.

Grozdi so geografske koncentracije medsebojno povezanih podjetij in institucij na posebnem področju (Porter, 1991, str. 156). Grozdi so geografske koncentracije medsebojno povezanih podjetij, specializiranih dobaviteljev, dobaviteljev storitev, podjetij in z njimi povezane industrije in pridružene institucije (npr. univerze, agencije za standarde in trgovska združenja) na posebnih področjih, ki tekmujejo in tudi sodelujejo. Glede na velikost geografskega območja pa grozde delimo na podjetniške, regionalne in nacionalne (glej sliko št. 4), ki imajo različno stopnjo tržne naravnosti, vpliv javnega sektorja pa se povečuje sorazmerno z velikostjo grozda.

Slika št. 4: Vrste podjetniških grozdov



Vir: Cluster Navigators Ltd., 2002

Grozdi so največkrat multisektorska omrežja (vertikalna in/ali horizontalna), sestavljena iz neenakih in komplementarnih podjetij, ki so v verigi vrednosti specializirana okrog baze znanja (Ifor-Ffowcs, 2002, str. 3). Grozdenje je sodelovanje podjetij in drugih subjektov znotraj ožjega geografskega prostora za doseg skupnih ciljev in oblikovanje delovnih povezav za izboljšanje skupne konkurenčnosti (Cluster Navigator Ltd., 2002, str. 12).

Grozd je skupina podjetij in drugih organizacij, za katere je članstvo v grozdu pomemben element za doseganje konkurenčnosti (Bergman, 2003, str. 2). Grozd povezujejo odnosi med podjetji – skupne tehnologije, skupni kupci in prodajni kanali ali skupna baza delovne sile. Podjetja pa vsekakor povezuje skupni ekonomski interes in medsebojno zaupanje, ki omogoča doseganje koristi za podjetja v grozdu. Podporne institucije (vladne organizacije, izobraževalne institucije, svetovalci) imajo v grozdu kritično vlogo.

3.2. LOKACIJSKI PARADOKS

Kot je razvidno, imajo različne definicije grozda tudi nekatere skupne značilnosti. Na prvem mestu je vsekakor ugotovitev, da so grozdi zelo dinamična oblika povezovanja.

Naslednja skupna značilnost vseh definicij grozda pa je geografska komponenta oziroma potreba po prostorski bližini podjetij in drugih ustanov, ki sodelujejo v grozdu. Čeprav večina definicij poudarja to značilnost, pa stroka ni opredelila enotnih izhodišč pri določanju geografskih kriterijev za oblikovanje grozda.

Avtorji izpostavljajo predvsem geografsko bližino podjetij kot pomemben faktor za razvoj grozda. Prednost, ki jo prinaša bližina, je predvsem v nižjih transportnih in transakcijskih stroških in tudi v dostopu do enako usposobljene delovne sile. Neposredna bližina podjetij spodbuja medsebojno tekmovanje, pa tudi izmenjavo informacij in tehnologije, kar vodi k nadaljnji rasti podjetij v grozdu. Geografska bližina podjetij, ki so povezana s skupnim proizvodnim procesom v verigi vrednosti – od dobaviteljev, kooperantov v proizvodnji do končnih kupcev, omogoča povezanim podjetjem hitro osvajanje novih tehnologij in povečanje učinkovitosti proizvodnega procesa. Medsebojne socialne povezave med podjetji v grozdu pa na osnovi uspešnega poslovanja in delovanja tudi promovirajo grozd kot sistem za učinkovito spodbujanje rasti podjetij.

Prednost podjetij, ki so v grozdu, izhaja iz geografske bližine, kar omogoča sodelovanje in hiter odziv na zahteve trga (Tremblay, 2002). Bližina omogoča hitro prilagajanje proizvodnje in zmanjševanje stroškov. Lažja se uvedba »just in time« dostave zalog, kar znižuje stroške. Pri doseganju kakovosti proizvodov ali pri razvoju novih proizvodov pa bližina podjetij omogoča hitro in neposredno komunikacijo pri reševanju nastalih problemov.

V nasprotju z globalizacijo, ki je zahtevala prenos vseh aktivnosti, ki so cenovno občutljive, na lokacije, ki so zagotavljale nižje stroške, je grozdenje podjetij na ožjem geografskem območju z dostopom do specializiranih virov, informacijami in posebnimi odnosi med podjetji ustvarjalo konkurenčne prednosti, ki jih ni bilo mogoče posnemati na velike

razdalje (Porter, 1998, str. 236). Običajni viri, informacije in tehnologije so dostopni vsepovsod po svetu, vendar pa se konkurenčne prednosti podjetja ustvarjajo v omejenem geografskem okolju, kar je Porter opredelil kot lokacijski paradoks.

Vpliv lokacije na konkurenčne prednosti podjetja se kaže v naslednjem (Porter, 1998, str. 211):

- kvaliteta in cenovna dostopnost virov (naravni, človeški, finančni, infrastruktura, informacije),
- spodbujanje investicij in razvoja s strani lokalnega okolja,
- prisotnost sposobnih dobaviteljev in komplementarne industrije v lokalnem okolju,
- zahtevni lokalni kupci.

Pri definiranju grozda igra zelo veliko vlogo tudi socialna komponenta. Za grozde je značilen in kritičen kvaliteten pretok informacij, kar zahteva vzpostavljanje določene socialne infrastrukture. Podjetja lahko poslovno sodelujejo in imajo vse značilnosti grozda, vendar mora v tem sodelovanju obstajati tudi socialna komponenta – medsebojno zaupanje, skupna vizija in cilji – šele takrat lahko govorimo o pravem grozdu.

Ekonomski strokovnjaki so si enotni, da se podjetja povezujejo v grozde zaradi doseganja boljših poslovnih rezultatov in drugih neposrednih koristi. Mnenja o tem, kateri faktorji vplivajo na doseganje teh prednosti, pa so različna.

Porter (1991, str. 584-591) dokazuje, da je konkurenca na trgu gonilna sila razvoja grozdov. Grozdenje je dinamičen proces in če se eno konkurenčno podjetje v grozdu razvija in raste, generira povečano povpraševanje pri sorodnih in odvisnih podjetjih, v celi dejavnosti ali v lokalnem okolju. Z razvojem grozda se krepijo in povečujejo možnosti in prednosti za sodelujoča podjetja. Porter dokazuje, da tekmovanje med konkurenčnimi podjetji v grozdu pospešuje rast, zato ker sili podjetja v inovativnost, izboljšanje in ustvarjanje novih tehnologij in postopkov. V povratni smeri pa rast grozda vodi k ustvarjanju novih »spin-off«
podjetij, stimulira razvoj in raziskave in sili podjetja k uvajanju novih znanj, spretnosti in storitev. Ker podjetja v grozdu zaposlujejo podobno delovno silo, se le-ta lažje premika med povezanimi podjetji, kar spet omogoča prenos znanja, vzpodbuja konkurenčnost in s tem rast sodelujočih podjetij. Rast podjetij in grozda pa lahko vodi naprej k vertikalnim povezavam v grozdu ali pa k horizontalnemu širjenju povezav znotraj gospodarskega sektorja.

Močnejše vertikalne povezave nastanejo zaradi povečane specializacije delovne sile in oblikovanja novih podjetij, ki so sposobna odgovoriti na novonastalo povpraševanje.

Horizontalni grozdi pa so rezultat novih tehnologij in novih sposobnosti, ki se pojavijo z razvojem in rastjo podjetij. Porter kot dokaz vpliva konkurence na razvoj horizontalnega grozdenja navaja primer Silicon Valley.

Grozdi za razliko od podjetniških mrež vključujejo tudi podporne institucije in vladne organizacije. Grozd povezuje podjetja na geografski osnovi v okviru posamezne dejavnosti. Grozdi privabljajo v okolje specializirane dobavitelje in spodbujajo povečano ponudbo

posebnih storitev – finančnih, poslovnih, izobraževalnih, tehničnih. Konkurenčno okolje in povečano povpraševanje s strani povezanih podjetij spodbuja javne in privatne storitvene organizacije k večji aktivnosti.

Grozdi zagotavljajo plodna tla za inovacije, izboljšave in razvoj MSP. Okolja, ki ne vzpodbujajo in pomagajo razvijati osnovne prednosti lokalnih grozdov, postajajo tudi bolj ranljiva in občutljiva za zunanjo konkurenco.

Povečana specializacija znotraj podjetij prenaša njihovo konkurenčno prednost izven meja podjetij, kar lahko le-ta izkoristijo s povezovanjem in z medsebojnim dopolnjevanjem.

Konkurenčnost lokalnega okolja (regije, subregije) in lokalnih grozdov je odvisna tudi od razpoložljivih človeških virov in lokalnega trga delovne sile (Tremblay, 2002). Lokalno okolje vpliva na kvaliteto človeških virov na področju organizacijskega učenja (šolstvo, formalne oblike izobraževanja). Na konkurenčnost pa vplivajo tudi faktorji, ki jih je težko opredeliti in izmeriti, kot so specialna znanja, razpoložljivost človeških virov, odsotnost pritiska na povečanje plač, menedžment človeških virov na lokalnem nivoju in predvsem pozitivna naravnost delovne sile za kvalitetno izvajanje delovnih nalog.

3.3. STRUKTURA GROZDA

Pri opisu in definiranju grozda kot organizacije lahko izhajamo iz systemske teorije organizacije. Po tej teoriji »Organizacija omogoča posamezniku oziroma skupini posameznikov, da opravljajo naloge in dosegaajo cilje, ki jih kot posamezniki ali neorganizirana skupina ne bi mogli.« (Kavčič, 1991, str. 14), kar je vsekakor v skladu z opisanimi definicijami grozda. Grozd lahko uvrstimo med neformalne organizacije, ki imajo naslednje značilnosti (Kavčič, 1991, str. 23):

- določajo norme obnašanja svojih članov,
- opredeljujejo glavne vrednote,
- določajo oblike komuniciranja v skupini in navzven,
- določajo neformalne vloge članov,
- opredeljujejo porazdelitev moči med člani,
- določajo odnos članov do konfliktov in sodelovanja,
- opredeljujejo klimo v skupini (pripadnost, doseganje ciljev).

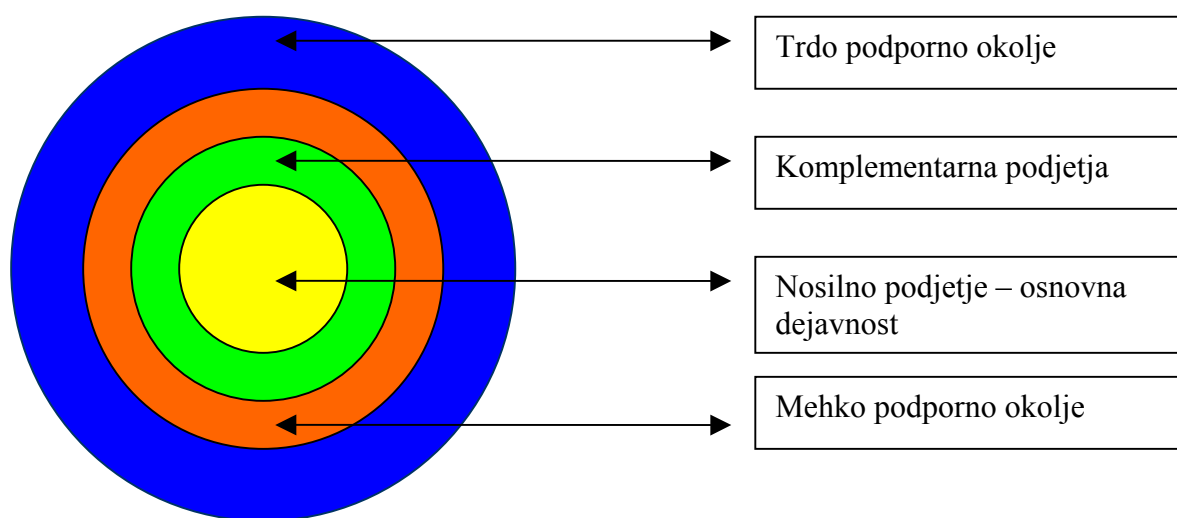
Po systemski teoriji organizacije uvrščamo grozd med odprte socialne sisteme. To so tisti sistemi, ki izmenjavajo z okoljem materijo, energijo, informacije ipd. (Kavčič, 1991, str. 88), kar je tudi ključnega pomena za njihov obstoj. Odprt sistem mora v okolje oddati več (dodatno vrednost), kot pa je prejel iz okolja, saj lahko preživi le na tak način.

Socialni odprti sistemi imajo zelo nejasno definirane meje. Meje so težko določljive zaradi odprtosti in propustnosti. Vzrok je v ljudeh, ki tvorijo socialne sisteme, saj so zelo gibljivi in so istočasno člani več sistemov. Zato pri določanju meja sistema ne upoštevamo oseb, ampak njihove aktivnosti, ki jih izvajajo znotraj in zunaj sistema (Kavčič, 1991, str. 93).

Podjetniški grozdi so sestavljeni iz različnih subjektov (glej sliko št. 5):

- core business – osnovna dejavnost. V to kategorijo uvrščamo nosilno podjetje v grozdu. Večino prihodka pridobi s poslovanjem s podjetji, ki niso v grozdu,
- support business – podpora dejavnost. Tu uvrščamo podjetja, ki podpirajo podjetja v osnovni dejavnosti. To so predvsem specializirana podjetja, dobavitelji, storitvena podjetja, ki so običajno v neposredni bližini osnovnih podjetij,
- soft support infrastructure – mehko podporno okolje. Kvaliteta, zmožnosti in neposredna vpletenost podpornega okolja v oblikovanje grozda ima zelo pomembno vlogo pri njegovem razvoju. V mehko podporno okolje štejemo šole, združenja, zbornice, razvojne organizacije,
- hard support infrastructure – trdo podporno okolje predstavlja fizična infrastruktura (ceste, IT komunikacije, okolje, železnice). Fizično okolje vpliva na konkurenčnost grozda, dostopnost, bližino.

Slika št. 5: Struktura grozda



Vir: Cluster Navigator Ltd., 2002, str.15

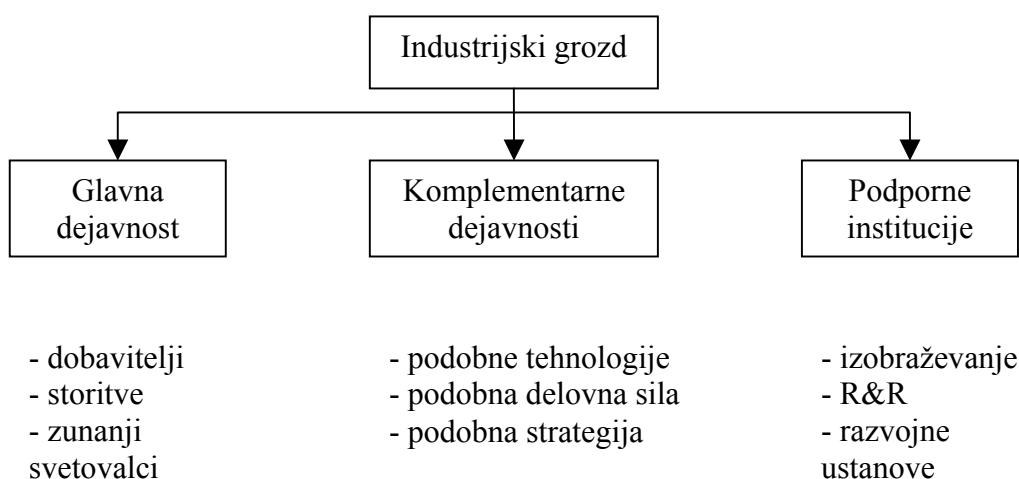
Oblik grozdov je več, odvisno od števila vključenih poslovnih subjektov in dejavnosti, a večina jih vključuje (Ifor–Ffowcs, 2002, str. 4):

- proizvajalce končnih izdelkov ali storitev,
- dobavitelje specializiranih inputov, komponent, strojev in storitev,
- finančne institucije,
- podjetja iz sorodnih gospodarskih dejavnosti.

Pogosto vključujejo tudi podjetja iz (glej sliko št. 6):

- distribucijskih kanalov ter končne kupce,
- proizvajalce komplementarnih izdelkov,
- specializirane infrastrukturne ponudnike,
- vladne in druge podporne organizacije, ki zagotavljajo usposabljanje, izobraževanje, pretok informacij, se ukvarjajo z raziskavami in s tehnično podporo (univerze, razvojni inštituti, inkubator, ipd.).

Slika št. 6: Struktura grozda



Vir: Bergman, 2003

Vsi akterji v grozdu med seboj sodelujejo in delijo skupne potrebe, omejitve in priložnosti. Osnovni motivi za sodelovanje podjetij v grozdu so predvsem v zniževanju transakcijskih stroškov, razvoju novih sposobnosti, veščin, tehnologij, pridobivanju novih znanj in zmanjševanju vstopnih ovir na nove trge.

Grozde sestavljajo neodvisna podjetja, ki si tudi medsebojno konkurirajo. Večkrat se takšna podjetja niti ne zavedajo dejstva, da so že sestavni del grozda. Politične iniciative za oblikovanje grozdov morajo izkoristiti prav to dejstvo in podpirati razvoj že obstoječih, prikritih ali pasivnih grozdov.

V aktivnem grozdu sodelujejo inovativna podjetja in skupaj s podpornimi institucijami pridobivajo nova znanja. Povezave s šolskimi in znanstvenimi ustanovami pa izboljšujejo prenos informacij in znanja ter utrjujejo odnose med privatnim in javnim sektorjem.

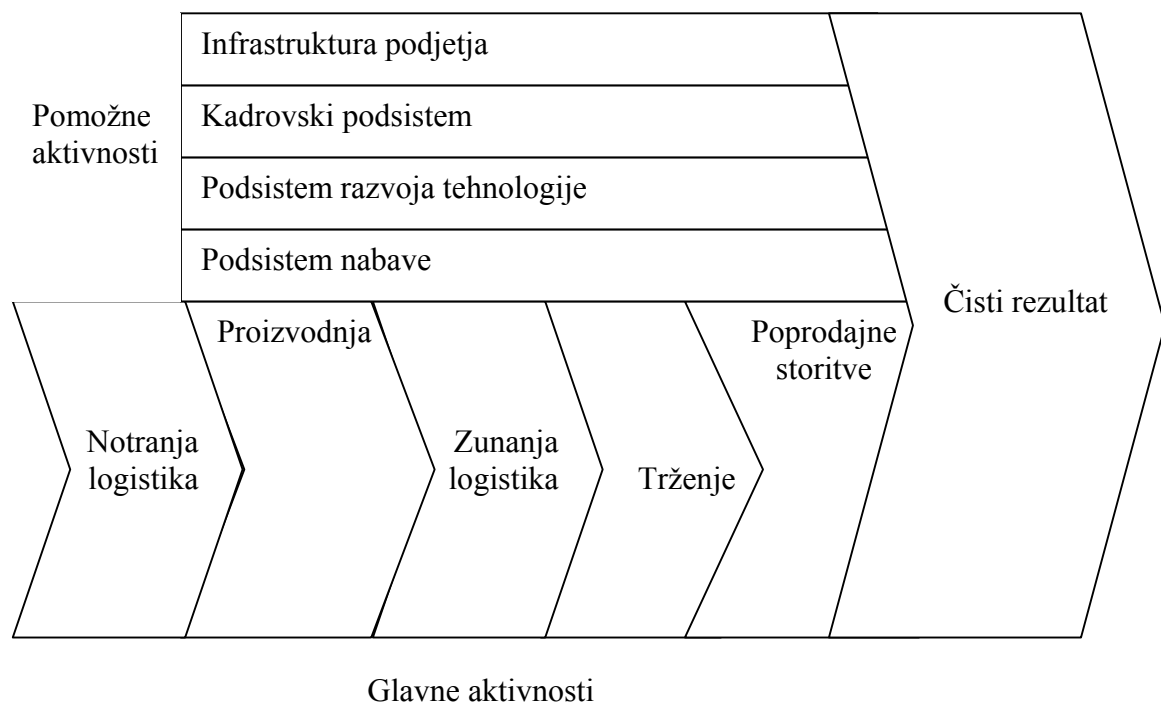
4. VERIGA VREDNOSTI KOT OSNOVA POVEZOVANJA

Veriga vrednosti opisuje celoten spekter aktivnosti, ki jih je potrebno realizirati v procesu oblikovanja proizvoda, proizvodnje in trženja do končne uporabe s strani kupca. V vsakem od naštetih členov verige se nahaja cel spekter aktivnosti, ki se posamično ali skupno navezujejo na druge verige vrednosti (Kaplinsky, 2002, str. 28).

Konkurenčna prednost podjetja se kaže v tem, kako posamezno podjetje izvaja določene aktivnosti. Te aktivnosti lahko razdelimo na prodajo izdelkov, nabavo materiala, trženje, poprodajne aktivnosti, upravljanje človeških virov, finance in druge aktivnosti, ki se izvajajo za doseg rezultata poslovanja.

Vrednost, ki jo podjetje dosega, se kaže v številu kupcev, ki so pripravljeni plačati za produkt ali storitev, ki jo podjetje proizvaja. Podjetje ima konkurenčno prednost, če določene aktivnosti izvaja bolje ali ceneje od konkurence. To lahko doseže z uvajanjem novih postopkov, novih proizvodov ali uvedbo nove tehnologije.

Slika št. 7: Porterjeva veriga vrednosti



Vir: Porter, 1991, str. 41

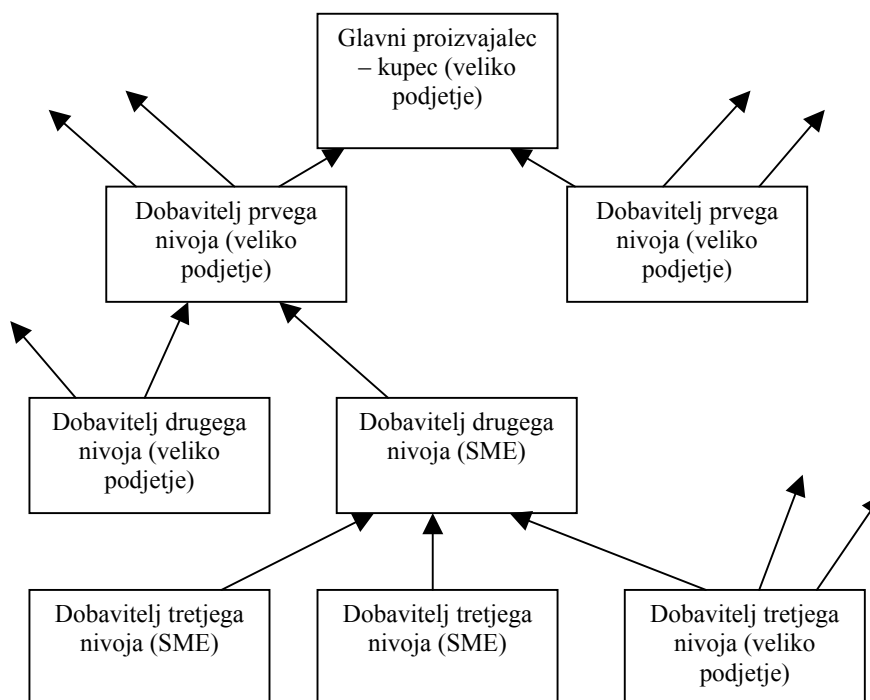
Aktivnosti, ki se izvajajo v podjetju, niso neodvisne. Med seboj so povezane in vplivajo ena na drugo. Te povezave nastanejo, ko izvedba ene aktivnosti vpliva na ceno in kvaliteto druge izvedene aktivnosti.

Porter grupira aktivnosti v podjetju na glavne in pomožne (glej sliko št. 7). Primarne aktivnosti so vse tiste, ki neposredno ustvarjajo vrednosti za kupca. Konkurenčna prednost podjetja izvira iz mnogih aktivnosti, ki se izvajajo v podjetju. To so aktivnosti, ki se izvajajo v zvezi z oblikovanjem izdelka, njegovo proizvodnjo, s trženjem, fizično distribucijo, poprodajnimi aktivnostmi in podobnim. Z analizo opredeljene verige vrednosti ugotovljamo, kako te aktivnosti ustvarjajo vrednost in kaj določa njihove stroške. Od opravljanja teh aktivnosti in gospodarnosti podjetja pa bo odvisno, kakšne relativne stroške dosega podjetje v primerjavi s konkurenti.

Izvajanje aktivnosti v podjetju vpliva tudi na prispevek podjetja k zadovoljevanju kupčevih potreb, oziroma na to, kakšna je uspešnost pri doseganju konkurenčne prednosti z diferenciacijo proizvoda oz. storitve (Pučko 1998, str. 221-222).

Smisel partnerstva (Thompson, 1991, str. 193) je v razumevanju tega, da ima vsak partner v verigi vrednosti delež v uspehu drugega partnerja in da vsi delujejo skupaj s ciljem upravljanja s tokom proizvodov in storitev v celotni verigi vrednosti. Sodelovanje omogoča iskanje priložnosti preko meja lastnega podjetja in iskanje načinov, da z istimi viri dosežemo večje rezultate (glej sliko št. 8 in 9). Partnerstvo omogoča tudi hitrejše spoznavanje nevarnosti, ki se pojavljajo kjerkoli v verigi vrednosti.

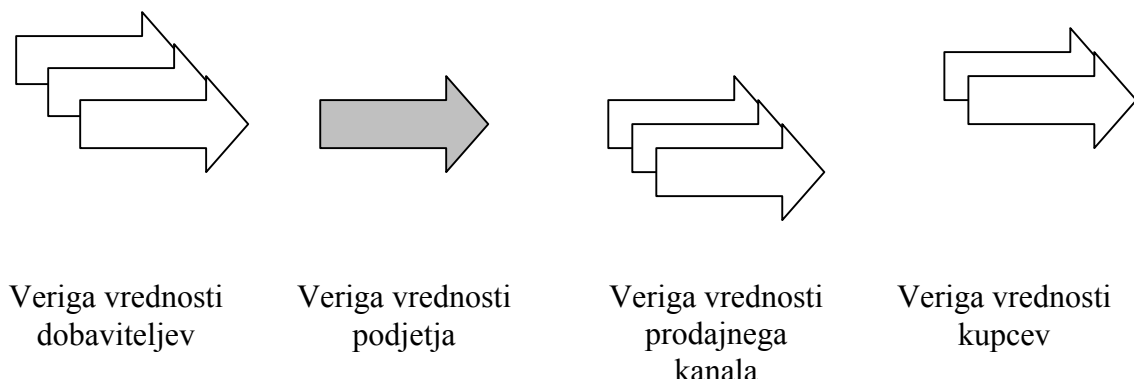
Slika št. 8: Vključevanje podjetij v verigo vrednosti



Vir: Kaplinsky, 2002

Za ugotavljanje položaja podjetja je potrebno oceniti tudi strukturo gospodarske panoge, v kateri delujejo podjetje in konkurenčna podjetja. Na podlagi te analize lahko ugotavljamo poslovne možnosti in nevarnosti za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja.

Slika št. 9: Vrednostni sistem



Vir: Porter, 1991, str. 43

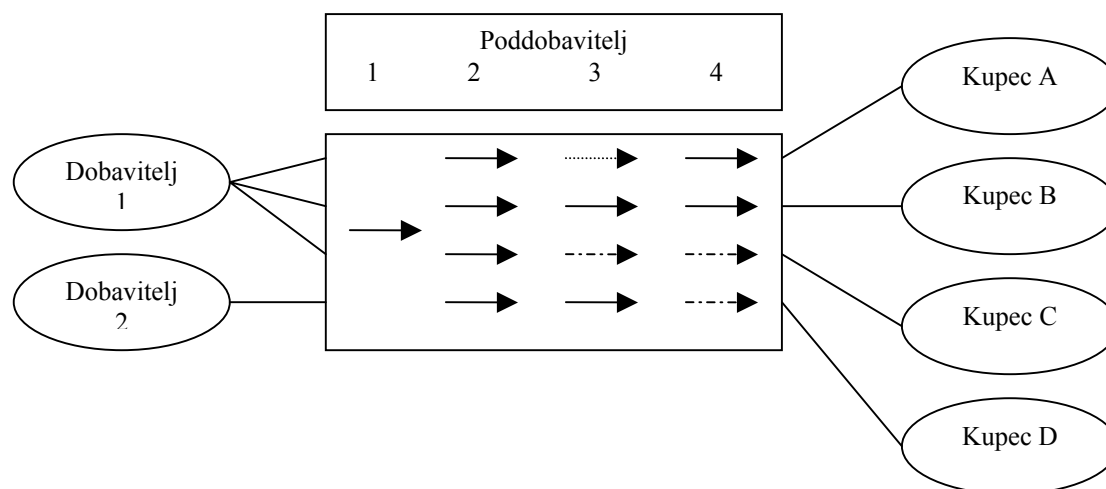
Konkurenčna prednost, ki jo ima podjetje, je povezana s sposobnostjo podjetja, da ustvarja višjo vrednost za kupca kot so stroški ustvarjanja te vrednosti.

Učinkovitost izvajanja posamezne aktivnosti je odvisna predvsem od stopnje ekonomije obsega, ki jo podjetje dosega pri svojem poslovanju (Ebers, 1999, str. 49-52).

Na sliki št. 10 vidimo, da podizvajalec dosega največjo stopnjo ekonomije obsega pri izvajanju prve aktivnosti, v naslednjih pa je ta stopnja nižja, saj mora proizvode prilagajati končnim kupcem. Za vsakega končnega kupca se izdeluje poseben izdelek, vendar lahko podizvajalec posamezne delovne postopke poenoti in poveže v okviru svojega delovnega procesa. Povezave se lahko vzpostavijo vzdolž verige v procesu (od dobavitelja do kupca) ali pa paralelno med različnimi aktivnostmi v delovnem procesu.

Povezave so lahko različne – časovne povezave, administrativne in tehnične povezave. Povezovanje posameznih aktivnosti v časovnem smislu se izvaja predvsem s ciljem zmanjševanja »praznega hoda« in časovnega usklajevanja pri izvedbi različnih aktivnosti. Administrativne povezave so razvite s ciljem koordinacije posameznih aktivnosti, ki se izvajajo znotraj poslovnega procesa in v sodelovanju z zunanjim okoljem (trg, podporno okolje). Administrativne povezave morajo predvsem zagotoviti pretok informacij.

Slika št. 10: Vloga povezav med aktivnostmi



Vir: Ebers, 1999, str. 50

Tretja oblika povezav so tehnične povezave. Tehnične povezave morajo zagotoviti kompatibilnost polproizvodov, ki se pojavljajo kot output v posamezni aktivnosti in input v naslednji aktivnosti. Sprememba tehničnih karakteristik proizvoda na določeni točki v verigi lahko vpliva na končni proizvod v pozitivnem ali negativnem smislu.

4.1. VERIGA VREDNOSTI – IZBOLJŠANJE

Glavna značilnost sodobnega svetovnega trga v procesu globalizacije je tudi znižanje vstopnih ovir na področju proizvodnje, kjer vlada vedno večja konkurenca. Posledično se je tudi težišče v verigi vrednosti preneslo s proizvodnje na oblikovanje, marketing in prodajne storitve. Prenos težišča delovanja v verigi vrednosti je mogoče doseči s čim večjo inovativnostjo v poslovanju. Inovativnost Porter (1991, str. 45) opredeljuje v širšem smislu. Pojem vsebuje poleg izboljšav tehnologije tudi izboljšave na področju delovnih procesov, oblikovanja proizvodov, drugačnih prodajnih poti in vseh drugih aktivnosti, ki imajo za posledico pridobivanje konkurenčne prednosti. Inovativnost je tesno pogojena z investiranjem v znanje, sredstva in trženje.

Porter navaja nekaj razlogov za inovativnost, ki spodbujajo rast konkurenčne prednosti podjetja:

- nove tehnologije največkrat omogočijo razvoj novih idej na področju dizajna, proizvodnje in trženja. Z novimi tehnologijami se razvijajo nove industrije, ki omogočajo pojavljanje in razvoj novih podjetij,

- nove ali večje potrebe kupcev. Sodobni kupci in stranke so vedno zahtevnejši, saj velika ponudba omogoča tudi zadovoljevanje teh potreb. Posamezna podjetja niso sposobna odgovoriti na te potrebe, saj ne morejo prilagoditi svoje verige vrednosti novim zahtevam. Konkurenčna podjetja pa te nove potrebe izkoristijo za svoj hitrejši razvoj,
- oblikovanje novega tržnega segmenta ali odkritje novih prodajnih poti omogoča konkurenčnim podjetjem prilagoditev svoje verige vrednosti in uspešno zadovoljevanje potreb kupcev,
- sprememba cene in dosegljivost vhodnih surovin, delovne sile ali energije lahko bistveno vpliva na konkurenčnost podjetja. Klasični primer je vpliv cene delovne sile na gospodarsko uspešnost posamezne regije (Koreja, Kitajska, Singapur).

Analiza verige vrednosti omogoča tudi oceno teh premikov in identifikacijo načinov za izboljšanje. Verigo vrednosti je mogoče izboljšati na naslednje načine (Kaplinsky, 2002, str. 30):

- izboljšanje procesov (postopkov) znotraj posameznega člena v verigi ali pa med členu verige (povečanje obrata zalog, pravočasne nabave zalog),
- izboljšanje proizvoda ali storitve. Uvajanje novih ali izboljšanje starih proizvodov mora potekati hitreje kot v konkurenčnih podjetjih. To vključuje tudi spremembo procesa ustvarjanja novega proizvoda v verigi,
- izboljšanje organizacije – funkcije in področij. Dodano vrednost povečujemo s spremembo izvajanja aktivnosti v podjetju (zunanje izvajanje, prenos aktivnosti na druge člene verige),
- izboljšanje verige – prenos dejavnosti iz ene verige na drugo (prehod z izdelave pihanih plastičnih izdelkov na brizgane).

Izkušnje kažejo, da obstaja pri izboljšanju verige vrednosti vnaprej definirana pot (glej sliko št. 11), vrstni red, ki vodi od izboljšanja procesov preko proizvoda in organizacije do izboljšanja celotne verige vrednosti.

Slika št. 11: Vrstni red izboljšav verige vrednosti

	Vrsta izboljšave			
	Proces	Proizvod	Organizacija	Veriga vrednosti
Vrstni red				
Primer	Montaža originalnih delov ↓ Proizvodnja originalnih delov	→ Proizvodnja lastnih izdelkov	→ Proizvodnja lastne blagovne znamke	→ Prehod na drugo verigo vrednosti

Vir: Kaplinsky, 2002, str. 34

Spremembe v verigi vrednosti imajo dvojni vpliv na podjetje. Če izhajamo iz ugotovitve, da je dodana vrednost najnižja v proizvodnji, na katero so predvsem vezani postopki in procesi v podjetju, potem podjetje samo ali v skupini doseže večjo dodano vrednost, če izboljšuje poleg procesov in proizvodov tudi svoje poslovne funkcije.

V začetni fazi izboljšanja procesov podjetja običajno sodelujejo predvsem na področju proizvodnje, kjer dosežejo največje skupne učinke. Z dvigom na višjo stopnjo izboljšav pa se zmanjša potreba po takem sodelovanju in se poveča potreba po sodelovanju na področju znanja, razvoja in raziskav.

Pri ugotavljanju možnosti za izboljšanje verige vrednosti je »benchmarking uporaben kot metoda ugotavljanja najboljših praks. Četudi si mnoga podjetja ne prizadevajo doseči ravni rezultatov najboljših, vseeno uporabljajo te informacije za zastavljanje nekaterih ciljev, povezanih z izdelki ali procesi – tehnološke novosti, vzpodbude in motivacija, rušenje odpora do sprememb, vzpostavljanje profesionalnih stikov« (Antončič, 1995, str. 15).

5. OBLIKOVANJE LOKALNEGA PODJETNIŠKEGA GROZDA

Razvoj in oblikovanje podjetniških grozdov moramo obravnavati kot dolgoročen proces, ki se ga ne more predpisati in uveljaviti z dnevno gospodarsko politiko. V razvoju grozdov igrajo veliko vlogo tudi spontane reakcije podjetnikov, ki pa se razlikujejo glede na socialno okolje, kulturo, tradicijo, podporno okolje in gospodarske razmere.

Politika razvoja podjetniških grozdov mora na prvem mestu temeljiti na spodbujanju podjetništva in nudenju podpore pri doseganju konkurenčnosti na svetovnem trgu.

Spodbujanje podjetništva kot osnove za razvoj grozdov mora temeljiti na (Bertini, 2002, str. 8):

- zagotavljanju nizkih formalnih vstopnih ovir za nova podjetja,

- pomoči pri dostopu na trg (infrastruktura, pomoč pri izvozu, dostop do finančnih virov),
- dostopu do novih znanj na lokalnem nivoju,
- ustvarjanju zaupanja v lokalnem okolju.

Primerna gospodarska politika, ki načrtno spodbuja nastajanje in razvoj grozdov, je le eden od dejavnikov. Podjetniški grozdi se lahko v lokalnem okolju razvijejo tudi zaradi drugih specifičnih okoliščin (Cluster Navigator Ltd., 2002, str. 11-13), kot so enostaven dostop do surovin, klimatske razmere, bližina zahtevnega ali velikega trga, slučajnega dogodka (prihod podjetnika, podjetja s specialnimi znanji in zahtevami) ali ustanovitve razvojne ustanove.

Proces oblikovanja grozda zahteva vpletenost celotnega lokalnega okolja (podjetja, javna uprava, podporno okolje), kar zahteva direktno komunikacijo med ljudmi in soglasje vseh vpletenih o ključnih stvareh.

Raziskava, ki je bila opravljena med delujočimi švedskimi grozdi v letih 1997-2000 (Ragnar, 2003), je pokazala na naslednje izkušnje pri oblikovanju in delovanju grozdov:

- za uspešno sodelovanje med podjetji v grozdu je potrebna medsebojna odvisnost sodelujočih,
- sodelovanje se gradi na medsebojnem zaupanju, za kar je potrebno veliko časa,
- grozdi, ki so se oblikovali v neformalni obliki, imajo več možnosti za daljši obstoj,
- če se pokaže potreba po formalizaciji, je boljše najprej oblikovati združenje in kasneje po potrebi družbo,
- če lokalno okolje podpira oblikovanje grozdov, mora biti ta podpora daljša od treh let,
- grozdi, ki se ne oblikujejo spontano s ciljem izkoriščanja poslovnih priložnosti, imajo manjšo verjetnost, da bodo preživeli daljše obdobje,
- povezana podjetja morajo biti ekonomsko dovolj močna, če ne pridobijo zunanjih virov za financiranje stroškov v daljšem obdobju.

Izkušnje, ki jih je UNIDO⁴ pridobil skozi različne projekte oblikovanja podjetniških grozdov v 11 državah, kažejo na pomembnost nekaterih aktivnosti pri grozdenju podjetij.

Štiri področja so posebej izpostavljena (Ceglie, Dini, 1999, str. 15-16):

- a) promocija in oblikovanje grozdov,
- b) notranja reorganizacija in prilagajanje podjetij,
- c) izboljšanje podpornega okolja,
- d) izboljšanje dialoga med privatnim in javnim sektorjem.

⁴ UNIDO – United Nations Industrial Development Organization (Organizacija Združenih narodov za industrijski razvoj)

a) Promocija grozdov, oblikovanje grozda

Podjetniški grozd je mogoče oblikovati tudi med podjetniki, ki se med seboj ne poznajo ali nimajo skupnih poslovnih izkušenj. Glavni element pri razvoju povezav je vzpostavljanje medsebojnega zaupanja skozi proces učenja, ki ga lahko vodi in pospešuje zunanji koordinator, ki pa mora biti posebej usposobljen. Proces skupnega medsebojnega učenja se pojavlja kot empirični proces. Podjetniki v postopku ustvarjanja zaupanja oblikujejo in igrajo določene vloge, ocenjujejo in vrednotijo sodelavce na podlagi doseženih rezultatov in v zaključku ponovno razdelijo vloge na podlagi opravljene analize. V procesu se pokaže tudi pripravljenost in sposobnost za sodelovanje vsakega sodelujočega.

Proces se stopnjuje, saj skupina sčasoma izvaja vedno zahtevnejše naloge v skladu s povečanim zaupanjem med člani skupine.

b) Notranja reorganizacija in prilagajanje podjetij v grozdu

Vzpodbujanje in oblikovanje skupne konkurenčne prednosti grozda sili podjetja k prilagajanju notranje organizacije in postopkov skupnim zahtevam in standardom. Prilagajanje je pogojeno s specializacijo posameznih podjetij znotraj grozda, predvsem na področju kakovosti, rokov proizvodnje in višine stroškov, ki so dogovorjeni v okviru grozda (Ceglie, Dini, 1999, str. 17). Koordinator mora v procesu prilagajanja vključiti tudi lokalno podjetniško podporno okolje, ki lahko z razpoložljivimi instrumenti olajša preobrazbo podjetij.

c) Izboljšanje podpornega okolja

V programu UNIDO sta vključeni dve vrsti podpornih institucij: institucije, ki direktno izvajajo projekt, in institucije, ki podpirajo izvajanje programa grozdenja. V prvi skupini (Ceglie, Dini, 1999, str. 17-18) so predvsem koordinatorji grozdov (cluster brokers), ki so profesionalni svetovalci. V drugi skupini pa so predvsem organizacije, institucije, združenja, ki so odgovorna za pripravo strategije grozdenja na državnem nivoju, identifikacijo potencialnih sektorjev ali regij, promocijo politike povezovanja, usposabljanja koordinatorjev in upravljanje s finančnimi viri za spodbujanje grozdenja.

V začetni fazi oblikovanja strategije grozdenja in vzpostavljanja grozdov obe obliki podpornih institucij delujeta skupaj, kasneje pa je nujna specializacija in delitev nalog. Vloga koordinatorja v tem obdobju je tudi, da grozdu zagotavlja potrebno stopnjo absorpcije podpornih storitev, ki jih nudijo zunanje institucije.

d) Izboljšanje dialoga med privatnim in javnim sektorjem

Eden od osnovnih namenov strategije grozdenja in povezovanja podjetij je tudi oblikovanje in širjenje dialoga med privatnim in javnim sektorjem. Cilj tega sodelovanja (Ceglie, Dini, 1999, str. 18) je promocija zavedanja o nujnosti oblikovanja skupne gospodarske politike in spodbujanje podjetništva.

5.1. FAZE OBLIKOVANJA LOKALNEGA PODJETNIŠKEGA GROZDA

V strokovni literaturi najdemo več različnih metod, ki se uporabljajo pri oblikovanju podjetniških grozdov. Večina metod ima določene skupne lastnosti in tudi opisane faze v razvoju grozda se lahko poenotijo do določenega nivoja. Faulkner (2000, str. 175) ugotavlja, da je postopek oblikovanja partnerstva potrebno izvesti na treh področjih – z ugotavljanjem pogojev za sodelovanje, določanjem oblik povezovanja in določitvijo postopka povezovanja.

Nekateri avtorji so razvoj grozda omejili na od 3 do 5 faz, za praktično uporabo pa so primernejše tiste, kjer je oblikovanje in razvoj lokalnega podjetniškega grozda opisan in predstavljen v več fazah. Porter je razvoj podjetniških grozdov razdelil na več faz, ki zelo dobro ponazarjajo postopek oblikovanja grozda. Te faze so (Porter, 1998, str. 200):

- oblikovanje grozda začnemo z identifikacijo večjega podjetja ali koncentracije podjetij z isto dejavnostjo,
- naslednji korak je pregled podjetij in institucij, ki so v isti verigi vrednosti navzgor in navzdol (kupci, dobavitelji),
- naslednji korak predstavlja raziskavo horizontalnih povezav s ciljem identifikacije komplementarnih dejavnosti in podjetij,
- ko smo opredelili nosilne dejavnosti in podjetja v grozdu, moramo poiskati še ustanove in institucije, ki grozd oskrbujejo s specializiranimi znanji, tehnologijo ali informacijami,
- zadnji korak v oblikovanju pa je iskanje vladne ali državne ustanove, ki pomembno vpliva na člane grozda.

V večini primerov je oblikovanje in vodenje grozda zahteven proces, faze razvoja pa so različne, kar je odvisno od sodelujočih podjetij, postavljenih ciljev, okolja, v katerem se razvija grozd, precejšen vpliv pa ima tudi menedžment grozda (European Commission, 2001, str. 10).

5.1.1. Podjetniški grozdi v teoriji sistemov

V tretjem poglavju smo že pisali, da grozde po sistemski teoriji uvrščamo med žive odprte sisteme. Za razvoj odprtih živih sistemov veljajo določene zakonitosti, ki jih lahko prenesemo tudi na razvoj lokalnih podjetniških grozdov.

Za odprte sisteme je značilno, da (Ragnar, 2003):

- spremembe v okolju povzročajo potrebo po prilagajanju,
- spremembe v sistemu se dogajajo najprej na posameznih delih sistema (posamezniki, oddelki, podjetje), kar postopno spremeni celoten sistem,
- v procesu spreminjanja se spremeni tudi struktura sistema,
- stara struktura se upira novi strukturi skozi ves postopek preoblikovanja.

Na teh značilnostih je grajen opis razvoja podjetniških grozdov, ki obsega tri faze (Ragnar, 2003). V prvi fazi (faza oblikovanja – ang. Formative Phase) se v grozd povežejo podjetja (glej sliko št. 12), ki se med seboj dopolnjujejo, in oblikujejo povezave, ki omogočajo delovanje v krajšem obdobju. V tej fazi je grozd kot sistem še v konfliktu z okoljem in je od njega odvisen. Podjetja si delijo skupno vizijo in so ciljno orientirana. Povezave so šibke in se oblikujejo na projektni osnovi, vendar iščejo možnosti za dolgoročne povezave.

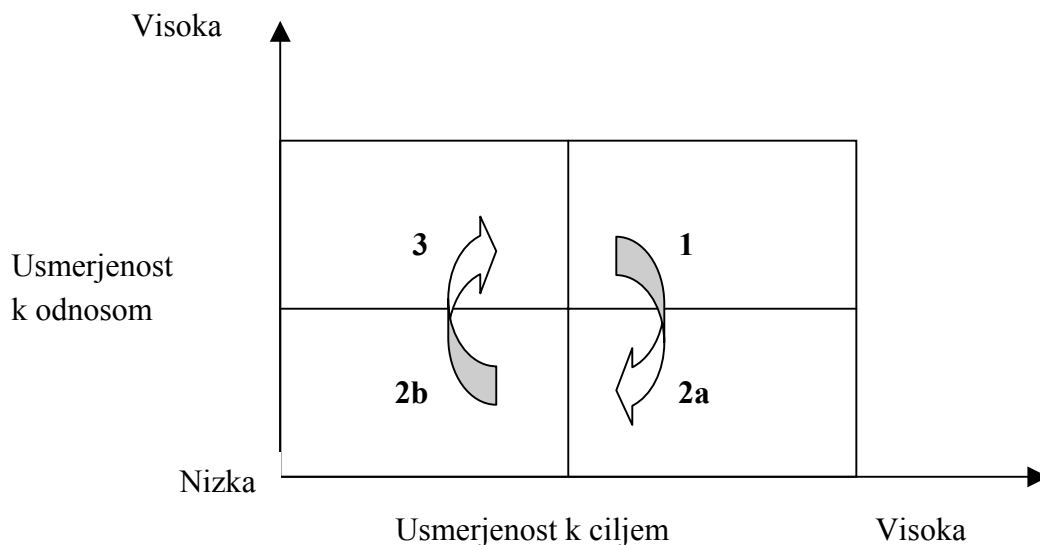
V drugi fazi (normativna faza – ang. Normative Phase) se v grozdu oblikujejo in učvrstijo povezave, grajene na medsebojnem zaupanju. V tej fazi iz grozda izstopijo podjetja, ki ne izpolnjujejo pogojev za dolgoročno sodelovanje.

V prvem delu (2a) po začetnih uspehih podjetja iščejo nove rešitve za doseg postavljenih ciljev. Iščejo se primerni partnerji na strani dobaviteljev ali proizvodnih podjetij, ki dopolnjujejo verigo vrednosti grozda, vendar se odnosi med podjetji ne poglobljajo, saj je vsa pozornost usmerjena v doseg ciljev. Grozd začne težiti k večji optimizaciji in učinkovitosti znotraj lastne verige vrednosti: skozi standardizacijo, specializacijo, centralizacijo, koncentracijo in sinhronizacijo. Pojavijo se težnje k formalizaciji odnosov, z večanjem obsega poslovanja znotraj grozda pa postaja sistem vedno manj elastičen in učinkovit.

V drugem delu (2b) je pozornost podjetij v grozdu usmerjena na reševanje notranje učinkovitosti, manj pa na trg in proizvodnjo, ki je že utečena. Obstoječa mreža se lahko razdeli na nekaj manjših (po področjih – logistika, proizvodnja, razvoj), ki pa so med seboj hierarhično povezana. Oblikujejo se nova pravila obnašanja, opazno pa se poveča tudi obseg administriranja, kar lahko privede do krize.

V tretji fazi (faza integracije – ang. Integrative Phase) se morajo oblikovati nove povezave, vodenje pa mora biti usmerjeno predvsem k poslušanju, svetovanju in motiviranju podjetnikov, da iščejo nove priložnosti in rešitve.

Slika št. 12: Matrika razvojnih faz grozda



Vir: Ragnar, 2002

Usmerjenost k odnosom pomeni usmerjenost k vzpostavljanju odnosov z novimi podjetji na novih področjih.

V zadnji fazi je grozd kot sistem že integriran v okolje, s katerim sodeluje pri iskanju novih možnosti in ustvarjanju novih povezav. Znotraj grozda se pojavijo razlike, saj nekatera podjetja ne morejo slediti spremembam in zaradi tega odpadejo iz sistema. Grozd se mora v zadnjem delu tretje faze preoblikovati, postaviti nove cilje in oblike delovanja. V nasprotnem primeru preneha delovati, saj podjetja ne vidijo več prednosti v skupnem delovanju.

5.1.2. Podjetniški grozd in oblikovanje tima

Za razumevanje procesov, ki se odvijajo pri oblikovanju podjetniških grozdov, so koristna tudi spoznanja o timskem delu. Lipnack (1994, str. 121-123) oblikovanje tima opisuje s petimi spodaj naštetimi fazami.

Začetek ali nastop – krajše ali daljše obdobje, ko začnejo podjetniki zbirati in ocenjevati razpoložljive informacije. V tej fazi nastajajo nesporazumi pri izmenjavi idej in mnenj.

Lansiranje – v določeni točki ideja postane skupna vsem članom skupine. V tej točki pripadniki začnejo razmišljati o skupini kot »mi«.

Izvajanje – je najpomembnejše obdobje. Člani vlagajo sredstva in energijo v realizacijo postavljenih ciljev. Problemi se pojavljajo pri delitvi dela in vložkov, vendar so rešljivi.

Testiranje – po začetnih uspehih lahko pride do mrtvila. Odpori v skupini in zunaj nje se povečujejo.

Dostava – proces se zaključi z doseganjem ciljev. Lahko se zaključi, stabilizira ali pa se začne nov krog rasti in razvoja.

Na podlagi predhodne predpostavke je tudi pri oblikovanju grozda identificiranih 5 faz, ki zagotavljajo uspešno vzpostavitev podjetniškega grozda.

Te faze so (Rabelloti, 1998):

- promocija in motivacija,
- strateško načrtovanje,
- izvajanje pilotnih projektov,
- izvajanje strateških projektov,
- samostojnost (self-management) grozda.

Faza promocije in motivacije običajno vsebuje različne promocijske akcije, ki se izvajajo predvsem s ciljem identifikacije zadostnega števila podjetij s podobnimi problemi in interesi in s ciljem seznanitve podjetij s koristmi, ki jih prinaša povezovanje v grozde.

Promocijske akcije vodijo koordinatorji, podjetniški svetovalci iz lokalnega podpornega okolja, predvsem v obliki skupnih sestankov. Rezultat teh sestankov mora biti predvsem pogovor zainteresiranih podjetnikov o skupnih problemih in priložnostih.

V tej metodi je težko opredeliti kriterije za izbor podjetij, ki so primerna za grozd. Osnovna značilnost, ki jo mora spodbujati tudi koordinator, je želja po učenju, odprtost do drugih, komunikativnost in pripravljenost za sodelovanje.

Velikost grozda oziroma število podjetij v grozdu mora zadovoljiti dva kriterija – dovolj veliko število podjetij, ki omogoča izvedbo načrtovanih aktivnosti v nasprotju z velikostjo stroškov koordinacije. Podjetja v grozdu morajo biti locirana na ožjem geografskem območju, kar zmanjšuje stroške koordinacije, pravila pa tudi tu ni mogoče definirati.

Faza strateškega planiranja vsebuje:

- analizo skupnih problemov in priložnosti,
- oblikovanje skupnega delovnega načrta,
- oblikovanje notranje strukture grozda.

Analiza skupnih problemov in priložnosti mora biti objektiven prikaz vzrokov, ki ovirajo razvoj podjetij. Najboljše je, da analizo izdelata koordinator ob sodelovanju podjetij. Izdelan delovni načrt na podlagi analize mora odražati soglasje podjetnikov v grozdu. Pred izdelavo načrta je potrebno opredeliti tudi kriterije za izbor skupnih aktivnosti. Kriteriji morajo biti tako kvalitativni kot kvantitativni, enostavni in v soglasju s postavljenimi cilji.

Ključna naloga koordinatorja je predvsem v zagotavljanju stalnih izboljšav pri izvajanju načrtovanih aktivnosti in postavljanju novih ciljev. S tega stališča je sistem kriterijev za podjetnike pomemben predvsem kot uporabno orodje za oceno doseženih rezultatov sodelovanja med podjetji, dela koordinatorja in tudi doseženih finančnih rezultatov.

V tej fazi se lahko doseže tudi dogovor o formalni organizaciji grozda in medsebojnih odnosih, članarini in organih upravljanja. Stopnja formalizacije je seveda lahko različna od grozda do grozda, pravila o medsebojnih odnosih pa morajo biti jasna, sprejeta s strani vseh članov in tudi strukturno uveljavljena.

Faza uvajanja pilotnih projektov je namenjena doseganju kratkoročnih skupinskih ciljev. Skupni pilotni projekti se izvajajo predvsem z namenom ustvarjanja začetnih vidnih rezultatov, ki krepijo optimizem, medsebojno zaupanje in pripravljenost za nadaljnje sodelovanje. Projekti so lahko s področja trženja (skupna nabava) ali pa s področja promocije (skupen nastop na sejmih, izdelava skupnega kataloga).

Uspešna izvedba pilotnih projektov odpira prosto pot strateškimi projektom, ki podjetju v grozdu prinašajo dolgoročne koristi. Strateški projekti se izvajajo največkrat na področju specializacije podjetij (procesno, produktno), skupnih proizvodnih zmogljivosti (tudi ustanovitev novih podjetij) ali z uvajanjem novih proizvodov in skupnih blagovnih znamk.

Z izvajanjem strateških projektov pridobijo podjetniki dovolj samozaupanja, kar na daljši rok omogoča grozdu samostojno delovanje brez pomoči zunanjega koordinatorja. Koordinator mora že od začetka delovanja grozda težiti k njegovi samostojnosti, kar je mogoče doseči s pravočasnim načrtovanjem. Dolgoročni načrt mora predvideti časovno omejeno sodelovanje koordinatorja, tako da se podjetja tega zavedajo in to tudi upoštevajo. Tudi plačilo, ki ga dobi koordinator, mora biti v tej funkciji na začetku nižje, s časom pa progresivno narašča, kar sili grozd v čimprejšnjo samostojnost.

V tem obdobju je potrebno v grozdu poiskati tudi vodilnega podjetnika ali podjetja, grozd pa lahko zaposli tudi menedžerja, ki bo delo opravljal profesionalno.

5.2. METODOLOGIJA OBLIKOVANJA LOKALNEGA PODJETNIŠKEGA GROZDA

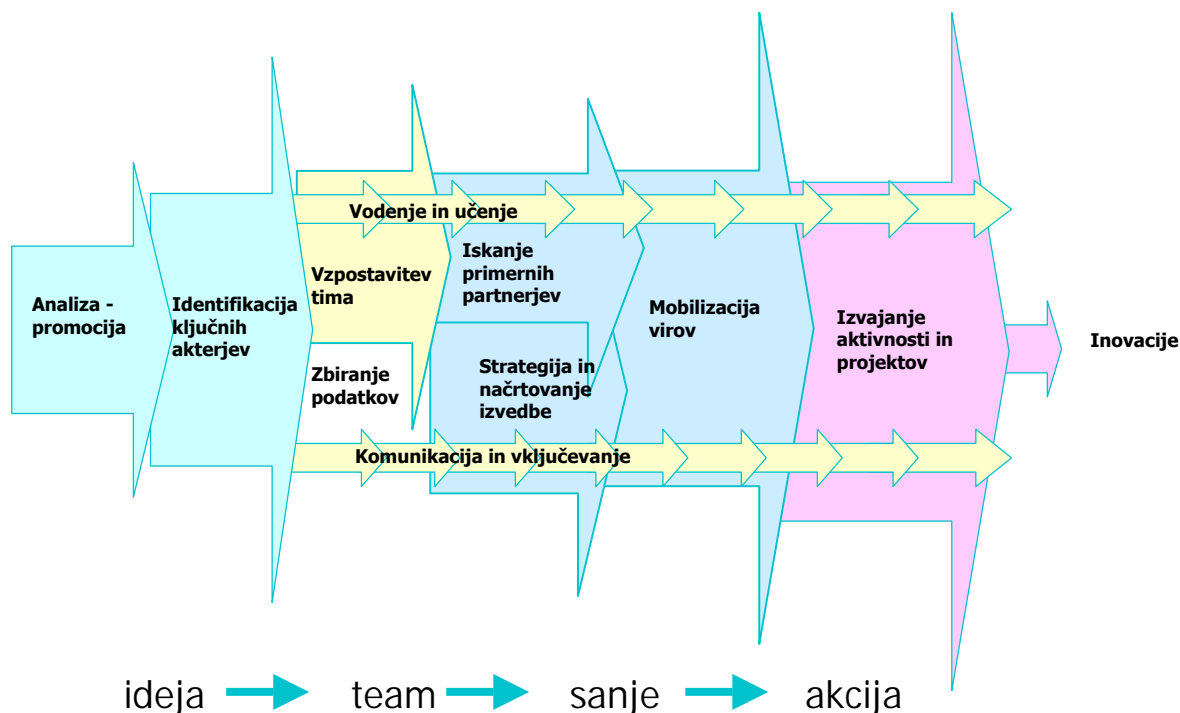
Grozdi se oblikujejo na različne načine, vendar obstajajo nekatere skupne karakteristike v njihovem razvoju (Bertini, 2002, str. 9; Cluster Navigator Ltd., 2002; Phare CBC/PRIME, 2003; Glas, 2000). Proces oblikovanja je lasten vsakemu grozdu posebej in ga ni mogoče poenotiti s preprostim postopkom analize – izdelava strategije – izvedba.

Postopek oblikovanja podjetniškega grozda je potrebno prilagoditi lokalnemu okolju, dejavnosti in ciljnim podjetjem. Splošne korake pa lahko opredelimo v tem vrstnem redu (glej sliko št. 13):

- 1) analiza stanja lokalnega podjetništva, promocija podjetniških grozdov,
- 2) identifikacija ključnih akterjev,
- 3) oblikovanje skupine in vodstva – vodenje in učenje,
- 4) zbiranje potrebnih podatkov o podjetjih, tržne analize,
- 5) razvoj vizije in poslanstva grozda,
- 6) priprava dolgoročne strategije z definiranimi vmesnimi in končnimi cilji,
- 7) mobilizacija potrebnih virov za realizacijo ciljev,
- 8) izvajanje načrta in posameznih projektov,
- 9) medsebojna komunikacija, urejanje notranjih odnosov in procesov,
- 10) izdelava strateškega načrta – dopolnitev in prilagoditev strategije in načrtovanih projektov novim razmeram.

Analiza poslovanja je proces spoznavanja poslovanja določenega podjetja, ki nam služi za odločanje o izboljšanju uspešnosti poslovanja (Pučko, 1998, str. 6). Cilj analize je najprej identificirati povezave med lokalnimi podjetji, ki uspešno delujejo. Za potrebe analize zberemo podatke po naslednjih področjih (Porter L., 1996, str. 66): vodenje, upravljanje z informacijami, strateško načrtovanje, človeški viri, upravljanje procesov, poslovni rezultati, zadovoljstvo kupcev.

Slika št. 13: Faze oblikovanja podjetniškega grozda



Vir: Phare/CBC, PRIMe, 2003

Že vzpostavljene povezave razvrstimo glede na rezultate, ki jih dosežajo. Eden od glavnih kriterijev za razvrstitev je lahko višina prihodkov, ki jih podjetja dosežejo z izvozom (PCMG, 2002). Analizo lahko izvedemo z zbiranjem statističnih podatkov, na podlagi katerih primerjamo koncentracijo podjetij na lokalnem nivoju v primerjavi z državo ali regijo. Druga metoda je metoda individualnih razgovorov s podjetniki in skupinskih delavnic, kjer promoviramo politiko grozdenja in identificiramo obstoječe povezave. Metoda je uporabna predvsem pri identifikaciji povezav v nišnih trgih, ki v statističnih podatkih niso zajeti. Zbiranje informacij o podjetjih in obstoječih povezavah se izvaja s ciljem identifikacije nosilnih podjetij in s ciljem seznanjanja podjetnikov o izvajanju politike oblikovanja grozdov. V aktivnosti morajo biti vključeni tudi predstavniki zbornic, profesionalnih združenj, ki lahko nudijo obilo uporabnih informacij, istočasno pa jih pridobimo na svojo stran. Zaradi zaupnosti je te informacije lažje pridobiti z individualnimi razgovori, saj jih podjetniki na skupinskih delavnicah težje razkrijejo.

V razgovorih s podjetniki razčistimo dilemo o smislu povezovanja v grozd, ocenimo kakovost vzpostavljenih zvez, ocenimo podjetnike kot možne vodje v grozdu in ocenimo prednosti in priložnosti, ki jih grozd ponuja.

Geografsko je grozde težje opredeliti. Meje so lahko občinske ali pa širše. Turistični grozdi običajno pokrivajo večje območje, medtem ko so grozdi v predelovalni industriji koncentrirani na manjšem območju. Območje mora biti dovolj majhno, da daje občutek skupnosti in pripadnosti, in dovolj veliko, da ima potrebno kritično maso – število podjetij in drugih institucij.

Pri oblikovanju geografskih meja je potrebno upoštevati (Cluster Navigator Ltd., 2002, str. 16):

- kako kupci gledajo na lokalno okolje, regijo,
- kakšna je fizična razdalja med podjetji (razdalja ne sme biti moteč faktor pri komuniciranju – sestanki, delavnice, neformalna srečanja),
- geografsko območje je potrebno prilagoditi vrsti grozda,
- na izbranem območju mora biti dovolj primernih podjetij za realizacijo načrtovanih aktivnosti,
- meje morajo biti elastične, saj se bodo z razvojem grozda vanj vključevala tudi podjetja izven prvotnega območja,
- že oblikovan grozd bo lahko sodeloval s sorodnim grozdom na drugem območju, kar širi njegovo vplivno območje.

5.2.1. Izbor podjetij v grozdu

Izbor podjetij se lahko izvede na dva načina (Bergman, 2003, str. 3). Z identifikacijo proizvodno–storitvenih sistemov z uporabo analitične metode ugotovimo, kateri proizvodni sistemi so med seboj povezani. Pri tem koristimo predvsem razpoložljive statistične podatke in evidence (SKD⁵, AJPES). Za pridobitev vseh potrebnih podatkov pa je potrebno pridobiti tudi podatke od podjetij. Izbor ali predlog potencialnih podjetij za vključitev v grozd je prepuščen pobudnikom povezovanja. Ta metoda je omejena z razpoložljivimi podatki in ne daje prave slike o vseh dimenzijah oblikovanih odnosov med podjetji.

Drug način izbora podjetij pa je z identifikacijo obstoječih poslovnih odnosov med podjetji. Poslovni odnosi niso nujno direktni, saj lahko potekajo tudi preko tretje osebe. Metoda je primerna za identifikacijo povezav, ki niso poslovne, ampak se pojavljajo zaradi podobnosti (isti trg delovne sile, podobna tehnologija).

Ocenjevanje podjetij je potrebno predvsem zaradi sprejemanja strateških odločitev o razvrstitvi podjetij v grozd in dolgoročnega načrtovanja delovanja grozda.

Bistvo ocenjevanja (Pučko, 1996, str. 222) je v analizi preteklih in sedanjih podatkov in informacij ter podatkov in informacij, ki se nanašajo na možno prihodnost. Celovito

⁵ Standardna klasifikacija dejavnosti

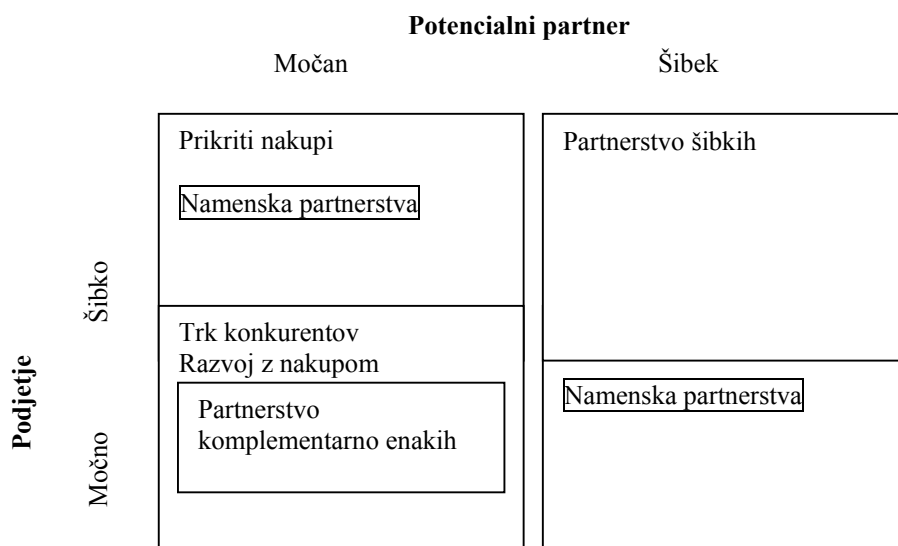
ocenjevanje podjetja je možno opraviti na tri osnovne načine. Najstarejši način je poznan pod imenom analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti. Drug način je poznan kot portfeljska analiza, tretji način pa je analiza na osnovi verige vrednosti.

Pri analizi in izboru podjetij je potrebno preučiti razvojni potencial povezanih podjetij. Vpliv povezovanja podjetij in razvojni potencial se lahko opredeli na osnovi časovnega trajanja partnerstva. Partnerstva so lahko dalj časa uspešna, če so:

- povezana komplementarna podjetja,
- povezave med enakovrednimi, kjer pa lahko sčasoma eno podjetje zraste in kupi manjše,
- povezana močna in šibka podjetja z zelo jasnimi nameni in cilji.

Navedeno je predstavljeno v matriki »moč partnerja – moč podjetja«. Iz matrike je razvidno, da je moč podjetja v partnerstvu odvisna od njegovih pogajalskih moči oziroma od konkurenčnega položaja podjetja na trgu (glej sliko št. 14). Matrika ne upošteva medsebojne odnose in vplive med podjetji ter opredeljene partnerske strategije podjetij, ki se povezujejo.

Slika št. 14: Ocena razvojnega potenciala partnerstva



Vir: Bleeke, Ernst, 1995 str. 97

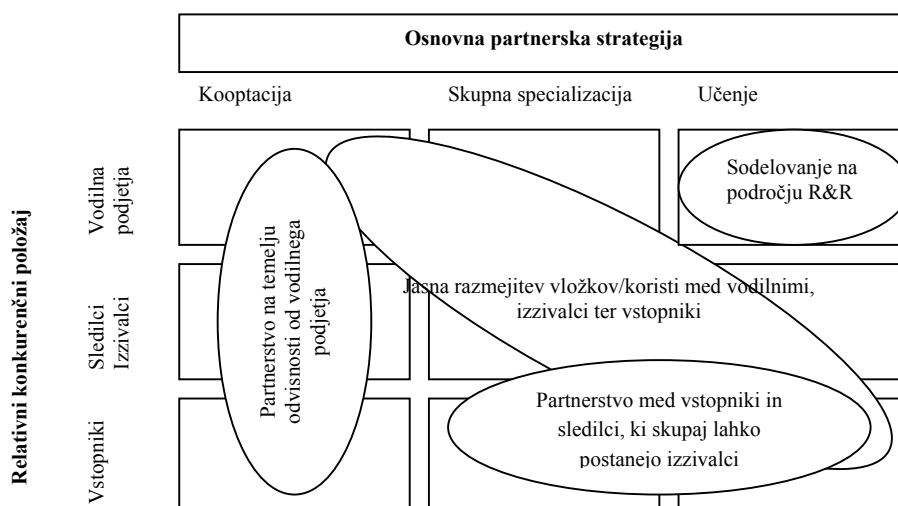
Za izbor potencialnih podjetij pri oblikovanju grozda je primeren tudi Doz–Hamelov matrični model ocene razvojnega potenciala partnerstva. Model (Doz, Hamel, 1998, str. 95-109) razvršča povezana podjetja na podlagi konkurenčnega položaja in opredeljene strategije v tri skupine (glej sliko št. 15):

- vodilna podjetja. Vodilna pozicija je posledica bodisi sodobne tehnologije bodisi uspešnega trženja, tako da ključni dejavniki uspeha presegajo povprečno vrednost,
- sledilci. Podjetja so med glavnimi na trgu, vendar ne uspejo preiti na prvo pozicijo. Nekatera podjetja stalno izboljšujejo svoj položaj in izzivajo vodilna podjetja. Večina pa se bori za obstoj in ostane večni sledilec,
- novi vstopniki. Ambiciozna nova podjetja, za katera so značilne nove tehnologije in novi tržni prijemi, ki pa še ne dosega povprečne vrednosti.

Pri nadaljnji obravnavi upoštevamo tiste grozde in podjetja (Cluster Navigator Ltd., 2002, str. 16; Colenso, 1998, str. XV), ki:

- že ustvarjajo del prihodka z izvozom,
- podjetja sodelujejo že dalj časa,
- imajo vpliv na lokalno gospodarstvo,
- so privlačni za investitorje,
- imajo jasno predstavo, zakaj so v grozdu, kakšen je njihov namen in dolgoročni cilj,
- imajo jasno predstavo, kaj od njih pričakujejo drugi člani grozda,
- razumejo specifično naravo grozda, katerega člani so,
- razumejo in sprejemajo dolgoročno vizijo grozda.

Slika št. 15: Uspešna partnerstva



Vir: Doz Y. L. in Hamel G., 1998, str. 108

Izbor vodilnih podjetnikov se začne že v prejšnji fazi skozi individualne razgovore. V tej fazi igra še vedno vodilno vlogo zunanji koordinator (razvojna agencija), ki mora izbrati in pridobiti zaupanje vodilnih menedžerjev v izbranih podjetjih, ki so pripravljeni sodelovati

pri oblikovanju in vodenju grozda. Vodilna skupina je v začetni fazi oblikovana zelo neformalno, kasneje pa se lahko vodenje grozda tudi formalizira.

Načrtovanje poslovanja podjetniškega grozda mora biti usmerjeno v prihodnost. Takšen celovit model načrtovanja temelji na daljšem časovnem horizontu. To imenujemo strateško načrtovanje. V primeru načrtovanja na kratek rok – običajno je to eno leto – pa se model imenuje taktično načrtovanje. S kratkoročnim načrtovanjem se povezujejo srednjeročne razvojne naloge s kratkoročnimi zmožnostmi (Pučko, 1998, str. 118-119).

Razvoj vizije in poslanstva grozda je najtežji del oblikovanja grozda. Vsaka organizacija, ki hoče napredovati, mora pri postavljanju vizije odgovoriti na naslednja vprašanja (Porter L., 1996, str. 2):

- kje smo sedaj in kako smo prišli do sem,
- kam hočemo priti,
- po kateri poti moramo iti.

Začetna analiza stanja in doseženi kratkoročni cilji so samo prvi korak pri gradnji vizije, zelene prihodnosti za grozd. Pri določanju vizije grozda mora biti doseženo soglasje vseh vključenih podjetij, kar omogoča tudi njeno dolgoročno realizacijo. Vizijo se lahko na začetku oblikuje precej splošno, z razvojem grozda pa se lahko vizija konkretizira tako, da je tudi članom bolj razumljiva in dostopna.

Izdelava strateškega načrta je naslednji korak po sprejetju vizije grozda. Strategija opredeljuje način in pogoje, ki podpirajo dosego postavljenega dolgoročnega cilja. Strateški načrt mora vsebovati konkretno korake, ki jih je potrebno izpeljati za dosego zastavljene vizije. Osnutek strateškega načrta lahko izdelamo skozi delavnice, na katerih generiramo ideje. Pripravi pa ga lahko tudi vodilna skupina podjetnikov, kar se potem uskladi na skupni delavnici vseh članov. Takšen način priprave strateškega načrta povečuje med člani skupine občutek pripadnosti, izdelan strateški načrt pa člani vzamejo za svojega, kar povečuje verjetnost realizacije in doseganja ciljev. Skupna vizija, medsebojno usklajeni dolgoročni in kratkoročni cilji ter postavljeni kriteriji za ocenjevanje doseženih rezultatov so ključni faktorji uspešnega delovanja grozda (Tambunan, 2002).

Podjetniški grozdi lahko za dosego dolgoročnih ciljev izbirajo med tremi vrstami strategije (Colenso, 1998, str. 22):

- strategija, osnovana na odnosih do kupca. Osnovni smisel strategije je zadovoljevanje potreb točno določenega segmenta kupcev,
- strategija, usmerjena v podjetje. Izbrana strategija poudarja izkoriščanje in razvoj posebnih lastnosti, prednosti in sposobnosti podjetja, ki vodijo k zadovoljevanju potreb kupca,
- konkurenčna strategija je bazirana na potrebi po prevladi med konkurenčnimi podjetji, bodisi z nižjimi stroški, boljšim distribucijskim sistemom, poprodajnimi storitvami in podobnim.

Strateški načrt vsebuje (Antončič, 2002, str. 379) poslanstvo in vizijo grozda, analizo situacije, analizo notranjega okolja (prednosti in slabosti), analizo zunanjega okolja (priložnosti in nevarnosti), analizo panoge in konkurence, zastavljanje ciljev, izdelavo strategij, izdelavo programov za doseganje cilja, način izvedbe ter povratne informacije in nadzor.

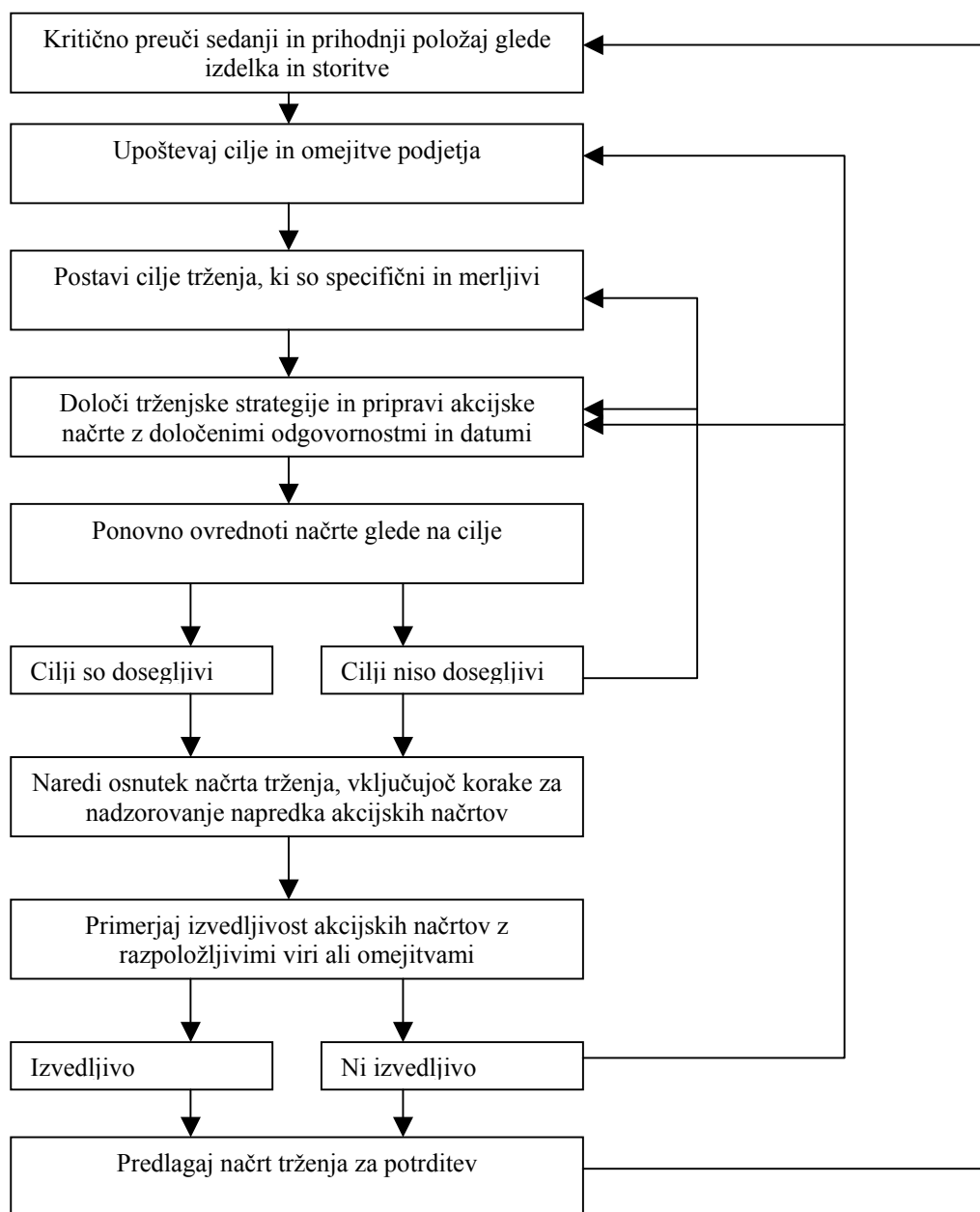
Postavljanje kratkoročnih ciljev nam omogoča doseganje rezultatov, ki bodo premaknili grozd iz začetne faze oblikovanja v gibanje za doseg dolgoročnih ciljev.

Ta korak obsega (glej sliko št. 16):

- izbor aktivnosti,
- opredelitev pričakovanih rezultatov,
- identifikacijo potrebnih virov,
- identifikacijo nosilcev za izvedbo aktivnosti.

Zaželeno je, da se člani samostojno odločajo, kje bodo sodelovali. Podjetja sodelujejo v tistih skupnih aktivnostih, kjer lahko prispevajo lasten delež in kjer pričakujejo koristi.

Slika št. 16: Primer diagrama poteka za načrt trženja



Vir: Antončič et al., Podjetništvo, 2002, str. 244

Lokalni grozdi so v začetnem obdobju neformalne skupine podjetij z manjšo ali večjo podporo lokalnega okolja in podjetniških podpornih institucij. Na daljši rok pa je potrebno organizacijo formalizirati, saj so po začetnem navdušenju tudi odnosi in aktivnosti vedno kompleksnejši in zahtevajo določeno formalizacijo. Proces traja od enega do dveh let, v marsikaterem grozdu pa se organizacija formalno vzpostavi že po nekaj mesecih.

Prehod se običajno izvede istočasno z zaključkom sofinanciranja s strani države ali lokalne skupnosti in s prehodom na samofinanciranje.

Ko je konsolidirana struktura, organizacija grozda in so doseženi prvi rezultati, je čas za dopolnitev strateškega načrta in postavitev dolgoročnih ciljev, ki zahtevajo več vlaganj in naporov. Aktivnosti so lahko naslednje:

- benchmarking s podobnim grozdom v državi ali v tujini,
- identifikacija vrzeli v sposobnostih,
- vzpostavljanje povezav s šolstvom s ciljem zagotavljanja primerne kadra,
- oblikovanje skupne blagovne znamke,
- skupne akcije s sorodnimi ali bližnjimi grozdi.

V tej fazi se grozd lahko odpre navzven in razširi krog podjetij in institucij, lahko pa se poveže tudi z drugimi grozdi v regiji ali širše.

6. VLOGA IN NALOGE KOORDINATORJA GROZDA

Podjetniško povezovanje je proizvedlo tudi nove vloge v menedžmentu – nov tip vodje – koordinatorja, ki je odgovoren za vodenje in koordiniranje podjetniških povezav. Koordinatorja lahko opišemo kot osebo, ki ima lastnosti in sposobnosti, da spozna povezave med ljudmi in s svojim delovanjem omogoča razvoj teh povezav (Lipnack, 1994, str. 173-175). Osnovna naloga koordinatorja je združitev potreb, ki se pojavljajo na eni strani mreže, z viri, ki jih nudi druga stran. Koordinator ustvarja povezave in odpira priložnosti. Pogoj za uspešno delovanje podjetniških povezav pa je dobro in aktivno vodenje (Doz, 1993, str. 31). V povezavah posvečajo vodilni 9% svojega časa za vodenje mreže (Ebers, 1999, str. 149). Največ časa se v začetnem obdobju porabi za oblikovanje mreže, izdelavo strateškega načrta in pripravo formalnih dokumentov.

Koordinatorji podjetniških grozdov se pri svojem delu srečujejo s precejšnjimi izzivi, ki so posledica različnih partnerjev v grozdu in posledično različnih interesov med člani grozda (Yoshino, 1995, str. 109-116):

- nejasni in nedorečeni odnosi med partnerji. Partnerji so samostojna podjetja, ki vstopajo v povezave z različnimi cilji. Nejasnost povzroča tudi sodelovanje različnih oseb iz istih podjetij, ki imajo na aktualne povezave svoje poglede,
- sodelovanje nasproti tekmovanju. Povezana podjetja so običajno tudi konkurenti na istem trgu ali v isti dejavnosti. Za uspešno sodelovanje je potrebno ustvariti medsebojno zaupanje in zagotoviti pretok informacij, kar pa je v nasprotju z zahtevami, ki jih postavlja tekmovalnost,
- ukvarjanje z detajli. Ni dovolj samo oblikovati povezave, grozd. Šele vsakodnevno delo in reševanje podrobnosti privede do uspešne povezave med podjetji.

Vodstvo grozda mora s ciljem uspešnega delovanja grozda v sodelovanju in s pomočjo zunanjega svetovalca – koordinatorja izvajati naslednje naloge (Doz, 1993, str. 32):

- oblikovanje potencialov za doseganje večje dodane vrednosti (specializacija, inovacije),
- oblikovanje strateške kompatibilnosti partnerjev,
- oblikovanje organizacijske in kulturne kompatibilnosti partnerjev,
- zagotavljanje medsebojnega učenja in prenosa znanja,
- zagotavljanje kakovostnega izvajanja skupnih nalog,
- zagotavljanje enakega angažiranja vseh partnerjev in enakih koristi za vse glede na vlošek in
- zagotavljanje skupnih koristi, medsebojnega zaupanja in pripadnosti.

Metode vodenja, ki jih vodstvo grozda in koordinator uporabljajo za doseg postavljenih ciljev, so lahko različne. Podjetniški grozdi lahko uspešno delujejo (Ebers, 1999, str. 267):

- z medsebojnim prilagajanjem skozi skupno odločanje brez formalnih pogodbenih obveznosti,
- s prilagajanjem in koordinacijo s pomočjo tretje strani, ki pa nima formalne avtoritete,
- z delegiranjem nalog koordinacije in nadzora skupnim organom, ki so lahko formalno določeni ali pa neformalni,
- z oblikovanjem sistema pravil in postopkov, ki so lahko formalizirani v obliki pogodbe ali pa neformalne oblike – socialne norme in rutine,
- z uporabo klasičnih oblik zavarovanja in garancij (hipoteka, menice,...),
- z oblikovanjem natančnih navodil, ki določajo položaj vsakega posameznega podjetja, njegove obveznosti in pravice.

Katero obliko bodo podjetja uporabila, pa je odvisno predvsem od postavljenih ciljev, okolja in stopnje medsebojnega zaupanja.

Koordinator ima v grozdu dolgoročno vlogo kot nevtralna oseba, ki spodbuja razvoj grozda in skrbi za izvajanje dogovorjenih aktivnosti. Koordinator mora imeti naslednje sposobnosti (Cluster Navigator Ltd., 2002, str. 32-34; Yoshino, 1995, str. 144; Križnič, 2003):

- sposobnosti za motiviranje in prepričevanje,
- sposobnost vzpostavljanja dolgoročnih odnosov,
- potrebna organizacijska znanja na področju projektne, programskega in strateškega menedžmenta,
- mora poznati proces grozdenja in vire, ki so na razpolago kot pomoč,
- kredibilnost in osebno integriteto,
- fleksibilnost, komunikativnost, vztrajnost, prilagodljivost, kreativnost, pogajalske sposobnosti.

Če želimo, da bo grozd uspešno deloval, mora imeti koordinator tudi pogajalske izkušnje. To je predvsem pomembno na začetku do vzpostavitve primernih odnosov med podjetji.

Pod pojmom pogajanje razumemo proces, s katerim se rešujejo nesoglasja med vpletenimi strankami z dogovorom (Antončič, 2002, str. 383-389). V osnovi ločimo dve vrsti pogajanj – konkurenčno in kooperativno pogajanje. Konkurenčno pogajanje uporabljamo takrat, ko nasprotni stranki ne dopuščamo, da bi dosegla svoje cilje. Pri vodenju grozda uporabljamo kooperativno pogajanje, ki vsem strankam v procesu pogajanja dovoljuje doseči svoj cilj. Proces pogajanja se giblje od postavljenega cilja preko analize predlaganih novih rešitev in izbire možnosti do izdelave delovnega načrta.

Če povzamemo navedene ugotovitve o vlogi koordinatorjev lokalnih grozdov, so njihove naloge naslednje (Yoshino, 1995, 123-142):

- ustvarjanje prave atmosfere med podjetniki, ki omogoča nastanek medsebojnega zaupanja in konstruktiven dialog. Tesni osebni stiki med partnerji v grozdu omogočajo hitrejši razvoj in doseganje konkretnih rezultatov,
- spremljanje doprinosa partnerjev skupnim ciljem je pomembno področje dela koordinatorja. Vrednost povezovanja je odvisna predvsem od vloška in pripravljenosti partnerjev. Koordinator mora spremljati delovanje vsakega partnerja in tudi pravočasno ukrepati v primeru odstopanja od dogovorjenega. V ta namen morajo biti dogovorjeni tudi mehanizmi, ki omogočajo spremljanje procesov, in tudi ukrepi, ki se izvajajo v primeru odstopanja od dogovora,
- zagotavljanje pretoka informacij. Med podjetji, ki sodelujejo in so istočasno tekmeci, obstaja precejšnja dilema, katere informacije lahko prepustijo partnerjem. Eno od meril je prikazano na sliki št. 17:

Slika št. 17: Ocenjevanje pomena informacij

		Ali je informacija javno dostopna?	
		DA	NE
Ali bo informacija pomagala konkurenci?	DA	Posvetuj se z ostalimi v podjetju	Ne razširjaj informacij
	NE	Prosto razširjaj informacijo	/

Vir: Yoshino, 1995, str. 133

- spremljanje izvajanja dogovorjenih aktivnosti, ocenjevanje doseženih rezultatov in prilagajanje novim izzivom,
- razumevanje odnosov znotraj podjetij in vzdrževanje povezav med vsemi nivoji, upravljanje z zahtevami in pričakovanji posameznikov in skupin.

7. VLOGA PODPORNEGA OKOLJA PRI OBLIKOVANJU GROZDA

7.1. SVETOVNE IZKUŠNJE

Po oceni OECD⁶ (Enright, 2003, str. 14) se programi grozdenja izvajajo v 35 državah sveta na različnih nivojih. V nekaterih državah se program grozdenja izvaja kot glavni element gospodarske politike, v drugih pa kot uporabno orodje za pospeševanje regionalnega ekonomskega razvoja.

Države, kjer se izvaja program oblikovanja podjetniških grozdov, so: Argentina, Avstralija, Belgija, Kanada, Čile, Kolumbija, Costa Rica, Danska, Salvador, Velika Britanija, Francija, Finska, Nemčija, Gvatemala, Indija, Irska, Italija, Jordanija, Mehika, Maroko, Mauricius, Nizozemska, Nikaragva, Norveška, Škotska, Slovenija, Singapur, Španija, Švedska, Južna Amerika, Trinidad, Šri Lanka, ZDA, Avstrija.

V Italiji, ki je vodilna na področju grozdenja, je trenutno registriranih približno 200 grozdov, ki samo v malih in srednjih podjetjih zaposlujejo več kot 2,2 milijona ljudi (Planinc, 2002). Razvoj podjetništva in oblikovanje lokalnih grozdov se je v severni Italiji začelo postopno (Bertini, 2002, str. 2):

- s prilagajanjem obrti in kmetijstva potrebam širšega trga,
- z odpuščanjem specializiranih delavcev s strani velikih podjetij, ki so odprli lastno podjetje,
- z zmanjševanjem in decentralizacijo poslovanja velikih podjetij (zunanje izvajanje, spin-off),
- s podjetniško iniciativo posameznikov in skupin.

Reakcija podjetij na poslabšane gospodarske razmere v okrožju so bile naslednje (Petrin, 2001):

- diverzifikacija proizvodov in inovacije,
- izboljšanje kakovosti,
- specializacija v trženju.

Najpogostejša je bila diverzifikacija proizvodov, ki so jo začela izvajati posamezna podjetja, tem pa so sledila tudi ostala podjetja, ki so s posnemanjem vodilnih podjetij zadržala svoj delež na trgu.

Strategijo izboljšanja kakovosti so izvajala predvsem podjetja, ki so bila specializirana in so razpolagala z določenim obsegom znanj in veščin. Višja kakovost se je dosegala bodisi s preusmeritvijo na zahtevnejši tržni segment, z uvajanjem standardov kakovosti ali pa z zadovoljevanjem potreb zahtevnejših kupcev. Zaradi zmanjšanega povpraševanja po

tradicionalnih proizvodih in močne cenovne konkurence so začela podjetja kupovati surovine in polproizvode na tržiščih, ki so zagotavljala nižje cene.

Kot odgovor na nastale spremembe na trgu so se razvile in oblikovale skupine podjetij, ki so bile med seboj formalno kapitalsko povezane ali pa so bile povezane neformalno.

Skupine podjetij so bile relativno stabilne in so bile povezane na ekonomski osnovi (podizvajalci) in socialni osnovi (družinske vezi, prijatelji), kar je zagotavljalo potrebno stopnjo zaupanja in lojalnosti med podjetniki. Neformalne povezave so se krepile skozi pogoste osebne stike med podjetniki, izmenjavo informacij in s pogostim poslovnim sodelovanjem. Osnovni razlogi za uspešen razvoj regije v Italiji so bili predvsem obstoj medsebojnega zaupanja, vzajemnosti in čvrstih socialnih povezav (Lipnack, 1994, str. 186). Razlogi za oblikovanje podjetniških povezav so tudi v sprejeti strategiji diverzifikacije in izboljšanju kakovosti, kar zahteva večjo integracijo in koordinacijo med specializiranimi podjetji v verigi vrednosti.

Doseganje višje dodane vrednosti z novimi proizvodi in večjo kakovostjo je zahtevalo investiranje v nova orodja, opremo in nova znanja. Povezovanje podjetij v stabilne skupine in notranjo specializacijo je omogočilo tudi delitev stroškov investicij in zmanjšanje rizika (primer: 20% nosilnih podjetij je sofinanciralo nove stroje ali objekte za svoje podizvajalce). Takšna oblika soinvestiranja nima za cilj prevzema ali doseganja večinskega lastniškega deleža v podjetju, ampak samo zagotavlja stabilno delovanje skupine in dolgoročno sodelovanje.

Tako oblikovani podjetniški grozdi in industrijski okoliši ne morejo funkcionirati samostojno. Podpora lokalnega okolja in institucij pri njihovem razvoju je potrebna na področju zagotavljanja znanja in zagotavljanja koordinacije med vpletenimi subjekti, tako javnimi kot privatnimi. Javna sfera naj bi s tem ciljem zagotovila možnosti za javno izmenjavo mnenj med zainteresiranimi skupinami (banke, podjetja, izobraževalne ustanove, združenja) z namenom enotnega razumevanja problemov lokalnega okolja in oblikovanja skupnih razvojnih programov.

Prvi program oblikovanja grozdov na državni ravni je bil izpeljan na Danskem v letih od 1989 do 1993. V program je bilo vključenih 650 podjetij, ki so oblikovala okoli 150 mrež. V programu so sodelovali usposobljeni koordinatorji, s strani države pa so vzpodbujali povezovanje tudi s sofinanciranjem svetovalnih storitev in drugih stroškov. Po zaključku programa je razpadlo tri četrtine povezav, 40% podjetij pa je imelo z grozdenjem tudi direktne koristi – predvsem s prenosom znanja in izkušenj iz drugih podjetij.

Na Norveškem je bilo v osmih letih do leta 1998 oblikovanih 700 podjetniških grozdov. V programu so sodelovali specializirani svetovalci, analiza pa kaže, da so podjetja dosegla tudi globalne cilje – povečanje konkurenčnosti, izboljšanje poslovnih procesov in povečanje sposobnosti za sodelovanje.

⁶ OECD – Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj (Organisation for Economic Co-operation and Development – URL: www.oecd.org)

V Novi Zelandiji je bilo v letih od 1994 do 1998 oblikovanih čez 100 grozdov, ki so jih vodili zunanji svetovalci. Program je bil sofinanciran s strani države, po ukinitvi sofinanciranja leta 1998 pa aktivno vodenje grozdov za zunanje svetovalce ni bilo več finančno zanimivo (Ifor- Ffowcs, 2002, str. 4).

Vsi izvedeni programi imajo nekatere skupne značilnosti (Ifor-Ffowcs, 2002, str. 6-7):

- večino programov je sofinancirala država in njene agencije (do 50%),
- skupna želja po izboljšanju konkurenčnosti MSP, specializaciji in skupnih projektih,
- tristopenjski proces oblikovanja grozdov:
 - identifikacija primarnih podjetij in izdelava študije izvedljivosti,
 - izdelava poslovnega načrta,
 - implementacija,
- angažiranje usposobljenih, poklicnih koordinatorjev,
- izvedba pilotnega projekta pred uvedbo programov na državnem nivoju,
- večina grozdov se je oblikovala na lokalnem nivoju, del njih pa je vključeval tudi velika podjetja izven regije ali države,
- programi so zahtevali spremembo obnašanja, kar je rezultiralo v vzpostavljanju velikega števila povezav tudi izven samega programa.

7.2. GOSPODARSKA POLITIKA IN VLOGA DRŽAVE

Tradicionalna ekonomska razvojna politika je bila osredotočena na potrebe posameznega podjetja ali gospodarskega sektorja. Politika grozdov pa se ukvarja s podjetji ali gospodarstvom kot sistemom. Osredotoča se na razvoj takšne ekonomske strategije, ki spodbuja lociranje in zagotavljanje virov za regionalni razvoj, pripravo orodij za privabljanje novih podjetij v lokalno okolje ter spodbujanje in diverzifikacijo že obstoječe industrije.

Z lociranjem že obstoječih grozdov v lokalnem okolju in ugotavljanjem njihovih potreb (npr. potrebe po infrastrukturi, potrebe po specializirani delovni sili) lahko gradi ekonomska razvojna politika na že obstoječih potencialih lokalnega okolja in zagotovi podjetjem primerno pomoč glede na ugotovljene potrebe (The Cluster Competitiveness Group, 2002, str. 6-9). Pomoč podpornega okolja je v večini primerov nujna, saj posebno mala in srednja podjetja niso sposobna samostojno ustvarjati primernih konkurenčnih pogojev za svoje delovanje (Vanhaverbeke, 2003).

Ekonomska razvojna politika, ki podpira oblikovanje grozdov, lahko le-te uporabi kot orodje za privabljanje novih podjetij. Ko se v določenem lokalnem okolju identificira grozd podjetij, se v začetni fazi oblikovanja grozda ugotovijo tudi tista področja v verigi vrednosti grozda, ki niso pokrita s primernim podjetjem, ki bi s svojo dejavnostjo zapolnila praznino. Tudi če država vodi politiko nevmešavanja v gospodarstvo, še vedno vpliva na ekonomijo s svojimi pristojnostmi in aktivnostmi, ki jih izvaja na področju zakonodaje, gradnje infrastrukture, raznih subvencij ali z javnimi naročili. Vpliv države in njenih ustanov tako ni

vprašljiv tudi na področju oblikovanja grozdov kot uspešnega orodja za spodbujanje razvoja na lokalnem nivoju. Pri oblikovanju politike povezovanja podjetij v grozde pa mora država upoštevati naslednja dejstva (The Cluster Competitiveness Group, 2002):

- upoštevati je potrebno različnost lokalnega okolja. Konkurenčna prednost se gradi na različnosti, tako tudi grozde ne moremo kopirati iz enega okolja v drugega. Vsak grozd mora imeti lastno strategijo razvoja, prilagojeno lokalnemu okolju,
- nekatere dejavnosti niso primerne za povezovanje v grozde, saj ne prinašajo koristi za podjetja,
- upoštevati je potrebno življenjski cikel grozda. Podpora že delujočim povezavam se mora razlikovati od podpore podjetjem, ki se šele oblikujejo v grozd in še nimajo razdelane strategije razvoja.

V svetu je narasla aktivna vloga države pri spodbujanju povezovanja podjetij predvsem po letu 1990, ko je prof. Michael E. Porter opisal vlogo grozdov ali lokalnih podjetniških mrež pri povečanju konkurenčnih prednosti podjetij.

Država igra pri gospodarskem razvoju pomembno vlogo zaradi svojega vpliva na vse segmente poslovnega okolja. S svojimi ukrepi in politiko vpliva tako na konkurenčnost nacionalnega gospodarstva kot na medpodjetniško povezovanje v grozde. Porter (1998, str. 251) izpostavlja vlogo države pri razvoju grozdov na naslednjih področjih:

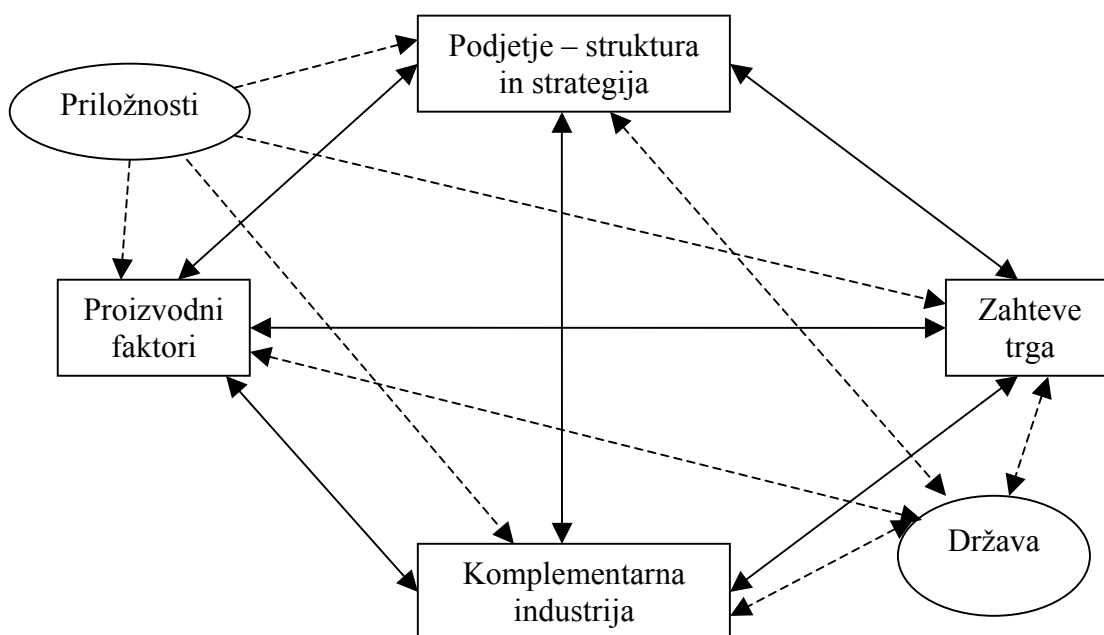
- oblikovanje posebnih izobraževalnih programov,
- zbiranje in razširjanje informacij,
- podpiranje raziskovalne sfere,
- razvoj transportne in informacijske infrastrukture,
- zmanjševanje vstopnih ovir za nova konkurenčna podjetja,
- privabljanje tujih investicij,
- spodbujanje izvoza,
- pomoč pri oblikovanju grozdov,
- oblikovanje tehnoloških parkov, trgovinskih con,
- privabljanje dopolnilnih dejavnosti, ki jih potrebujejo grozdi,
- oblikovanje prijazne zakonodaje,
- pomoč pri uvajanju standardov kakovosti.

Diamant (glej sliko št. 18) opisuje razmerja in odnose med podjetjem (Porter, 1991, str. 126-130) in njegovo okolico.

Sestavlja ga šest delov, s katerimi lahko opišemo medsebojne vplive in povezave.

- Podjetja: strategija podjetja, vodstvo podjetja, njegova organizacija in znanje, s katerim se pojavlja v okolju, so pomemben element pri oblikovanju povezav.
- Podjetja lahko izkoristijo priložnosti, ki se pojavijo na trgu, s formalnim ali z neformalnim povezovanjem ali pa z medsebojnim rivalstvom.
- Komplementarna industrija spodbuja podjetja k inoviranju proizvodov in procesov.

Slika št. 18: Konkurenčnost nacionalnega gospodarstva



Vir: Porter, 1991, str. 127

- Lokalni trg in njegove zahteve v smislu obsega in kakovosti so ključne predvsem v začetni fazi razvoja podjetja.
- Faktorji, ki vplivajo na razvoj podjetja, so; infrastruktura, človeški viri, znanje, izobraževalni sistem. Na večino teh faktorjev ima precejšen vpliv gospodarska politika v državi.
- Država, zakonodaja, državne investicije, javna naročila, sredstva za znanost in izobraževanje so pomemben element konkurenčne prednosti.

Države uporabljajo pri izvajanju politike spodbujanja podjetniškega povezovanja različna orodja. V prvi fazi je potrebno identificirati obstoječe ali potencialne grozde po regijah, njihove prednosti in slabosti. Identifikacijo izvedemo z zbiranjem statističnih informacij, kar omogoča primerjavo med regijami in grozdi⁷. Zbrane informacije lahko uporabimo za oblikovanje politike pospeševanja grozdenja.

Vzpostavljanje dialoga med privatnim in javnim sektorjem se izvaja skozi različne oblike organiziranja (javne ustanove, konference, odbori, forumi, zbornice). Podjetja lahko skozi te oblike dialoga vplivajo na odločitve in politiko države. Država lahko spodbuja povezovanje podjetij tudi skozi podpiranje uvajanja tehnik menedžmenta sprememb, kar vodi k izboljšanju položaja podjetja na trgu.

⁷ Primer »Cluster Mapping« projekt, ki ga izvaja Harvard Business School in zajema 40 držav ter preko 200 različnih vrst grozdov. Zbrani podatki omogočajo primerjavo med posameznimi grozdi – URL: <https://secure.hbs.edu/isc/login.do?http://data.isc.hbs.edu/isc/index.jsp>

7.2.1. Vloga MG in PCMG

Ministrstvo za gospodarstvo RS je v letu 2000 pričelo z izvajanjem projekta spodbujanja povezovanja podjetij in razvoja proizvodno-storitvenih mrež po sistemu grozdov (MG, 2003a), izhajajoč iz ugotovitve, da postaja medpodjetniško povezovanje eden bistvenih dejavnikov konkurenčnosti držav in regij. Spodbujanje povezovanja podjetij in razvoj grozdov je tudi eden od podprogramov »Programa ukrepov za pospeševanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2002-2006 (MG, 2003). Ministrstvo za gospodarstvo je k prvi fazi projekta spodbujanja razvoja grozdov v Sloveniji povabilo podjetje ITEO Svetovanje, in sicer za izdelavo študije mapiranja potencialnih grozdov. Rezultati prve faze projekta so bili: pregled geografske koncentracije podjetij in identifikacija proizvodno-storitvenih sistemov kot osnove za potencialni razvoj grozdov v Sloveniji; razvojni cilji za povečanje konkurenčne sposobnosti slovenskega gospodarstva s spodbujanjem skupnega razvoja identificiranih proizvodno-storitvenih sistemov po konceptu grozdov (MG, 2003a). Ministrstvo za gospodarstvo je na tej osnovi v letu 2000/2001 pilotno podprlo aktivnosti in vlaganja za razvoj treh, na podlagi razpisa izbranih grozdov: v avtomobilskega, transportno-logističnega in orodjarskega grozda.

Dosedanje izkušnje v Sloveniji kažejo, da pristopa k spodbujanju povezovanja podjetij v grozde ni mogoče enostavno prekopirati iz drugih okolij. Povezovanje podjetij in institucij kot instrument za povečanje konkurenčnosti gospodarstva je nujno prilagoditi domačim specifičnim razmeram. V nekaterih državah so za spodbujanje povezovanja podjetij uporabili pristop »top – down«, kjer so v začetku glavno vlogo odigrale državne institucije, poudarek pa je bil predvsem na vzpostavitvi primerne infrastrukture (Ratajec, 2002).

V Sloveniji je bil na državnem nivoju pripravljen program spodbud za povezovanje podjetij in izvedena analiza potencialnih podjetniških povezav. Nadaljevanje dela in pobuda pa je prepuščeno podjetjem, ki lahko kandidirajo za državne spodbude na razpisih za skupne projekte in pilotne projekte oblikovanja grozdov. MG ocenjuje, da novooblikovani grozdi potrebujejo zunanjo pomoč in finančno spodbujanje vsaj 3-4 leta, ko delovanje v grozdu postane del rednega poslovnega procesa (Drevenšek, 2002).

Ministrstvo za gospodarstvo se je v letu 2002 odločilo, da bo preko PCMG-ja vzpodbudilo povezovanje mikro in malih podjetij s posebnim programom. Oblikovan in izveden je bil projekt »Razvoj lokalnih grozdov v Sloveniji« z naslednjimi cilji (PCMG, 2002):

- spodbuditi povezovanje podjetij s promocijo lokalnih grozdov,
- spodbuditi sodelovanje podjetij kot osnovo za razvoj grozdov,
- vzpostaviti podporno infrastrukturo za podporo razvoju lokalnih grozdov,

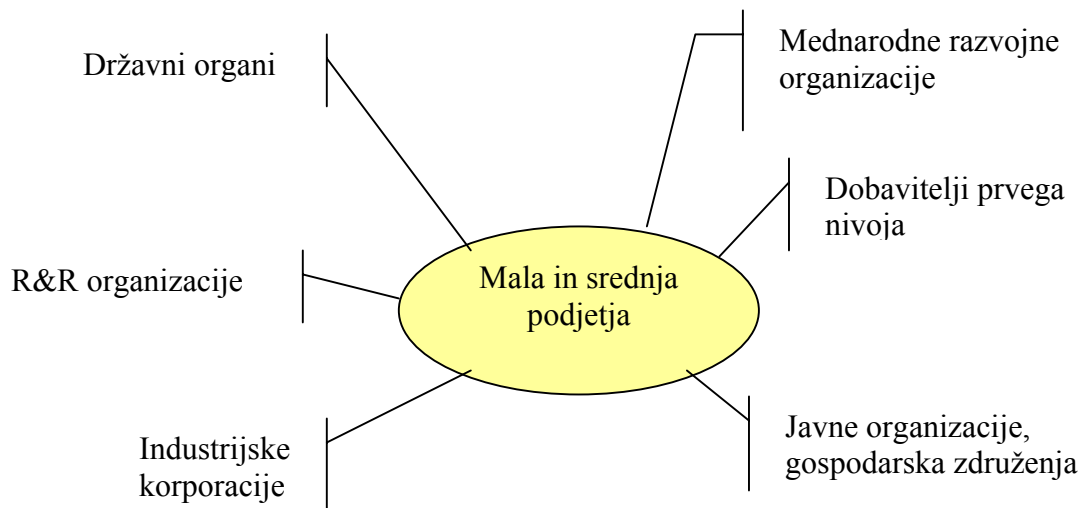
razvoj znanj in veščin na lokalni ravni, ki bodo omogočila uspešno izvajanje programa.

7.2.2. Vloga lokalnega podpornega okolja

Politika pospeševanja podjetništva lahko v lokalnem okolju doseže načrtovane rezultate na področju grozdenja skozi naslednje aktivnosti (Bertini, 2002, str. 9-10):

- povečanje konkurenčnosti lokalnih podjetij z vlaganjem v človeške vire skozi razvoj izobraževanja in usposabljanja, sodelovanje z univerzami in instituti, organizacijo seminarjev, sejemskih prireditev in širjenje informacij,
- organiziranje skupin podjetij ali pa celotnega lokalnega proizvodnega sistema s ciljem doseganja ekonomije obsega na področjih, kjer jo mala in srednja podjetja težko dosega (izvoz, promocija, R&R, uvajanje standardov),
- podporno okolje lahko omogoča dostop do zunanjih trgov skozi izgradnjo potrebne infrastrukture, s promocijskimi akcijami, ki utrjujejo zavest podjetij o lastni konkurenčnosti,
- če obstoječi lokalni grozdi niso dovolj konkurenčni, da bi ustvarjali visoko dodano vrednost v skupni verigi vrednosti, lahko podporno okolje (glej sliko št. 19) pospeši nastanek novih podjetij, skupna vlaganja na lokalnem nivoju ali pa ustvarja pogoje za tuje investicije v tej panogi.

Slika št. 19: Partnerstvo pri razvoju podjetništva



Vir: Ceglie, Dini, 2001

Izvajanje politike na lokalnem nivoju je oteženo predvsem zaradi individualizma podjetnikov, ki niso vedno in vsi pripravljeni na izvajanje skupnih aktivnosti. Pri izvajanju politike pospeševanja podjetništva in oblikovanja lokalnih grozdov se mora spoštovati naslednje kriterije (Bertini, 2002, str. 10):

- nevtralnost; nobeno podjetje ne sme imeti pri koriščenju skupnih virov prednosti. Edini kriterij je lastna absorpcijska sposobnost podjetja,
- reciprociteta; podjetja igrajo določeno vlogo v sistemu na podlagi pomembnosti in velikosti deleža, ki ga prispevajo,
- vzročnost; aktivnosti se izvajajo skozi pilotne projekte v posameznih podjetjih ali skupinah, rezultati in izkušnje pa se prenesejo na širše okolje.

Pri oblikovanju grozda imajo pomembno vlogo lokalno vodstvo in tudi razne nevladne organizacije, združenja, banke in izobraževalne ustanove (Bertini, 2002, str. 11), ki odigrajo vlogo katalizatorja pri oblikovanju strategije in dolgoročnih ciljev. V procesu oblikovanja je pomembno vse akterje povezati v mrežo in jim dodeliti vloge, ki jih lahko igrajo v grozdu glede na njihove razpoložljive vire. Mreža ima predvsem nalogo vzdrževanja konsenza v lokalnem okolju in medsebojnega motiviranja lokalnih institucij. Mreža za strokovno podporo je pomembna predvsem pri pridobivanju strokovnih nasvetov za uspešno poslovanje. Mrežo sestavljajo predvsem poslovni partnerji, kupci, dobavitelji, obrtna združenja in osebna poznanstva. Mreža je pomembna za podjetnike s stališča zagotavljanja moralne podpore, za zagotavljanje informacij in strokovnih nasvetov (Antončič, 2002, str. 94-95).

Politika oblikovanja lokalnih grozdov mora biti sprejeta na določenem nivoju državne uprave, kar zagotavlja dolgoročne stabilne finančne in kadrovske vire. Izvedba na lokalnem nivoju pa mora biti dovolj prilagodljiva lokalnim razmeram.

Izvajanje politike grozdenja je odvisno predvsem od človeškega faktorja v smislu vodenja, tehničnih sposobnosti, socialne občutljivosti in motiviranosti za delovanje.

7.2.3. Dosedanje izkušnje z grozdi v Sloveniji

V Sloveniji se je oblikovala prva formalna oblika podjetniškega povezovanja leta 1991 v lesnopredelovalni industriji. 10 izvozno usmerjenih podjetij iz te dejavnosti je ustanovilo neprofitni zavod KONLES s ciljem pospeševanja, sodelovanja, pridobivanja znanja in specializacije. Projekt je deloval do leta 1993.

V letu 2001 je MG začelo podpirati razvoj prvih treh pilotnih grozdov (orodjarski grozd, slovenski avtomobilski grozd, transportno-logistični grozd); število grozdov, ki so deležni finančne podpore MG, pa je v letu 2003 naraslo na 17 (grozd klimatizacije, gretja in hlajenja, grozd Plasttehnika, razvojni center za lesarstvo, slovenski ekološki grozd in drugi). Poleg teh je oblikovanih še nekaj manjših lokalnih grozdov, tako da je nemogoče ugotoviti končno število vseh delujočih grozdov na lokalni, regionalni ali državni ravni. V grozde je povezanih preko 350 podjetij z več kot 55 tisoč zaposlenimi (Žnidaršič, 2003). Začetni skupni projekti, ki jih izvajajo grozdi in ki jih do 40% sofinancira MG, se nanašajo na

skupna usposabljanja, promocijo, razvoj sistemov skupne nabave in sistemov kakovosti (Puklavec, 2003; Štajner, 2003; Pavlin, 2002).

V okviru projekta PCMG »Oblikovanje lokalnih podjetniških grozdov« je aktivnosti na lokalni ravni izvajalo 16 lokalnih podjetniških centrov, ki so bili izbrani na dveh javnih pozivih.

Doseženi rezultati projekta v letu 2002 so prikazani v tabeli št. 5.

Aktivnosti so se nadaljevale tudi v letu 2003, ko je PCMG načrtoval izdelavo vsaj 17 akcijskih načrtov razvoja lokalnega grozda in usposabljanje nove skupine koordinatorjev.

Sofinanciranje lokalnih grozdov se izvaja skozi redne letne javne razpise MG-ja in v okviru projekta PRIME (Phare CBC Slo – It).

Tabela št. 5: Doseženi rezultati v projektu »Oblikovanje lokalnih podjetniških grozdov«

Število animiranih podjetij	5454
Število anketiranih podjetij	939
Identificirane povezave – skupaj	128
– obstoječe	39
– potencialne	84
Število povezav po sektorjih	
– kovinskopredelovalna industrija	19
– turizem	15
– lesarstvo	18
– gradbeništvo	10
– logistika	7
– informacijska tehnologija	6
– usposobljenih koordinatorjev	40

Vir: PCMG, 2003

⁹ PRIME (Primorska Enterprise) – krepitev konkurenčnosti malih in srednje velikih podjetij na Primorskem s sodelovanjem in povezovanjem.

Med projekti, ki se izvajajo na Primorskem s pomočjo sredstev Phare CBC Slovenija / Italija, je vsekakor potrebno opozoriti na projekt PRIM-e. Projekt PRIME je namenjen mikro, malemu in srednjemu podjetništvu na Primorskem in ima namen vzpodbujati lokalno podjetniško povezovanje - grozdenje za izboljšanje konkurenčne sposobnosti na inovativnih osnovah ter hitrejšo in uspešnejšo prilagajanje podjetniškega sektorja spremenjenim pogojem, do katerih bo prišlo ob vstopu Slovenije v EU. Glavni cilji projekta PRIME so:

1. povečanje konkurenčnosti in inovativnosti v mikro, malih in srednjih podjetjih z namenom zagotavljanja trajnostnega in uravnovežega razvoja slovensko-italijanskega obmejnega območja kot celote,
2. izboljšanje pogojev za ustvarjanje višje dodane vrednosti produktov/storitev v mikro, malih in srednjih podjetjih,
3. ustvarjanje novih zaposlitvenih priložnosti.

8. OBLIKOVANJE LOKALNEGA PODJETNIŠKEGA GROZDA PLASTIČARJEV – ORODJARJEV

8.1. ANALIZA LOKALNEGA OKOLJA IN DEJAVNOSTI

Subregija Posočje, ki združuje občine Bovec, Kobarid in Tolmin, je del nadpovprečno razvite goriške regije, kazalci ekonomskega in družbenega razvoja pa nam kažejo (glej tabelo št. 6), da je to eno izmed ekonomsko šibkejših območij tudi v državnem merilu. Kljub temu le občina Kobarid spada med območja s posebnimi razvojnimi problemi. Območje sodi med najpogosteje prizadeto od naravnih nesreč (plazovi, potresi), ki še dodatno slabijo gospodarstvo in pospešujejo negativne demografske trende.

Tabela št. 6: Izbrani kazalci družbenega in gospodarskega razvoja v Posočju za leto 2002

Območje	Slovenija	Goriška	o. Bovec	o. Kobarid	o. Tolmin
Gostota preb./km ²	98	52	9	24	32
Indeks staranja	87,8	104,8	141,3	131,9	115,7
Brezposelnost	100	51,2	54,4	77,6	56
Neto dobiček na zap.	100	134,5	65,7	46,4	36,6
Dod. vrednost na zap.	100	104,7	76,8	72,4	72,3
Plače na zap.	100	107,9	85,1	78,6	83,1
Delež izvoza v prihodkih	100	126,3	309,2	122,4	175,4
Delež dolga v virih sred.	100	85,9	119,5	126,5	112,1

Vir: Statistični urad RS, 2003

Tabela št. 7: Zaposleni po dejavnostih za subregijo – stanje na dan 31. 12. 2000

Področje dejavnosti po SKD	Zaposleni	
	Število	Delež (%)
A – B Kmetijska dejavnost	438	7,0
D – Predelovalna dejavnost	2404	38,5
E – Oskrba z elektriko, plinom in vodo	152	2,4
F – Gradbeništvo	358	5,7
C – F Nekmetijske dejavnosti (razen storitev)	2919	46,8
G – Trgovina, popravila motornih vozil	614	9,8
H – Gostinstvo	346	5,5
I – Promet, skladiščenje, zveze	361	5,8
J – Finančno posredništvo	78	1,2
K – Nepremičnine, najem, poslovne storitve	136	2,2
L – Javna uprava, obramba, socialno zavarovanje	427	6,8
M – Izobraževanje	437	7,0
N – Zdravstvo, socialno varstvo	316	5,1
O – Druge javne, skupne in osebne storitve	145	2,3
P – Zasebna gospodinjstva z zaposlenimi osebami	26	0,4
G – O Storitvene dejavnosti	2886	46,2
SKUPAJ	6243	100,00

Vir: Statistični urad RS, 2001

Konec decembra 2000 je bilo na našem območju le 6243 aktivnega prebivalstva (glej tabelo št. 7), kar predstavlja 30,6% vsega prebivalstva. Podatek predstavlja kar za 15,3% manj aktivnega prebivalstva kot v RS, kjer povprečje znaša 45,6%. Največji delež zaposlenih je v nekmetijskih dejavnostih in storitvah, sledijo predelovalne dejavnosti.

8.1.1. SWOT analiza okolja

Na podlagi zbranih podatkov je bila opravljena SWOT analiza lokalnega okolja v Posočju (glej tabelo št. 8).

Tabela št. 8: SWOT analiza lokalnega okolja

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none">○ lega ob meji z Italijo, ki bo odpravljena ob vstopu Slovenije v EU,○ razmeroma nizka stopnja brezposelnosti,○ dobro ohranjeno in za razvoj turizma zanimivo naravno okolje,○ dobra kakovost življenja.	<ul style="list-style-type: none">○ premajhno število in ekonomsko razmeroma šibka mala podjetja v Posočju (majhno število zaposlenih, premajhni kapitalski vložki, prenizka dodana vrednost),○ preskromni človeški viri za razvoj podjetništva, ki so rezultat zelo negativnih demografskih gibanj v Posočju,○ prevelik individualizem in premajhna pripravljenost na povezovanje in sodelovanje.
Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none">○ izkoriščanje obstoječih razvojnih potencialov in državne razvojne pomoči (Program SOČA 2006) ter povezovanje v lokalne grozde,○ sodelovanje in povezovanje s podjetji v podjetniško zelo razviti regiji Furlaniji – Julijski krajini v Italiji,○ zaposlovanje domačih univerzitetno in visokošolsko izobraženih kadrov, ki so se doslej zaposlovali pretežno izven Posočja.	<ul style="list-style-type: none">○ nadaljevanje negativnih demografskih trendov, odliv mladega prebivalstva,○ propadanje malih podjetij zaradi prevelike zadolženosti,○ veliko povečanje konkurence ob vstopu v EU in nezmožnost nekaterih podjetij, da se prilagodijo novim razmeram.

Vir: Posoški razvojni center, 2002

8.1.2. Gospodarska struktura

Kazalci gospodarskega razvoja v Posočju so še vedno neugodni, čeprav se stanje v subregiji v primerjavi s prejšnjimi leti izboljšuje.

Še vedno se izkazujejo razlike med subregijo in regijo. Brezposelnost je v Posočju sicer nižja od slovenskega povprečja, toda še vedno višja od regijskega povprečja.

Nizek je neto dobiček na zaposlenega, saj znaša v občini Bovec 51,53% in občini Kobarid 71,9%, le v občini Tolmin je 144,27% slovenskega povprečja. Nižja od nacionalnega nivoja je dodana vrednost na zaposlenega in plače na zaposlenega. Bolj spodbudni so podatki o deležu izvoza v celotnem prihodku podjetij.

Delež prihodkov od prodaje na tujem trgu je bil v letu 2002 v Posočju nad regijskim in nacionalnim povprečjem. Zadolženost podjetij je večja tako od slovenskega kot regijskega povprečja.

Bruto plače zaposlenih oseb (tabela št. 9) v podjetjih in drugih organizacijah v subregiji dosegajo v povprečju manj kot 82% plače na nacionalnem nivoju, zaostajajo pa tudi za povprečno višino plač na nivoju regije. Najnižje povprečje plač je v občini Kobarid, kjer dosega 79% slovenskega povprečja.

Tabela št. 9: Bruto plače zaposlenih oseb v podjetjih in drugih organizacijah

Območje	Povprečna bruto plača v SIT (2002)
Občina Bovec	217,057
Občina Kobarid	207.068
Občina Tolmin	220.277
Subregija	214.800
Regija	257.283
Slovenija	262.138

Vir: AJPES, 2003a, 2003b

Dodana vrednost subregije predstavlja 77% dodane vrednosti goriške regije. Indeks povečanja dodane vrednosti v primerjavi z letom 1995 in letom 1999 je nižji kot v goriški regiji. V naslednji tabeli (št. 10) pa je še pregled dodane vrednosti po vseh treh posoških občinah.

V obdobju med letoma 1995 in 1999 in tudi v naslednjem obdobju, to je med letoma 1999 in 2002, je dodana vrednost najbolj porasla v občini Bovec.

Tabela št. 10: Dodana vrednost v občinah Tolmin, Kobarid in Bovec

Občina/ Regija	Dodana vrednost v 1.000 SIT					
	1995	1999	2002	Indeks 1999/95	Indeks 2002/95	Indeks 2002/99
Tolmin	4.179.040	6.766.016	8.931.531	126,9	213,72	132,0
Kobarid	487.930	1.041.346	1.050.839	139,8	219,42	100,9
Bovec	1.110.274	1.644.153	2.395.358	133,3	215,74	145,7
Subregija	5.777.244	9.451.515	12.377.728	111,8	214,23	130,9
Goriška regija	67.375.142	114.053.291	160.647.000	96,3	238,4	140,8

Vir: AJPES, 2003a

8.1.3. Najbolj razviti sektorji v regiji

V Posočju so najbolj razvite predelovalne dejavnosti z 22% vseh registriranih subjektov in 38% vseh zaposlenih, kar predstavlja največji delež v posoškem gospodarstvu. V tej panogi so registrirana tudi največja podjetja (AET Tolmin, Metalflex Tolmin, Iskra Bovec, TIK Kobarid), ki imajo tudi največje število zaposlenih.

V predelovalni dejavnosti izstopa predvsem poddejavnost kovine in kovinski izdelki, kjer je skupno registriranih 30% vseh gospodarskih subjektov (glej tabelo št. 11). Po številu poslovnih subjektov pa sledi poddejavnost obdelava in predelava lesa, električna in optična oprema ter izdelki iz gume in plastičnih mas.

Tabela št. 11: Število poslovnih subjektov v predelovalni dejavnosti

Dejavnosti po SKD			število subjektov	%
D	Predelovalne dejavnosti	SKUPAJ	267	100%
	DA	predelava hrane	14	5,24%
	DB	tekstil	15	5,62%
	DC	usnje, obutev	6	2,25%
	DD	obdelava in predelava lesa	42	15,73%
	DE	izdelki iz papirja	8	3,00%
	DF	naftni derivati	0	0,00%
	DG	kemični izdelki	2	0,75%
	DH	izdelki iz gume in plastičnih mas	36	13,48%
	DI	nekovinski mineralni izdelki	4	1,50%
	DJ	kovine in kovinski izdelki	82	30,71%
	DK	stroji in naprave	17	6,37%
	DL	električna in optična oprema	38	14,23%
	DM	vozila in plovila	0	0,00%
	DN	pohištvo	3	1,12%

Vir: AJPES – Poslovni register Slovenije, 2003

8.1.4. Izvoz

Izvozna usmerjenost je nad slovenskim povprečjem (AJPES, 2003a). Za regijo je značilna visoka izvozna usmerjenost. V letu 1995 so v goriški regiji prihodki od prodaje na tujem trgu predstavljali 29,3% prihodkov iz poslovanja, kar je 30,5% nad slovenskim povprečjem. V letu 1999 so prihodki od prodaje na tujem trgu predstavljali 30,4% prihodkov iz poslovanja, to je 33,2% nad slovenskim povprečjem. Izvozna usmerjenost je največja v Idrijsko-Cerkljanski subregiji (prihodki od prodaje na tujem trgu so predstavljali 51,7% prihodkov iz poslovanja v letu 1995 in 55,6% v letu 1999) in Posočju (prihodki od prodaje na tujem trgu so predstavljali 42,8% prihodkov iz poslovanja v letu 1995 in 46,7% v letu

1999). Prihodki od prodaje na tujem trgu so se v goriški regiji v obdobju od 1995 do 1999 povečali za 67,9%. Najbolj so porasli v Zgornji Vipavski dolini, in sicer za 70,8%, v Posočju so porasli za 70,2%, v novogoriški subregiji za 69% in na Idrijsko-Cerkljanskem za 63,8%. Po tem kazalcu je goriška regija na petem mestu upoštevajoč vse slovenske regije.

8.1.5. Podporno okolje

V okviru podpornega okolja delujejo v Posočju naslednje izobraževalne in razvojne institucije, ki imajo vpliv na gospodarstvo:

- Posoški razvojni center,
- Območna obrtna zbornica Tolmin,
- Lokalna turistična organizacija (LTO) Sotočje,
- Lokalna turistična organizacija (LTO) Bovec,
- Gimnazija Tolmin.

V Posočju je podjetniško podporno okolje slabo razvito. Najbolje deluje območna obrtna zbornica, ki je dobro organizirana na lokalnem nivoju (glej tabelo št. 12). Vpliv gospodarske zbornice je manjši, saj je organizirana na regijskem nivoju.

Izobraževalne institucije pokrivajo potrebe po formalnem izobraževanju do V. stopnje na smeri gimnazija. Raziskovalnih institucij v Posočju ni. Podjetja imajo lastne razvojne oddelke, ki pa niso povezani in med seboj malo sodelujejo.

Tabela št. 12: Število članov območne obrtne zbornice po sekcijah

SEKCIJA	število vseh – 606
GRADBENA SEKCIJA	163
SEKCIJA ZA PROMET	119
GOSTINSTVO IN TURIZEM	70
AVTOSERVIS. REMONT. DEJ.	39
ELEKTRO STROKA	67
PLASTIKI	43
KOVINARJI	125
LESARSTVO	70
FRIZERJI IN KOZMETIKI	29
TEKSTILCI	12
CVETLIČARJI	7

Vir: Obrtna zbornica Slovenije, 2003

Podporno okolje premalo deluje v smeri, da bi šolski programi sledili potrebam gospodarstva, kar se kaže tudi pri številu študentov na posameznih smereh študija.

Neustrezna izobrazbena struktura prebivalstva, predvsem zaposlenih, pomanjkanje ustreznih programov dodatnega izobraževanja odraslih in predvsem nerazvitost zavesti in potreb po stalnem izobraževanju kažejo na to, da je v regiji potrebna institucija, ki bi se ukvarjala z organiziranim razvojem človeškega kapitala. Take institucije zaenkrat še ni.

8.2. IDENTIFIKACIJA LOKALNEGA PODJETNIŠKEGA GROZDA

8.2.1. Izbor podjetij

Identifikacija potencialnih lokalnih podjetniških grozdov je potekala v okviru projekta »Oblikovanje lokalnih podjetniških grozdov«, ki ga je v Posočju izvajal Posoški razvojni center.

Pregledali smo obstoječe baze podatkov (Poslovni register RS, seznam članov Območne obrtne zbornice Tolmin) malih in srednje velikih podjetij v Posočju in izluščili vse podatke, ki smo jih potrebovali za izvedbo projekta. Predvsem smo pridobili osnovne podatke podjetij z namenom, da ne bi pri anketiranju ponovno zbirali podatke, s katerimi že razpolagamo. Baze podatkov so nam bile tudi izhodišče za izbor dejavnosti, na katere smo v naslednjih korakih usmerili naše delo.

Na osnovi predhodno zbranih podatkov, ki smo jih dopolnili še z oceno razvitosti in lokalne razmestitve različnih dejavnosti, smo izluščili dve najprimernejši dejavnosti, kjer smo pričakovali, da obstaja interes in potreba po sodelovanju v projektu. Izbrani sta bili dejavnosti:

- gostinstvo in turizem,
- predelava plastike in orodjarstvo.

Po razgovoru s predstavniki obrtne zbornice Tolmin in na njihov predlog smo v oceno primernosti uvrstili še dve dejavnosti:

- avtoprevoznništvo,
- gradbeništvo.

Sledile so informacijske in promocijske aktivnosti, ki jih podrobneje opisujemo v nadaljevanju. Poslali smo promocijska pisma na 210 naslovov malih in srednje velikih podjetij. Predhodno smo opravili telefonske razgovore, na podlagi katerih smo preverjali predvsem zainteresiranost za sodelovanje v projektu in se dogovorili za termin anketiranja. Za pridobitev dodatnih informacij in promoviranje projekta so bili izvedeni razgovori s posameznimi direktorji podjetij, ki bi lahko imeli posebno vlogo pri nastajanju grozdov – vodilna, osrednja podjetja: Tera d.o.o., Emvetron d.o.o., Medicus partner in razgovori s

predstavniki podpornega okolja: Območna obrtna zbornica Tolmin, LTO Sotočje, LTO Bovec.

Skupno je bilo v okviru projekta izvedenih 48 anket, od tega največ v dejavnosti turizem (28) ter plastičarji – orodjarji (12). V povprečju je vzorec zajel 10,50% vseh podjetij v izbranih dejavnostih, v turizmu 22,58%. Anketirana podjetja zaposlujejo 452 delavcev, od tega največ v dejavnosti plastičarji – orodjarji. Podjetja so majhna, saj v povprečju zaposlujejo manj kot 15 delavcev. V dejavnosti turizem je povprečno število zaposlenih v podjetjih še manjše (10 delavcev). V nadaljevanju je opisan postopek izbora podjetij za podjetniški grozd plastičarjev in orodjarjev.

8.2.2. Ocenjevanje podjetij za potencialni grozd plastičarjev – orodjarjev

V lokalnem okolju (občine Tolmin, Kobarid, Bovec) je registrirano 60 podjetij, katerih osnovna dejavnost je orodjarstvo ali izdelava plastičnih izdelkov (29 orodjarjev, 25 plastičarjev, ostali podjetniki pa se ukvarjajo predvsem s trgovino na debelo in drobno kot dobavitelji). Glede na skupno število registriranih gospodarskih subjektov to pomeni okoli 5%, kar predstavlja precejšen delež podjetij, ki opravljajo podobno dejavnost ali pa so medsebojno odvisna. Večina podjetij je koncentrirana na območju med Tolminom in Mostom na Soči, kar še povečuje potenciale za nastanek grozda.

Podjetja se do sedaj niso med seboj povezovala v večjem obsegu. Občasno pride do sodelovanja dveh do štirih podjetij, ki pa je navadno samo začasnega značaja ob prevzemu večjega naročila, ki ga eno samo podjetje ne more izvesti.

Podjetniki so v opravljenih intervjujih izražali potrebo in željo po povezovanju na področju trženja, distribucije, logistike in zmanjševanja stroškov ter tehničnega sodelovanja. Pri manjšemu delu podjetij se pojavlja tudi potreba po povezovanju na področju skupnih proizvodnih zmogljivosti ter meritev in testiranja.

Navedene potrebe in pričakovanja so odraz stanja v podjetjih, ki jim je glavna dejavnost orodjarstvo in izdelava plastičnih izdelkov. Orodjarji potrebujejo za proizvodnjo orodij za brizganje plastičnih izdelkov stroje, katerih cena je na trgu zelo visoka. Orodja za brizganje plastičnih izdelkov so ponavadi unikatni, kar je povezano z visokimi stroški. Podjetja za izdelavo plastičnih izdelkov imajo običajno v svoji opremi tudi orodjarske stroje, saj s tem zagotavljajo samostojnost delovanja. Vendar pa zaradi tega prihaja do slabe izkoriščenosti teh strojev, saj v večini podjetij ne presega 30%. Podjetniki poskušajo tudi na področju znanja pokrivati čim širše področje, tako plastike kot orodjarstva. Posledično pa je kvaliteta izdelkov nižja, saj na lokalnem območju ni dovolj kvalitetnih orodjarjev.

Izvedli smo ocenjevanje podjetij za potencialni grozd plastičarjev – orodjarjev. Ocenjevanje je potekalo v treh fazah:

1. faza: izločanje nezainteresiranih za sodelovanje,
2. faza: izločitev ekstremov,
3. faza: rangiranje po ključnih kriterijih.

Najprej smo opredelili širši izbor 18 podjetij s področja proizvodnje plastičnih izdelkov in orodjarstva, ki smo jih izbrali na podlagi analize razpoložljivih statističnih podatkov in osebnih razgovorov. Z osebnimi pogovori s podjetniki smo preverili zainteresiranost za sodelovanje v projektu oblikovanja podjetniškega grozda. Dovolj veliko zainteresiranost in pripravljenost za nadaljnje sodelovanje je izkazalo 12 podjetij. Analiza teh podjetij z vidika ustvarjenega prometa in števila zaposlenih je pokazala, da med njimi ni prevelikih razlik, zato v drugi fazi ni bilo potrebno izločiti nobenega podjetja. Osredotočili smo se na ocenjevanje podjetij, ki so prišla v ožji izbor.

Kriteriji za ocenjevanje podjetij

Pri ocenjevanju podjetij smo uporabili kriterije, ki so bili opredeljeni v okviru usposabljanja koordinatorjev lokalnih grozdov (PCMG, 2002). Koordinator lokalnega grozda na podlagi zbranih podatkov (statistični podatki, anketa, osebni razgovori s podjetniki) s pomočjo izbranih kriterijev osebno oceni primernost podjetja za vključitev v grozd s stališča pripravljenosti podjetja za sodelovanje in tudi s stališča potencialnih koristi za grozd in za posamezno podjetje. Kriterijem lahko glede na njihovo pomembnost določimo različne ponderje, v našem primeru pa so vsi kriteriji enakovredni:

- poslanstvo: stopnja sposobnosti uresničevanja skupnega poslanstva,
- namen: stopnja sposobnosti uresničevanja skupnih namenov grozda,
- cilji: stopnja sposobnosti uresničevanja ciljev,
- ključne kompetence: stopnja prisotnosti ključnih kompetenc v podjetju,
- pripadnost: stopnja pripadnosti potencialnem grozdu,
- velikost – število zaposlenih: ustreznost velikosti glede na število zaposlenih,
- velikost – letni promet: ustreznost velikosti glede na letni promet,
- izkušnje: stopnja izkušenosti v povezavi s poslanstvom,
- komplementarnost: stopnja dopolnjevanja proizvoda ali storitve v odnosu z ostalimi podjetji.

Podatki o ocenjevanju podjetij so zbrani v tabeli št. 13. Ocenjevanje je številčno, v razponu od 1 do 10, skupno število doseženih točk pa je največ 80.

Podjetja:

- 1) **Taljat Primož s.p.**
- 2) **Medved Denis s.p.**
- 3) **Golja Gordan s.p.**
- 4) **Jarc Danilo s.p.**
- 5) **Berginc Darko s.p.**
- 6) Maksimiljan Klavžar s.p.
- 7) **Emvetron d.o.o.**
- 8) **Tera d.o.o.**
- 9) **MEM Kravanja Gorazd s.p.**
- 10) **Stamfor d.o.o.**
- 11) Oroplast Kovačič Vladimir s.p.
- 12) **Koplast Manfreda d.o.o.**

Tabela št. 13: Ocene podjetij in njihovo rangiranje

KRITERIJ/podjetje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Poslanstvo	8	9	7	7	10	7	8	9	9	9	7	8
Namen	8	9	8	7	9	7	8	9	9	9	7	7
Cilji	7	9	7	6	9	8	9	9	9	9	6	9
Ključne kompetence	8	10	10	7	9	5	9	10	10	10	6	10
Pripadnost	8	9	7	8	9	6	8	9	9	9	7	6
Velikost (št. zaposlenih)	5	8	10	5	8	5	9	9	10	8	5	10
Velikost (letni promet)	5	9	10	5	8	5	9	9	10	8	5	10
Komplementarnost	7	9	9	7	9	6	9	8	9	8	5	10
Skupaj točk	56	72	68	52	71	49	69	72	75	70	48	70
Rang	9	2	8	10	4	11	7	2	1	5	12	5

Vir: Posoški razvojni center, 2002

Rezultati izbora

V postopku ocenjevanja primernosti in pripravljenosti podjetij za vključitev v podjetniški grozd orodjarjev in plastičarjev je bilo v prvi fazi obdelano 18 podjetij. Za nadaljnje sodelovanje v projektu je izkazalo interes 12 podjetij – podjetnikov, s katerimi so se opravili osebni razgovori ter zbrali vsi potrebni podatki za izvedbo ocenjevanja. Ocenjevanje na podlagi postavljenih kriterijev je bilo v pomoč koordinatorju pri odločanju o končni sestavi podjetniškega grozda. Rezultati ocenjevanja so izločili še dve podjetji, tako da je v končnem izboru ostalo deset podjetij.

8.2.3. Predstavitev poslovnega profila podjetij

Izbrana podjetja so v postopku ocenjevanja izkazala največji interes za povezovanje v grozd, kar omogoča lažje delo pri oblikovanju grozda in hitrejšo doseganje postavljenih ciljev. Poslovni profil izbranih podjetij in njihova potencialna vloga v podjetniškem grozdu je opisana v nadaljevanju:

- Emvetron d.o.o. Podjetje ima široko razvejeno prodajno mrežo doma in v tujini predvsem za potrebe industrije gospodinjskih aparatov. Z vključitvijo v grozd lahko hitreje razširi svojo ponudbo in tudi lažje razširi svoje poslovanje na področje razvoja in proizvodnje elementov za gospodinjske aparate in avtomobilsko industrijo, drugim podjetjem pa zagotovi dostop do tujih trgov.
- Tera d.o.o. Tolmin je uveljavljen dobavitelj plastičnih granulato in strojev za brizganje plastike in že sodeluje z večino podjetij v dejavnosti predelave plastike v Posočju. Podjetje lahko prevzame vodilno vlogo v grozdu, saj razpolaga s potrebnimi strokovnjaki in že sedaj vzpostavlja dolgoročneje povezave s posameznimi podjetji.
- Koplast Manfreda d.o.o. je trenutno najmočnejše podjetje na področju izdelave plastičnih izdelkov in ima tudi lastno orodjarno. Že sedaj so v svojo verigo vrednosti občasno vključevali podizvajalce, katerim so oddajali v izdelavo manjše količine. Podjetje ima dobre povezave s kupci – velikimi podjetji, tako da bi v primeru povezovanja z ostalimi podjetji lahko organizirali skupne proizvodne zmogljivosti.
- MEM Kravanja Gorazd s.p. je vodilno podjetje na področju orodjarstva in z njim poslovno sodeluje večina anketiranih podjetij. Podjetje lahko prevzame vodilno vlogo predvsem na področju orodjarstva, saj razpolaga s stroji in opremo, ki jih druga podjetja nimajo.
- Medved Denis s.p. – podjetnik ima večletne izkušnje v orodjarstvu. Po poklicu je orodjar, podjetje pa je pred nekaj leti prevzel od očeta. Podjetje je opremljeno s sodobnimi stroji za izdelavo orodij in brizganje plastike. V grozdu lahko sodeluje na področju skupne proizvodnje in razvoja novih proizvodov.
- Berginc Darko s.p. je pripravljen na sodelovanje z ostalimi podjetniki predvsem na področju tehničnega sodelovanja in skupnega marketinga. Podjetnik ima možnost nadaljnje širitve. V grozdu lahko igra vlogo povezovalca med močnejšimi in šibkejšimi člani grozda.
- Stamfor d.o.o. je trgovsko podjetje, ki dobavlja vse potrebne artikle za orodjarje. Razmišlja tudi o širitvi poslovanja na področju trženja in konstrukcije orodij. V grozdu lahko prevzame vlogo koordinatorja na področju trženja.

Preostala tri podjetja so manjša in imajo v grozdu vlogo zagotavljanja potrebnih proizvodnih kapacitet v dejavnosti proizvodnje plastičnih izdelkov.

8.2.4. Poslovni profil identificiranega potencialnega grozda

Opravljen analiza potencialnih povezav v Posočju v dejavnosti orodjarjev in plastičarjev je izločila 10 podjetij (glej tabelo št. 14 in 15), ki so se pripravljena povezati v lokalni grozd.

Tabela št. 14: Osnovni podatki o podjetjih

Zap. št.	Podjetje – firma	Število zaposlenih	Dejavnost	Promet 2002 (mio SIT)	Delež izvoza v %
1)	Emvetron d.o.o.	2	G 51	52	60
2)	Tera d.o.o.Tolmin	18	G 51.55	1.568	3
3)	Berginc Darko s.p.	4	DH 25.240	45	0
4)	Koplast Manfreda d.o.o.	14	DH 25.240	60	0
5)	Taljat Primož s.p.	1	DH 25.240	23	0
6)	Golja Gordan s.p.	1	DH 25.240	49	0
7)	Jarc Danilo s.p.	2	DH 25.240	32	0
8)	Stamfor d.o.o.	3	DH 25.240	79	0
9)	MEM Kravanja Gorazd s.p.	7	DH 25.240	80	0
10)	Medved Denis s.p.	6	DH 25.240	56	0

Vir: Posoški razvojni center, 2003; PIRS 2001

Vsa podjetja se nahajajo na geografsko majhnem območju med Tolminom in Mostom na Soči, kar za potencialni grozd predstavlja prednost, saj omogoča relativno enostavno komuniciranje. Vsa podjetja se nahajajo v krogu premera 15 kilometrov, od 2 do 3 podjetja pa se nahajajo v neposredni bližini (poslovna cona Poljubinj, Most na Soči, Tolmin).

V primeru horizontalnega povezovanja pa se v ospredju pojavijo podjetja iz osrednjega dela potencialnega grozda. Vsa evidentirana podjetja poslujejo v dejavnosti proizvodnje orodij in proizvodnje izdelkov iz plastike.

Podjetja se lahko v potencialnem grozdu povezujejo na vertikalni osnovi (dobava materiala za izdelavo orodij in plastičnih izdelkov, proizvodnja orodij in plastičnih izdelkov ter prodaja), saj so v potencialnem grozdu pripravljena sodelovati podjetja iz posamezne dejavnosti, ki je potrebna za realizacijo vertikalnega povezovanja.

Tabela št. 15: Veriga vrednosti lokalnega podjetniškega grozda

KUPCI	OSREDNJI DEL	DOBAVITELJI
Emvetron d.o.o.	Berginc Darko s.p. Medved Denis s.p. MEM Kravanja Gorazd s.p. Koplast Manfreda d.o.o.	Tera d.o.o. Stamfor d.o.o.
	Jarc Danilo s.p. Golja Gordan s.p. Taljat Primož s.p.	

Vir: Posoški razvojni center, 2003

V primeru vertikalnega povezovanja bodo ključno vlogo nosila podjetja Tera d.o.o. kot dobavitelj plastičnih granulotov za proizvodnjo izdelkov iz plastike in Stamfor d.o.o. kot dobavitelj normalij za orodjarje. Na izhodni strani pa bo imelo ključno vlogo podjetje Emvetron d.o.o., ki bo proizvode plasiralo na trg, ki ga obvladuje že sedaj. Podjetje Emvetron d.o.o. širi svojo dejavnost na področje razvoja novih proizvodov, kar bo omogočilo grozdu zaokrožen nastop na trgu – od razvoja proizvoda in proizvodnje do trženja teh proizvodov.

Analiza potencialnih povezav, ki so jih v okviru anketiranja navajali podjetniki, kaže precejšnjo osredotočenost na nekatera podjetja. Od skupno anketiranih 12 poslovnih subjektov jih je kar 7 pripravljeno sodelovati s podjetjem Tera d.o.o. To je tudi razumljivo, saj je podjetje glavni dobavitelj plastičnih granulotov za izdelavo plastičnih izdelkov.

Na drugem mestu je podjetnik MEM Kravanja Gorazd s.p. Ostali anketirani podjetniki so pripravljene sodelovati z njim predvsem zaradi visoke strokovnosti in moderne strojne opreme, ki omogoča kvalitetno proizvodnjo.

Tako se v prvi skupini pojavljajo 4 podjetja – Tera, Koplast, Emvetron in MEM – ki so po velikosti in kvaliteti tudi že uveljavljena na trgu.

V drugi skupini pa se pojavljajo manjša podjetja, ki že občasno sodelujejo s prvo skupino predvsem kot podizvajalci.

Anketirana podjetja so večinoma izrazila željo in potrebo po tesnejšem sodelovanju na področju tehničnega sodelovanja, za kar se je opredelilo največ podjetij (75%). Ta opredelitev je tudi razumljiva, saj je dejavnost orodjarstva visoko tehnološko razvita, nosilci dejavnosti pa morajo stalno spremljati dosežke na področju novih materialov, strojne in računalniške tehnologije.

Podjetja so opremljena s potrebnimi stroji, pri tem pa izstopajo podjetniki Berginc, Kravanja in Medved, ki imajo modernejše stroje. Kapacitete pri vseh niso enako izkoriščene, kar

omogoča predvsem povezovanje na področju skupne proizvodnje in skupnega razvoja novih proizvodov.

Drugo področje, kjer anketirani poslovni subjekti vidijo možnost povezovanja, pa je področje distribucije, logistike in skupne proizvodnje, za kar se je odločilo 7 podjetij. To področje je zanimivo predvsem zaradi slabe izkoriščenosti kapacitet in težav pri pridobivanju poslov.

8.3. OPERATIVNI NAČRT

Izbrana podjetja so v nadaljevanju projekta oblikovanja podjetniškega grozda »Tolminski orodjarji in plastičarji – TOP« s pomočjo zunanjega koordinatorja pripravila operativni načrt, ki vsebuje analizo sektorja, načrt trženja in finančni načrt.

8.3.1. Sektorska analiza

Gospodarske razmere in gibanja na svetovnem trgu orodjarstva niso dobre, saj se mnoge orodjarne po svetu spopadajo s težavami kot so zmanjševanje prometa za več deset odstotkov, z neizkoriščenostjo zmogljivosti in z dumpinško konkurenco kitajskih proizvajalcev. Slednje povzroča težave zlasti japonskim, tajvanskim in singapurskim orodjarjem, pa tudi drugim. Vse to kaže na določeno stopnjo recesije.

Stroški dela so v slovenskih orodjarnah zastopani v povprečju s 40 do 50 odstotki v celotnih stroških. Ker pa so stroški dela na Kitajskem desetkrat manjši kot v Sloveniji in še bolj kot v Evropski uniji, si lahko predstavljamo in izračunamo, kako huda je tržna tekma, ko se pojavi kitajska ali podobna konkurenca.

Slovenske orodjarne v približno 100 podjetjih zaposlujejo 4500 ljudi z visoko zahtevnim znanjem, s katerim so svojim podjetjem zagotovili dobre poslovne rezultate tudi v času slabih poslovnih razmer na svetovnem trgu. Slovenske orodjarne imajo trenutno dovolj naročil iz velikih podjetij Evropske unije, kar jim zagotavlja stabilno poslovanje s perspektivami do konca tega leta. Val recesije pa z določenim časovnim zamikom lahko pljuske tudi na slovenski trg.

Zaostrena tržna tekma lahko zamaje številna podjetja. Rešitev je lahko v aktivnejši udeležbi poslovnih subjektov na trgu s ciljem ohraniti stabilnost poslovnega okolja. Predvsem je potrebno povečati obseg sodelovanja med podjetji, s čimer se zagotavlja skupno povečevanje vrednosti in razvoj vseh partnerskih podjetij.

Dobre možnosti pa se kažejo predvsem v dejstvu, da se paleta izdelkov iz leta v leta širi, serije pa se zmanjšujejo. Če na leto razvijejo 100.000 izdelkov, je potrebno razviti najmanj 50.000 novih tipov orodij.

Analiza potencialnih lokalnih grozdov je pokazala, da v Sloveniji obstaja več grozdov v dejavnosti kovinsko-predelovalne industrije (Savinjska regija, Notranjska, Gorenjska). Nekatere med temi povezavami že delujejo (Postojna), druge pa so v fazi nastajanja.

Ocenjujemo, da je v naslednjem obdobju velika verjetnost in možnost, da se novooblikovani lokalni grozdi povežejo med seboj ali pa da se posamezni grozdi vključijo v že obstoječi SOG (Slovenski orodjarski grozd) ali grozd Plastehnika.

8.3.2. Načrt trženja

Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (tabela št. 16) je bila izdelana v okviru strateške delavnice, na kateri so sodelovali vsi podjetniki, vključeni v grozd. Izdelana analiza je služila kot osnova za oblikovanje vizije, poslanstva in strateških ciljev, ki jih želijo doseči podjetja v grozdu v naslednjih letih.

Tabela št. 16: SWOT analiza podjetniškega grozda

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> ○ Zanesljivost in poslovnost ○ Prilagodljivost na zahteve trga ○ Zaključen krog znanja – kompatibilnost – plastika, orodjarstvo, trženje ○ Poznavanje tržišča in tehnologije – utečeni medsebojni odnosi (dobavitelji, kupci) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Notranja organiziranost – majhno število subjektov, nedefinirani medsebojni odnosi ○ Slaba tehnološka opremljenost ○ Finančna šibkost ○ Pomanjkanje strokovnih kadrov ○ Orientacija v majhne izdelke in orodja ○ Pomanjkanje certifikatov
Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> ○ Vstop v EU – lažje sodelovanje s podjetji iz tujine ○ Zahteve kupcev za izdelavo kompleksnih proizvodov ○ Podpiranje povezovanja s strani države 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Konkurenca z Vzhoda – poceni delovna sila ○ Dvig stroškov dela z vstopom v EU ○ Prenos proizvodnje s strani sedanjih kupcev na vzhodne trge

Vir: Posoški razvojni center, 2003

Vizija

Postati prepoznaven v Posočju in Sloveniji kot kvaliteten proizvajalec orodij in plastičnih izdelkov za potrebe avtomobilske industrije in bele tehnike.

Postati celovit in konkurenčen proizvajalec z lastnimi proizvodi, ki bodo imeli veliko dodano vrednost.

Poslanstvo

Poslanstvo grozda Tolminskih orodjarjev in plastičarjev – TOP je povečati konkurenčnost članic grozda na trgu. S povezovanjem tehnologij in znanja omogoča grozd izvedbo velikih poslov, ki zahtevajo hitro odzivnost, cenovno ugodnost in kvaliteto. Z medsebojnim sodelovanjem, združevanjem znanja, strojnih zmogljivosti in skupnim nastopom na trgu zagotavljamo našim kupcem izvedbo zahtevnih in kompleksnih projektov.

Strateški cilji

1. Izboljšati tehnološko opremljenost,
2. zagotoviti razvoj kvalitetnih kadrov – organiziranje skupnih izobraževanj,
3. zagotoviti prepoznavnost grozda v ožji regiji in širše – Slovenija, Italija, Avstrija,
4. razviti kapacitete za razvoj novih skupnih proizvodov,
5. pridobiti del potrebnih finančnih sredstev iz evropskih in državnih virov,
6. zagotoviti skupno nabavo in prodajo.

Predlagani skupni projekti

1. Tehnološki razvoj
 - a. Nabava skupne opreme – merilna tehnika, strojna oprema za obdelavo večjih gabaritov
 - b. Uvajanje standardov kakovosti ISO 9001/2000
 - c. Poenotenje programske opreme
2. Trženje
 - a. Skupni nastopi na sejnih na domačih in tujih trgih
 - b. Predstavitve v domači in tuji strokovni javnosti
 - c. Izdelava spletnih strani in promocijskega kataloga
3. Izobraževanje
 - a. Organizacija seminarjev s področja predelave plastike in orodjarstva
4. Informacije
 - a. Oblikovanje baze podatkov o kadrih, materialih, strojih in opremi

8.3.3. Finančni načrt

Podjetja – člani podjetniškega grozda – so izdelala finančni načrt, v katerem so opredeljena potrebna finančna sredstva in viri financiranja za realizacijo načrtovanih aktivnosti. V tabeli št. 17 so prikazana potrebna finančna sredstva po posameznih projektih. V dogovoru s podjetji in s ciljem varovanja poslovnih skrivnosti stroški v tabeli niso natančno razdelani, niti niso prikazani vložki posameznih podjetij. Z vsemi podatki razpolagajo navedena podjetja.

Tabela št. 17: Finančni načrt (v 000 SIT)

Skupni projekt	Načrtovana finančna sredstva	Viri financiranja	Čas realizacije
Udeležba na sejmih v Sloveniji	1.500	Lastna sredstva	2003
Uvajanje ISO standardov	4.000	Lastna sredstva, program vavčerskega svetovanja	2003-2004
Nabava merilnih naprav	9.520	Lastna sredstva, javni razpisi	2004
Nabava programske opreme	4.500	Lastna sredstva, javni razpisi	2004
Udeležba na sejmih v tujini	2.000	Lastna sredstva, javni razpisi	2004-2005
SKUPAJ	21.520		

Vir: Posoški razvojni center, 2003

Viri financiranja bodo v pretežni meri lastna sredstva, podjetniški grozd pa se bo prijavil tudi na aktualne javne razpise Ministrstva za gospodarstvo in Pospeševalnega centra za malo gospodarstvo, ki bodo objavljeni v letu 2004.

9. SKLEP

V zadnjih desetletjih so podjetniški grozdi pritegnili pozornost ekonomskih strokovnjakov in oblikovalcev gospodarskih politik. V sedemdesetih in osemdesetih letih prejšnjega stoletja so grozdi utrdili svoj položaj na trgu tradicionalnih izdelkov (primer severne Italije) in na trgu visoke tehnologije (Silicijeva dolina). V devetdesetih pa se je uveljavilo stališče, da so grozdi pomembno orodje za pospeševanje produktivnosti in inovativnosti podjetij. Po Porterju (1998) izhajajo konkurenčne prednosti v globalni ekonomiji pogosto predvsem iz lokalnega okolja, in sicer iz koncentracije visoko specializiranih znanj in sposobnosti, institucij, podjetij in izkušenih potrošnikov. V literaturi obstajajo o podjetniških grozdih nekatere pomanjkljivosti, ki se nanašajo predvsem na nedorečenost definicije podjetniških grozdov s stališča geografskih meja in uporabljene terminologije. Podcenjuje se tudi pomen prostorsko pogojenih, socialnih in kulturnih dejavnikov, ki v veliki meri vplivajo na oblikovanje in kasnejše uspešno delovanje podjetniških grozdov.

Oblikovanje podjetniških grozdov ali popularno imenovano »grozdenje« je v zadnjih letih eden od glavnih stebrov gospodarske politike v različnih državah sveta. Slovenija pri tem ne zaostaja, kar kažejo tudi doseženi rezultati, kot je število oblikovanih in dejansko delujočih podjetniških grozdov na državnem, regionalnem ali lokalnem nivoju. Slovenija je dosegla pri spodbujanju razvoja grozdov v zadnjih nekaj letih dobre rezultate, pri oblikovanju gospodarske politike pa je izhajala iz izkušenj drugih držav, ki kažejo, da je povečanje

konkurenčnosti posameznega podjetja odvisno od povečanja konkurenčnosti njenega lokalnega okolja.

Grozdi se od drugih oblik medpodjetniškega povezovanja ločijo zato, ker koncept grozdov presega meje industrijskih panog, saj je usmerjen tako na horizontalne kot vertikalne povezave različnih podjetij, na njihovo soodvisnost v verigi vrednosti pri proizvodnji, storitvah in inovacijah. Podjetja v grozdu hitreje povečujejo svoje konkurenčne prednosti z medsebojnim prilagajanjem in učenjem od različnih partnerjev v grozdu, kar povečuje tudi stopnjo inovativnosti. Za uspešne grozde je značilno, da temeljijo na dolgoletni lokalni tradiciji, kjer se v neposredni bližini nahajajo številna specializirana in komplementarna podjetja in kjer so odnosi med podjetji zasnovani na neformalnih oblikah delovanja. Prav zaradi tega aktualna politika oblikovanja grozdov ne sme imeti za cilj ustvarjanje grozdov, ampak mora biti cilj identifikacija obstoječih in njihovo aktiviranje.

Razvoj in oblikovanje podjetniških grozdov moramo obravnavati kot dolgoročen proces, ki se ga ne more predpisati in uveljaviti z dnevno gospodarsko politiko. Ta igra veliko vlogo predvsem na področju zagotavljanja potrebne pomoči s strani podjetniškega podpornega okolja in zagotavljanja potrebnih finančnih virov v začetni fazi oblikovanja grozdov. Pri razvoju grozdov imajo veliko vlogo tudi spontane reakcije podjetnikov, ki se razlikujejo glede na socialno okolje, kulturo, tradicijo, podporno okolje in gospodarske razmere.

Oblikovanje podjetniških grozdov je dolgotrajen proces, ki mora biti strokovno voden. Metodologije, ki so dostopne v strokovni literaturi, so medsebojno primerljive, v praksi pa je potrebno upoštevati lokalne gospodarske kot tudi socialne razmere ter postopek oblikovanja grozda prilagoditi konkretnim podjetjem. Večina metod ima določene skupne lastnosti in tudi opisane faze v razvoju grozda se lahko poenotijo do določenega nivoja.

Bistvena aktivnost pri oblikovanju podjetniških grozdov je analiza potencialnih podjetij v verigi vrednosti s stališča notranjih potencialov, ki omogočajo nadaljnjo rast podjetij in uspešno tekmovanje na lokalnem in globalnem trgu. Za uspešen grozd je potrebno identificirati obstoječe in potencialne povezave med podjetji in institucijami, zagotoviti kritično maso znanja, proizvodnih zmogljivosti, finančnih virov ter podjetniško kulturo, ki spodbuja zanesljivost, kvaliteto in sodelovanje. Drugo pomembno vprašanje so notranji odnosi med podjetji in vodenje grozda, ki zagotavljajo realizacijo ciljev. Za grozdenje je pomemben socialni faktor – odprtost za sodelovanje, dobri medsebojni odnosi, dopuščanje tekmovalnosti in pripravljenost na spremembe (Štinek, 2003). Izkušnje v svetu in v Sloveniji kažejo na velik pomen zunanjega svetovalca – koordinatorja, ki v začetni fazi oblikovanja grozda odigra vlogo katalizatorja, v kasnejših fazah se njegova vloga zmanjšuje, dolgoročno pa se morajo podjetniški grozdi usposobiti za samostojno delovanje. Tretje področje je pravi izbor tistih aktivnosti, ki bodo podjetjem prinesle koristi, zaradi katerih so se povezala v grozd.

Smisel oblikovanja podjetniških grozdov temelji na spoznanju, da gospodarski razvoj lokalnega okolja ali regije ni rezultat razvoja posameznega ali manjšega števila podjetij, temveč gibanje in razvoj večjega števila medsebojno sodelujočih podjetij in različnih podpornih institucij.

10. SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

competence – sposobnost opraviti nalogo
core business – osnovna dejavnost
development - supporting network – razvojno podporna mreža
equity – vložek, kapital
formative phase – faza oblikovanja
hard support infrastructure – trdo podporno okolje
integrative phase – faza integracije
licence to operate – licenca za delovanje
normative phase – normativna faza
openess – odprt pretok informacij
reliability – zanesljivost partnerjev
soft support infrastructure – mehko podporno okolje
spin-off – odcepitev dela podjetja
strategic-creativity theory – teorija o razvoju podjetništva
strategic business networks – strateške poslovne mreže
strategic development networks – strateške razvojne mreže
support business – podporna dejavnost
top-down – zgoraj-navzdol
input – vložek
output – obseg proizvodnje, učinek
self-management – samostojnost, samoupravljanje

11.LITERATURA

1. Antončič Boštjan: Benchmarking za mala podjetja, magistrsko delo, Ljubljana, 1995, 102 str.
2. Antončič Boštjan et al.: Podjetništvo, Ljubljana, GV založba, 2002, 485 str.
3. Bamford James D. et al.: Mastering Alliance Strategy, San Francisco, Jossey-Bass Imprint, 2003, 410 str.
4. Beaudry Catherine, Breschi Stefano: Does »clustering« really help firms innovative activities?, (URL: <http://www.cespri.it/papers>), February 2000, 30 str.
5. Bergman M. Edward, Feser J. Edward: Industrial and Regional Clusters, Regional Research Institute, West Virginia University, (URL: <http://www.rri.wvu.edu/WebBook/Bergman-Feser/chapter2.htm>), 16.02.2003, 11 str.
6. Bertini Silvano: Stimulating spontaneous development and clustering SMEs, (URL: <http://www.sbaer.uca.edu/Research/1999/ICSB/99ics090.htm>), 27.10.2002, 12 str.
7. Bleeke Joel: Collaborating to compete: using strategic alliances and acquisitions in the global marketplace, New York, John Wiley & Sons, 1993, 284 str.
8. Bleeke Joel, Ernst David: Is your Strategic Alliance Really a Sale?, Harvard Business Review, Boston, 1995, januar-februar, str. 97-105
9. Catt Hilton, Scudamore Patricia: The power of networking, Kogan Page, London, 1999, 187 str.
10. Ceglie Giovanna, Dini Marco: SME Cluster and network development in developing countries, UNIDO, 1999, (URL: <http://www.unido.org/userfiles/RussoF/Giopaper.pdf>), 28.10.2003
11. Colenso Michael: Strategic Skills for Line Managers, Butterworth Heinemann, Oxford, 1998, 210 str.
12. Dermastia Mateja: Izdelava modela za iskanje strateških partnerjev za potrebe svetovalne dejavnosti, magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2000, 117 str.
13. Doz Yves L., Hamel Gary.: The use of alliances in implementing technology strategies, working paper, INSEAD, Fontainebleau, 1993, 41 str.
14. Doz Yves L., Hamel Gary: Alliance advantage: the art of creating value through partnering, Boston (Mass.), Harvard Business School Press, 1998, 316 str.
15. Drevenšek Mojca: Grozdi: ni receptov, so pa uspehi, ITEO Relacije, Ljubljana, Marec 2002, str. 8-9
16. Duh Mojca: Razvojni modeli podjetja in managementa, Maribor, Evrocenter, 2002, 223 str.

17. Ebers Mark: The formation of inter – organizational networks, Oxford, Oxford University Press, 1999, 295 str.
18. Enright J. Michael, Ifor-Ffowcs Williams: Local partnership, clusters and SME globalisation, OECD, 2003, 38 str.
19. Faulkner David et al.: Cooperative strategy, Oxford University press, New York, 2000, 397 str.
20. Forde Hugh: Industry clusters and collaboration, (URL: <http://www.clusters.com.au/occpaper.html>), 23.02.2003
21. Gaither Norman, Frazier Greg: Production and operations management, 8. izdaja, South-Western College, Cincinnati, 1999, 846 str.
22. Ger J.J. Post et al.: Establishing SME product development networks, (URL: <http://www.sbaer.uca.edu/Research/1999/ASBE/99asb035.htm>), 27.10.2002, 10 str.
23. Glas Miroslav: Poslovno okolje podjetja: izbrani članki, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2000, 197 str.
24. Gomez-Mejia Luis R.: Advances in global high-technology management, JAI Press inc., London, 1995, 245 str.
25. Grad Anton et al.: Angleško-slovenski slovar, Državna založba Slovenije, Ljubljana, II. Izdaja, 1973, 1120 str.
26. Hoen Alex: Clusters: Determinants and Effects, CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis, (URL: <http://www.cpb.nl/eng/pub/memorandum/17>), 13.8.2001, 39 str.
27. Humphrey John, Schmitz Hubert: Principles for promoting clusters & networks of SMEs, UNIDO, Institut of Development Studies, University of Sussex, UK, 1995, (URL: <http://www.unido.org/userfiles/RussoF/Humphrey.pdf>), 34 str.
28. Ifor-Ffowcs Williams: Policy for Inter-firm Networking and Clustering, Cluster Navigators Ltd, Wellington, (<http://www.clusternavigators.com/Documents/ContentDocuments/Bologna%20OECD.pdf>), 14.2.2002, 18 str.
29. Ingley Coral: The cluster concept: cooperative networks and replicability, (URL: <http://www.sbaer.uca.edu/Research/1999/ICSB/99ics027.htm>), 27.10.2002, 17 str.
30. Johannisson Bengt, Mette Monsted: Contextualizing Entrepreneurial Networking, 1998, Ljubljana, Ekonomska fakulteta, študijsko gradivo, 2001
31. Kaplinsky Raphael: Integrating SMEs in global value chain, UNIDO, 2001, (URL: <http://www.unido.org/partnerships02>), 28.10.2002, 94. str
32. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije, Ljubljana, Državna založba Slovenije, 1991, 329 str.
33. Križnič Andreja: Obvladovanje tveganj pri projektih razvoja grozdov, Projektna mreža Slovenije, Ljubljana, letnik 6, številka 2, junij 2003, str. 41-45

34. Lipnack Jessica, Stamps Jeffrey: The age of the network: organizing principles for the 21st century, New York, John Wiley & Sons, 1994, 264 str.
35. Pavlin Barbara: TLG: Največja pozornost skupnim projektom, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2002, št. 47, 2002, str. 130-134.
36. Petrin Tea: Graditev mreže vertikalno in horizontalno povezanih enot drobnega gospodarstva v skladu z zahtevami nove konkurence, Ljubljana, Ekonomska fakulteta Borisa Kidriča, Raziskovalni center, 1990, 68 str.
37. Petrin Tea et al.: Podjetništvo – študijsko gradivo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2001
38. Planinc Damjan, Moč podjetniških grozdov, Gospodarski vestnik, letn. 51, št. 25, 2002, str. 94
39. Porter Leslie J., Tanner Steve J.: Assessing Business Excellence, Butterworth Heinemann, Oxford, 1996, 278 str.
40. Porter Michael E.: The competitive advantage of nations, New York, The Free Press, 1990, 855 str.
41. Porter Michael E.: On Competition, Boston, A Harvard Business Review Book, 1998, 485 str.
42. Porter Michael E.: Clusters and the New Economics of Competition, New York, A Harvard Business Review, November – December 1998a, str. 77- 90
43. Pučko Danijel: Strateško upravljanje, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1. natis 1996, 394 str.
44. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1998, 196 str.
45. Puklavec Janko, Avtomobilski grozd, Glas gospodarstva, Ljubljana, Marec 2003, str. 34
46. Ragnar A. Soderling: The dynamics of the firm-in search for a general model, School of business, Stockholm, (URL: <http://www.sbaer.uca.edu/Research/1998/ICSB/r002.htm>), 29.10.2002, 12 str.
47. Ragnar A. Soderling: How to Succeed with the Creation of a SME Strategic Business Network, International Council for Small Business, San Juan, (URL: <http://www.sbaer.uca.edu/Research/2002/ICSB/r>), 09.02.2003
48. Ratajec Petra: Mednarodno o lokalnih partnerstvih, ITEO Relacije, Ljubljana, Marec 2002, str. 10-11
49. Raut-Roy U., Chansarkar Bal: Leveraging knowledge in business alliances, (URL: <http://www.sbaer.uca.edu/Research/1998/ICSB/a003.htm>), 29.10.2002, 8 str.
50. Reynolds Larry: The trust effect, Nicholas Brealey Publishing, London, 1997, 214 str.
51. Richter Frank-Jurgen: Strategic Networks, International Business Press, New York, 2000, 205 str.

52. Semolič Brane: Nova ekonomija – mrežno povezovanje podjetij – Slovenski orodjarski grozd, Orodjarstvo 2001, Ljubljana, str. 39-48
53. Slak Sabrina: Grozdi ne zrastejo sami od sebe, Dnevnik, Ljubljana, 2002, 27.6.2002, 10 str.
54. Smith Sharyn, Holmes Scott: The Role of Trust In SME Business Network Relationships, University of Newcastle, AUS, (URL: <http://www.sbaer.uca.edu/Research/1997/ICSB/97ics085.htm>), 29.10.2002, 18 str.
55. Štajner Matjaž: Orodjarski grozd pripravljen na nove člane, Finance, Ljubljana, (URL: <http://www.finance-on.net>), 21.1.2003
56. Štinek Tatjana: Koncept grozda, Novi tednik, Celje, 13.2.2003, str. 7
57. Tajnikar Maks et al.: Upravljalna ekonomika z vajami, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2000, 347 str.
58. Tambunan Tulus, Weaver Mark: SME strategic alliances in Indonesia, (URL: <http://www.sbaer.uca.edu/Research/1998/ICSB/w002.htm>), 29.10.2002, 9 str.
59. Thompson Grahame: Markets, hierarchies & networks, Sage Publications Ltd, London, 1991, 306 str.
60. Tremblay Diane-Gabrielle: Industrial districts and innovation networks, Universite du Quebec, (URL: <http://www.sbaer.uca.edu/Research/1998/USABE/98usa148.txt>), 27.10.2002, 5 str.
61. Tremblay Diane-Gabrielle et al.: Social innovation, networks and economic redevelopment in Montreal, Universite du Quebec, (URL: <http://www.sbaer.uca.edu/Research/1998/ICSB/t004.htm>), 29.10.2002a, 12 str.
62. Vanhaverbeke Wim: Realizing new regional core competence: establishing a customer-oriented SME – network, (URL: <http://www.edocs.unimaas.nl/files/nib99003.pdf>), 15.02.2003, 12 str.
63. Vidmar Sanja: Povezovanje podjetij v sistem grozda, diplomsko delo, Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 2000, 54 str.
64. Yoshino Michael, Rangan U. Srinivasa: Strategic alliances: an entrepreneurial approach to globalization, Boston, Harvard Business School Press, 1995, 259 str.
65. Žabot Igor: Vloga mrež v podjetniškem procesu, diplomsko delo, Ljubljana, 1999, 47 str.
66. Žejn Andrej: Povezovanje malih in srednje velikih podjetij v podjetniške mreže, diplomsko delo, Ljubljana, 2000, 50 str.
67. Žnidaršič Branko: Grozdenje – obetaven proces ali le modna muha?, Profit, Ljubljana, (URL: <http://www.profit.si>), 20.12.2003

12. VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve – AJPES: Poslovni register Slovenije (URL: <http://www.ajpes.si/prs/default.asp>), 20.4.2003
2. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve AJPES: Podružnica Nova Gorica, Informacija o poslovanju gospodarskih družb v severnoprimerški regiji v letu 2002, Ljubljana 2003a
3. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve AJPES: Informacija o poslovanju gospodarskih družb v Republiki Sloveniji v letu 2002, Ljubljana, 2003b
4. Cluster Navigators Ltd.: Cluster Building: A Toolkit, (URL: <http://www.industry.govt.nz/region.doc/cluster>), 2002, 40 str.
5. European Commission: Methodology for regional and transnational technology clusters, Marec 2001, 17 str. (URL: <http://forum.europa.eu.int/irc/sme/euroinformation/info/data/sme/en/libray/studies.html>)
6. European Commission: Regional clusters in Europe, Observatory of European SMEs, 2002, No. 3, str. 64 (URL: <http://europa.eu.int/comm/enterprise>)
7. The Cluster Competitiveness Group: Cluster-based policies (URL: <http://www.competitiveness.com/corporate/clusters/whatisacluster.pdf>), 03.04.2002, str. 14
8. Pospeševalni center za malo gospodarstvo, (URL: <http://www.pcmg.si>), 04.05.2003
9. Ministrstvo za gospodarstvo, Osnutek načrta razvoja proizvodno-storitvenih sistemov po konceptu grozda, (URL: <http://www2.gov.si/mg/mgslo.nsf>), 17.02.2003a
10. Ministrstvo za gospodarstvo, Program ukrepov za pospeševanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2002–2006, (URL: http://www.mg-rs.si/datoteke/razvoj_podjetniskega_sektorja/Program1.pdf), 10.05.2003
11. Ministrstvo za gospodarstvo, Spodbujanje povezovanja podjetij, specializacije v proizvodnih verigah in skupnega razvoja mednarodnih trgov po sistemu grozda, Gradivo za usposabljanje, 2002
12. Obrtna zbornica Slovenije: Obrtni register (URL: <http://www.ozs.si/SLO/index1.html>), 30.09.2003
13. Phare CBC Slovenia / Italy 2002: “PRIME” – Strengthening the SME Competitiveness in the Primorska region through Networking and Co-operation (URL: <http://www.prime.pcmg.si/Datoteke/handbook/Guide%20for%20entrepreneurs%20on%20LBND.doc>) 30.01.2004
14. PIRS, Poslovni informator Republike Slovenije 2001, Slovenska knjiga, Ljubljana
15. Posoški razvojni center: Zaključno poročilo »Razvoj lokalnih grozdov v Sloveniji, 2002
16. Posoški razvojni center, Oblikovanje podjetniškega grozda »Tolminski orodjari in plastičari«, delovno gradivo, 2003
17. Pospeševalni center za malo gospodarstvo: Gradivo za usposabljanje koordinatorjev lokalnih grozdov, 2002

18. Statistični urad Republike Slovenije, Statistični letopis 2001, Ljubljana, 2001, 668 str.
19. Statistični urad Republike Slovenije, Statistični letopis 2003, Ljubljana, 2003, 667 str.