

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

SODELOVANJE IN KONKURENCA V PODJETNIŠKIH MREŽAH

Ljubljana, september 2005

TOMAŽ ZORE

IZJAVA

Študent Tomaž Zore izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Boštjana Antončiča, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD.....	1
1. 1 <i>Opredelitev problema, namen in cilj dela</i>	1
1. 2 <i>Metode preučevanja in zasnova dela</i>	3
2. POMEN MAJHNIH IN SREDNJEVELIKIH PODJETIJ ZA GOSPODARSKI RAZVOJ SLOVENIJE ..	4
2.1 <i>Sektor majhnih in srednjevelikih podjetij v Sloveniji</i>	5
2.2 <i>Analiza poslovanja sektorja malih in srednjevelikih podjetij v Sloveniji</i>	6
3. NAČINI IN POMEN POVEZOVANJA PODJETIJ V PODJETNIŠKE MREŽE	11
3. 1 <i>PODPORA POVEZOVANJU MAJHNIH IN SREDNJEVELIKIH PODJETIJ V SLOVENIJI</i>	14
3. 1. 1 <i>Ministrstvo za gospodarstvo</i>	15
<i>Sektor za promocijo podjetništva in razvoj malih in srednjevelikih podjetij</i>	17
<i>Sektor za tehnološki razvoj in inovativnost</i>	18
3. 1. 2 <i>Pospeševalni center za malo gospodarstvo</i>	18
3. 1. 3 <i>Gospodarska zbornica Slovenije in Združenje podjetnikov</i>	21
<i>Strokovne službe</i>	22
3. 1. 4 <i>Obrtna zbornica Slovenije</i>	24
3. 1. 5 <i>Podjetniški inkubatorji</i>	25
3. 1. 6 <i>Grozdi</i>	26
3. 2 <i>PODPORA POVEZOVANJU V TUJINI</i>	28
4. POVEZOVANJE MED KONKURENČNIMI PODJETJI Z VIDIKA PODJETJA IN PODJETNIKA.....	31
4. 1 <i>Temeljni pojmi tržnega prava</i>	31
4. 2 <i>Konkurenčno pravo v sistemu tržnega prava</i>	34
4. 2. 1 <i>Splošno</i>	34
4. 2. 2 <i>Podjetja in združenja podjetij</i>	35
4. 2. 3 <i>Koncerni in podobne organizacije</i>	36
4. 2. 4 <i>Različni izrazi skupne volje</i>	37
4.2.4.1 <i>KARTELNI SPORAZUMI</i>	37
4.2.4.2 <i>SKLEPI GOSPODARSKIH ZDRUŽENJ (KARTELNI SKLEPI)</i>	39
4.2.4.3 <i>USKLAJENO RAVNANJE</i>	40
4. 2. 5 <i>Oviranje tekmecev</i>	41
4.2.5.1 <i>OČRNJEVANJE</i>	41
4.2.5.2 <i>OTEŽEVANJE IN NEIZPOLNJEVANJE POGODBENIH OBVEZNOSTI</i>	42
4.2.5.3 <i>VPLIV NA OSEBE TEKMEČEVEGA PODJETJA</i>	42
4.2.5.4 <i>KRŠITEV POSLOVNE TAJNOSTI</i>	43
4. 2. 6 <i>Nelojalna konkurenca</i>	44
4. 3 <i>Razmerja s posebno konkurenčnopravno ureditvijo</i>	46
5. PODJETNIŠKA MOTIVACIJA.....	51
5. 1 <i>Opredelitev motiva, motivacije in motivacijskega procesa</i>	52
5. 2 <i>Raziskave motivacije in motivacijske teorije</i>	53
5. 2. 1 <i>Zgodnejše teorije</i>	54
5. 2. 2 <i>Sodobne teorije</i>	54
5. 2. 2. 1 <i>Vsebinske teorije</i>	54

5. 2. 2. 2 Procesne teorije.....	57
5. 2. 2. 3 Teorije okrepitve	58
5. 3 Aplikacija teorij motivacij v podjetništvu	59
6. PREDSTAVITEV ANALIZE RAZISKAVE Z REZULTATI.....	59
6. 1 VZOREC PODJETIJ	60
6. 2 SPLOŠNE UGOTOVITVE.....	61
6. 2. 1 Ugotovitve o posameznih načinih sodelovanja	61
6. 2. 2 Ocena ekonomskih vidikov za sodelovanje v mrežah.....	63
6. 2. 3 Organizacijski vzroki na mreženje.....	64
6. 2. 4 Motivacija za sodelovanje s konkurenti v mrežah.....	64
7. ZAKLJUČEK	68
8. LITERATURA IN VIRI.....	70
LITERATURA.....	70
VIRI.....	73
PRILOGE	
I. ANKETA	
II. GRAFIČNI PRIKAZ REZULTATOV ANKETE	

KAZALO SLIK IN TABEL

Slika 1: Število obrtnih obratov po letih od leta 1998 do leta 2003	7
Slika 2: Število zaposlenih delavcev po letih od leta 1998 do leta 2003	7
Slika 3: Število podjetij po velikosti od leta 1998 do leta 2003	8
Slika 4: Število zaposlenih v podjetjih od leta 1998 do leta 2003	10
Slika 5: Prihodki podjetij od leta 1998 do leta 2003	11
Slika 6: Organiziranost podpornega okolja za malo gospodarstvo v Sloveniji	16
Slika 7: Motivacijski proces	52
Slika 8: Potrebe v motivacijskem procesu	53
Slika 9: Maslowova piramida potreb	55
Slika 10: Primerjava Maslowove hierarhije potreb in Herzbergove dvofaktorske teorije	56
Slika 11: Primerjava motivacijskih teorij McClellanda, Maslowa in Herzberga	56
Slika 12: Teorija pričakovanj (Vroom)	57
Tabela 1: Število obrtnih obratov, število delavcev v obrtnih delavnicah ter število lastnikov po letih od leta 1998 do leta 2003	6
Tabela 2: Število podjetij po velikosti od leta 1998 do leta 2003	8
Tabela 3: Število zaposlenih v podjetjih od leta 1998 do leta 2003	9
Tabela 4: Prihodki podjetij od leta 1998 do leta 2003	10
Tabela 5: Prikaz izbranih odgovorov iz opravljene ankete	66

1. UVOD

1. 1 Opredelitev problema, namen in cilj dela

Vzroka za nastanek novega podjetja sta pogosto v posameznikovi samostojnosti in odločenosti, da bo za svoj obstoj in razvoj skrbel preko lastnega podjetja, kjer bo lahko v polnosti uresničil lastne poslovne načrte. A kljub temu sodelovanje na vseh ravneh predstavlja eno ključnih vrtilin uspešnih podjetnikov in podjetij. Povezovanje je nasploh eno izmed glavnih izhodišč definicije pojma podjetništva (Schumpeter, 1951, Vesper, 1983, Drucker, 1992, Stevenson, 1989 ter Timmons, 1989), saj je podjetništvo proces, s katerim se povezujejo ljudje z določenimi viri, da bi lahko z novo kombinacijo virov uresničili podjetniško priložnost (Vahčič, 2000). Povezovanja so lahko neformalna ali formalna, prav tako združevanja večih podjetij v podjetniške mreže, katerim smo v zadnjih letih priča tudi v Sloveniji.

Podjetniške mreže so skupek povezav in medsebojnih odnosov med podjetji, dobavitelji, kupci, kreditorji, podpornimi institucijami, ki preko formalne ali neformalne povezave – mreže – omogočajo majhnim in srednjevelikim podjetjem, da so alternativa velikim podjetjem v današnjem poslovnem svetu (Chaston, 1996, str. 71). S pomočjo povezav pridobijo podjetja dostope do nove tehnologije, novih distribucijskih kanalov in novih trgov (Brown, Butler, 1995, str. 58). Podjetja, ki so povezana v mrežah, izkoriščajo vrsto prednosti napram velikim podjetjem (Hiterhuber, Levin, 1994, str. 46):

- ker ostajajo člani mreže relativno majhni, se ohrani njihova prožnost in sposobnost hitrega odzivanja;
- tako kot velika podjetja ima tudi mreža lahko prihranke obsega;
- ker je značilnost mreže njena prilagodljivost, se lahko popravlja, prilagaja in spreminja;
- lažje, kot je razbiti veliko enoto na manjše dele, je graditi iz majhnih.

V Sloveniji sta delež in mesto malih in srednjevelikih podjetij prevelika, da ne bi bila deležna naporov in pozornosti s strani državnih ustanov. Kljub začetnemu nezaupanju večine podjetnikov se danes v Sloveniji razvija nekaj projektov in institucij, ki naj bi prinesli boljše okolje za razvoj malega gospodarstva ter spodbudo večjega sodelovanja med podjetji. S spodbudo države so nastala mnoga formalna združenja – mreže podjetij –, pod okriljem katerih majhna in srednjevelika podjetja pričakujejo boljše možnosti za rast in razvoj. Mednje sodijo vse institucije, ki podpirajo oziroma servisirajo delovanje podjetij oziroma jih spodbujajo k povezovanju v mreže. Na drugi strani pa obstajajo neformalne mreže, ki so sestavljene iz družinskih članov, prijateljev, bivših sošolcev, sodelavcev in nekdanjih delodajalcev. Kljub pomanjkljivostim sta obe obliki v veliki meri podjetniku v znatno pomoč.

V začetnih fazah, ko je podjetje še v fazi ustanavljanja oziroma preverjanja podjetniške ideje, se podjetnik najprej osredotoči na neformalno mrežo. Podjetja in podjetniki vede ali nevede pri svojem poslovanju uporabljajo, tvorijo in se vključujejo v podjetniške mreže. Šele v naslednji fazi se ta mreža razširi na banke, odvetnike, poslovne svetovalce, zbornico ... (Birley, 1985, str. 115). Lloyd Steiner v svoji raziskavi celo ugotavlja, da je pri ustanavljanju in začetku poslovanja ključna uporaba že obstoječe neformalne mreže, ki se sčasoma širi, vezi v njej pa se krepijo (Steiner, 2000, str. 165).

Ena izmed posebnosti podjetniških mrež je tudi sodelovanje konkurentov. Na prvi pogled nerazumljivi prvini, konkuriranje in sodelovanje, sta tako rekoč temeljni značilnosti podjetniških mrež. Podjetja v podjetniških mrežah hkrati sodelujejo in si konkurirajo. Konkurenca med malimi podjetji je zelo močna, še posebej, če je teh podjetij veliko in si konkurirajo s podobnimi proizvodi ali storitvami. Seveda pa je po drugi strani med njimi dobro razvito sodelovanje na več stopnjah proizvodnega procesa, razvijanje najuspešnejših tehnoloških specifikacij in načrtovanje, skupno izobraževanje in usposabljanje delavcev, izmenjava poslovnih informacij ter nasvetov (Petrin et al., 1990, str. 9).

Prav tako imajo majhna in srednjevelika podjetja v današnjem dinamičnem, hitro spreminjajočem se svetu premalo sredstev, da bi lahko konkurirala velikim multinacionalkam. Vzroki za povezovanje, ki so vezani s tem, so (Hrastelj, 1996, str. 6):

- ogromni stroški raziskav in razvoja novih produktov;
- krajše življenjske dobe produktov, kar preprečuje majhnim podjetjem, da bi osvojila vsa znanja v zvezi s proizvodnjo produkta;
- rast povpraševanja po diferenciranih proizvodih.

Podjetniške mreže omogočajo malim in srednjim podjetjem skupne nastope navzven, krepitev gospodarske moči, ekonomije obsega, hkrati pa s takimi povezavami ohranijo vse prednosti malih podjetij in podjetništva.

Iskanje vzrokov za sodelovanje in konkuriranje hkrati je težko razložiti le z ekonomskimi pogledi. Obe prvini sta povezani tudi s sociološkim pojmom, in sicer z zaupanjem. Podjetja med seboj izmenjujejo informacije, ki so lahko vitalnega pomena za delovanje podjetja. Princip zaupanja še posebej velja za neformalne mreže, kjer sodelovanje med podjetji ne opredeljuje nobena podpisana pogodba. Mreže temeljijo na zaupanju, kar pa ne pomeni, da vsako podjetje, delujoče v mreži, ne maksimira svojega interesa. S tega vidika pomeni mreža širše razumevanje lastnega interesa, takšno da vključuje tudi blagostanje drugih. Podjetja gradijo svoj uspeh na skupni rasti vseh, tako da ima vsako podjetje koristi od uspešnosti drugih podjetij (Petrin et al., 1990, str. 10).

Pri trajnem sodelovanju konkurenčnih podjetij lahko govorimo o partnerstvu, kjer pa se sodelovanje razvije tudi v lastniško povezovanje med partnerji in gre za formalno opredeljeno povezovanje. Gre za sodelovanje bodisi v obliki joint-venture projektov bodisi franšiznih sistemov ali podobne lastniške povezave.

Pri opredeljevanju relacij in sodelovanj med podjetji na trgu pa se dotaknemo tudi področja tržnega prava, saj moderne države niso indiferentne do dogajanja na trgu in zapovedujejo disciplino pri podjetniškem sodelovanju. Popolne svobode trga ni, tako zaradi interesov narodnega gospodarstva kot zaradi interesov samih tržnih subjektov – podjetij in potrošnikov. Konkurenca na trgu je resda predvsem gospodarski pojav, ki pa ima tudi svoj pravni, socialni, psihološki ter celo verski pomen. Konkurenco opredeljuje pravo v okviru tržnega prava oziroma konkurenčnega prava, ki neposredno ureja konkurenco. Pravno razumevanje konkurence se ne sklada povsem z gospodarskim (Zabel et al., 1993, str. 8). Pravo razume konkurenco kot pravno zagotovljeno možnost zavestnega prilagajanja podjetij tržnim razmeram, zato da bi si zagotovila čim boljši tržni položaj, ki se kaže zlasti v dobičku in trajni navzočnosti na trgu. Konkurenčno pravo določa pravila, ki so temeljnega pomena za nastopanje podjetij na trgu; določa torej tržno disciplino, ki naj bo obvezna za vse udeležence.

V primeru povezovanja podjetij pa zakonodaja vsebuje nekaj restriktivnih določb v Zakonu o varstvu konkurence (Uradni list RS, 18/1993), Zakonu o preprečevanju omejevanja konkurence (Uradni list RS, 56/1999) ter celo v dopolnitvi ustavne določbe (74. člen Ustave RS), ki prepoveduje dejanja, ki v nasprotju z zakonom omejuje konkurenco. Pri tem gre za zelo pomembne določbe, ki opredeljujejo oblike sodelovanja in povezovanja podjetij, da le-ta ne pridejo v navzkriž z določbami tržne discipline.

Namen tega dela je predstaviti vzroke za povezovanje malih in srednjevelikih podjetij v mreže. Pri tem sem poleg ekonomskih vidikov poiskal tudi motivacijske razloge, ki podjetnike in njihova podjetja motivirajo, da so pripravljeni na sodelovanje tudi s svojimi konkurenti. Ker je navzočnost na trgu direktno povezana s konkurenco, je potrebno pri celostni predstavitvi opredeliti tudi merila tržne discipline, ki jih država zapoveduje s svojimi določbami – zakoni. Prav podjetniška inovativnost ter stremljenje po odkrivanju novih načinov po nenehni rasti in uspešnosti privede do različnih načinov doseganja uspešnosti, ki mejijo ali celo presegajo meje legalnosti.

Osnovna teza dela je, da motivacija podjetnika za sodelovanje v podjetniških mrežah predstavlja pomemben dejavnik rasti in razvoja podjetja.

Magistrsko delo je raziskava na področju malih in srednjevelikih podjetij, ki prinaša odgovore na vprašanja, kateri so najpogostejši vzroki za sodelovanje med konkurenčnimi majhnimi in srednjevelikimi podjetji in kdaj do njih pride. Namen je bil tudi preučiti obnašanje podjetnikov, vzrokov in motivacij ter razlik med njimi.

Cilj dela je raziskati bistvene razloge, ki motivirajo podjetnike in podjetja k sodelovanju v podjetniških mrežah. Še posebej sem v nalogi preučil razloge za sodelovanje s konkurenčnimi podjetji. Dejstvo je, da sodelovanje na vseh ravneh predstavlja eno ključnih vrlin uspešnih podjetnikov. Temu so podvržena vsa podjetja, tako majhna, srednjevelika kot tudi velika podjetja. A vzroki za povezovanja so različni in prav te sem želel izpostaviti in razčleniti. Po razpadu velikih podjetij v bližnji preteklosti (postopno od leta 1990 naprej) so množično nastajala majhna in srednjevelika podjetja, ki so se morala iz različnih razlogov povezovati, k temu pa so bila najbolj podvržena najuspešnejša in hitrorastoča podjetja. V nalogi sem tako skušal opredeliti glavne razloge posameznih sektorjev gospodarstva, kjer je prišlo do množičnejših povezovanj, in področja, kjer je sodelovanje z določenimi akterji na trgu v manjši meri. V Sloveniji je na pobudo podjetij in podporo države nastala vrsta formalnih združenj, pod okriljem katerih podjetja pričakujejo boljše možnosti za razvoj in rast. Tudi ta so v nalogi predstavljena, prav tako so podane glavne razlike med njihovim ciljnim delovanjem.

Osredotočil sem se tudi na pravni okvir povezovanja podjetij, ki določa disciplino v sodelovanju podjetij na trgu, predvsem izpostavljajoč prepovedane aktivnosti ter dogovore, ki lahko škodljivo vplivajo na sodelujoče subjekte na trgu in splošno gospodarstvo. V želji po uresničevanju zastavljenih ciljev se podjetja odločajo za različne aktivnosti, ki pa so lahko tudi v nasprotju z veljavno zakonodajo, ki naj bi uravnavala in zagotavljala enake pogoje za vse udeležence na trgu, kljub temu da bi si najbolj prodorni podjetniki želeli večjo fleksibilnost in manj omejevanja. S pomočjo ankete in osebnih razgovorov sem z dejanskimi podatki s podjetij skušal ugotoviti vzroke, ki privedejo do povezovanja podjetij v mrežah, tako formalnih kot neformalnih. Pri tem podajam mnenja podjetnikov o tem, katere so prednosti in pomanjkljivosti povezovanja s konkurenčnimi podjetji in na podlagi katerih dejavnikov se v podjetju odločajo za tovrstno izbiro, hkrati pa preveril učinkovitost ter tudi togost omejevalnih pravnih učinkov, ki jih zapoveduje trenutna slovenska zakonodaja na tem področju.

1. 2 Metode preučevanja in zasnova dela

Pri snovanju magistrskega dela sem se posluževal dveh metod raziskovanja.

- Raziskovanje sekundarnih podatkov: študij strokovne literature tujih in domačih avtorjev, virov, prispevkov in člankov s področja povezovanja oziroma mreženja malih in srednjevelikih podjetij, načinov povezovanj, konkurenčnosti, študij raziskav in dokumentov o povezovanju malih in srednjevelikih podjetij v Sloveniji, Evropi in ZDA, obstoječih raziskav in člankov s področja mreženja malih podjetij pri nas ter že opravljenih raziskav s področja povezovanja malih in srednjevelikih podjetij v okviru študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani.
- Pridobivanje in analiza primarnih podatkov o sodelovanju in konkuriranju podjetij v mrežah. Opravil sem serijo razgovorov s pristojnimi predstavniki podjetij – bodisi z lastniki ali direktorji v malih podjetjih, ki sodelujejo ali so povezani v medpodjetniških mrežah. Podlaga intervjujem je bila opravljena empirična raziskava med določenim vzorcem malih in srednjevelikih podjetij, s katero sem statistično opredelil motivacijske razloge, ki podjetnike silijo, da sodelujejo s svojimi konkurenti. Pri analizi izbranega vzorca podjetij sem se naslonil predvsem na odgovore tistih, ki imajo izkušnje s povezovanjem med konkurenčnimi podjetji. Raziskava je bila izvedena s pomočjo strukturiranega vprašalnika v treh delih: v prvem delu je poudarek na ekonomskih, v drugem na organizacijskih, v tretjem pa na motivacijskih razlogih

za sodelovanje v podjetniških mrežah. Rezultati opravljene analize so mi služili kot izhodišča za razgovore s podjetniki.

Magistrsko delo sem razdelil na sedem poglavij. V prvem delu sem opredelil okvir sektorja majhnih in srednjevelikih podjetij v Sloveniji ter njihov pomen za gospodarski razvoj Slovenije, v drugem pomen povezovanja v podjetniške mreže in institucije, katerih ustanovitev je v zadnjih letih vidno podpirala tudi država. V tretjem sem opredelil oblike povezovanja z vidika podjetja in podjetnikov, v četrtem pa skušal podati pravno dovoljene oblike formalnih oziroma neformalnih oblik sodelovanj ter oblike medsebojnega povezovanja v podjetniških mrežah. V petem delu sem opredelil motiv, motivacijo ter orisal potek motivacijskega poteka na osebni ravni podjetnika. Podlaga za analizo so tudi pridobljeni odgovori iz opravljene ankete, podprti z izsledki opravljenih intervjujev. V zaključnem poglavju navajam sklepe, do katerih sem prišel na osnovi rezultatov primarnih podatkov ter ob pregledu sekundarnih virov med samo izdelavo magistrskega dela.

2. POMEN MAJHNIH IN SREDNJEVELIKIH PODJETIJ ZA GOSPODARSKI RAZVOJ SLOVENIJE

Tržna struktura v sodobnem tržnem gospodarstvu je sestavljena iz malih, srednjih in velikih podjetij. Generični razvoj podjetja gre od malega k srednjemu in velikemu, od podjetnika posameznika ali majhnega družinskega podjetja k srednjim oziroma velikim podjetjem. Petsto let razvoja novoveških tržnih gospodarstev je hkrati tudi pol tisočletja razvoja nekakšne normalne tržne strukture in iskanja ravnovesja med malimi, srednjimi in velikimi podjetji. S socialističnim obdobjem, ki je z državno lastnino in prepovedjo zasebna, mala, individualna podjetja preprosto izbrisalo, pa postanejo odnosi v gospodarstvu nenormalni (Sovdat, 1996, str. 108).

V povojnem obdobju je tako malo gospodarstvo obstajalo le v obliki obrti in kmetijstva. V začetku devetdesetih let se je začel ta sektor dinamično razvijati, ko je presegel nivo obrtne dejavnosti in maloštevilnih manjših družbenih podjetij. Prispevek malega gospodarstva k ekonomiji Slovenije je odločilnega pomena zaradi sledečih dejstev (Glas, 1998, str. 1):

- v zadnjih dveh desetletjih, še posebej pa v zadnjih letih je prišlo v svetu do hitrega tehnološkega razvoja, kar zahteva hitrejšo uvajanje novih tehnoloških in drugih inovacij za doseganje večje dodane vrednosti;
- trend globalizacije, zaradi katere se spreminja položaj tradicionalnih industrijskih panog, hkrati pa odpira nove možnosti za rast gibčnih in prilagodljivih podjetij, ki se učinkovito povezujejo v podjetniške mreže;
- zahteve vključevanja v gospodarstvo Evropske unije, ki spreminja okolje slovenskih podjetij.

V razvitih državah se zelo zavedajo pomena malih in srednjevelikih podjetij za sodobno gospodarstvo. Njihova vloga se kaže predvsem na nekaterih področjih (Glas, 1998, str. 2):

- Zaposlovanje: v razvitih gospodarstvih je sektor malih podjetij največji generator novih delovnih mest. To prihaja do izraza predvsem v zadnjih letih, ko na račun združevanj velikih podjetij veliko delavcev ostane brez zaposlitve. Seveda pa tvorijo velik del malega gospodarstva t. i. samozaposlitvena podjetja, ki imajo od enega do treh zaposlenih in tudi ne

- načrtujejo rasti in širitve. Vendar pa je majhnih in srednjevelikih podjetij tako veliko, da so dinamičen del gospodarstva, ki oblikuje nove zaposlitve.
- Inovacije: majhna podjetja so pomemben vir inovacij, ki jim omogočajo konkurenčen položaj. Prav tako so to zelo dinamična podjetja, ki so pripravljena tako na hitre vstope v nove tržne niše kot tudi na hitre izstope. Lahko rečemo, da se hitreje prilagajajo razmeram na trgu in hitreje sledijo trendom. Tudi v Sloveniji obstajajo podjetja, ki so zelo inovativna na področju novih tehnologij. Ravno takšna bi morala biti deležna pomoči in spodbude s strani države.
 - Struktura gospodarstva: majhna in srednja podjetja sčasoma spreminjajo strukturo gospodarstva, in s tem prispevajo k večji raznolikosti ponudbe, kar je koristno za kupce:
 - a) razvijajo nove dejavnosti, predvsem na področju storitev,
 - b) s svojimi dejavnostmi dopolnjujejo ponudbo večjih podjetij,
 - c) so kooperanti večjih podjetij in
 - d) povezujejo podjetja v podjetniške mreže za skupen razvoj in nastop na trgu.
 - Generator rasti: majhna podjetja so zibelka, iz katere rastejo srednja in kasneje tudi velika podjetja. Seveda velja, kot smo že omenili, da mnogi podjetniki sploh ne načrtujejo rasti in širitve podjetja.

V Sloveniji je bilo v letih po osamosvojitvi registriranih veliko malih podjetij, katerih značilnost je bila nizka kapitalna intenzivnost in motiv samozaposlovanja. Taka podjetja so nastala na pamet, brez poslovnih načrtov in z neopredeljenim ciljem. Za njih je značilno zelo primitivno vodenje. Temeljno znanje, ki ga podjetnik potrebuje za nastanek takega podjetja, je v glavnem »tehnološko«. Tudi pri vodenju teh podjetij ne uporabljajo marketinških, kadrovskih, organizacijskih in finančnih znanj, zato večina teh podjetnikov tudi načrtuje, da bodo njihova podjetja za vedno ostala »miši« (mala podjetja, ki jih ustanovijo brez velikega prispevka h gospodarski rasti (Tajnikar, 1994, str. 159)). Prav zato je potrebno sodelovanje med majhnimi podjetji, ki bi se povezovala v podjetniške mreže, to pa bi jim omogočalo večjo rast, hitrejši razvoj ter olajšalo nastope na tujih trgih. Razvoj podjetij bi temeljil na hitrejšem kroženju informacij, in zato učinkovitejšem izkoriščanju poslovnih priložnosti. Seveda pa naj bi skupaj z rastjo malih in srednjih podjetij hkrati tudi ta sektor ustvaril največ novih delovnih mest, s katerimi bi zmanjševali število brezposelnih.

2.1 Sektor majhnih in srednjevelikih podjetij v Sloveniji

Mala in srednjevelika podjetja imajo ključno vlogo v strategijah vseh ekonomij in predstavljajo hrbtenico gospodarstva. V EU je takih podjetij 20 milijonov, kar predstavlja 99 % vseh podjetij. V njih je zaposlenih 65 milijonov ljudi oz. 53 % vseh zaposlenih (Horžen, 2004). Po eni strani so ta podjetja ključni vir zaposlitev, najpomembnejši vzpodbujevalec inovacij ter družbenega in socialnega povezovanja v Evropi, po drugi strani pa so izredno občutljiva na spremembe poslovnega okolja, saj se vsako pozitivno izboljšanje pogojev poslovanja lahko zelo hitro odrazi v povečani uspešnosti njihovega poslovanja.

2.2 Analiza poslovanja sektorja malih in srednjevelikih podjetij v Sloveniji

Po Zakonu o Gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 30/93, sprememba Uradni list RS, št. 32/98) se podjetja delijo po velikosti glede na število zaposlenih, prihodkih ter povprečni vrednosti aktive po letnih računovodskih izkazih v zadnjem poslovnem letu v tri skupine.

- Majhna podjetja: za majhno podjetje velja tisto, ki izpolnjuje vsaj dva izmed naslednjih meril: da število zaposlenih ne presega 50, da so letni prihodki manjši od 280 milijonov tolarjev ter da povprečna vrednost aktive na začetku in koncu poslovnega leta ne presega 140 milijonov tolarjev.
- Srednja podjetja: za srednje podjetje velja tisto, ki ga ni mogoče uvrstiti med malo, izpolnjuje pa najmanj dve od naslednjih meril: da povprečno število zaposlenih ne presega 250, da so letni prihodki manjši od 1,1 milijarde tolarjev ter da povprečna vrednost aktive na začetku in na koncu poslovnega leta ne presega 550 milijonov tolarjev.
- Velika podjetja: za veliko se šteje podjetje, ki presega najmanj dve merili, ki določajo srednjeveliko podjetje.

V nadaljevanju bomo skozi analizo števila podjetij, zaposlenih, prihodka in dobička pogledali, kakšen je delež in mesto malih in srednjevelikih podjetij v slovenskem gospodarstvu. Razvoj tržnega gospodarstva se je v Sloveniji pričel s preходом iz socialističnega gospodarskega sistema v začetku devetdesetih, ko se je začelo razvijati podjetništvo in ustanavljanje podjetij. Razcvet je trajal do leta 1995, nato se je ustanavljanje podjetij nekoliko umirilo, ko je bil letni prirast le še 5 %. V letu 1999 je število podjetij celo upadlo. Največ je k temu prispeval takrat uveljavljen Zakon o finančnem poslovanju, zaradi katerega je šlo veliko podjetij v stečaj ali pa so bila po kratkem postopku izbrisana iz sodnega registra. Hkrati je prišlo tudi do rasti malih podjetij, ki so prešla v razred srednjih podjetij.

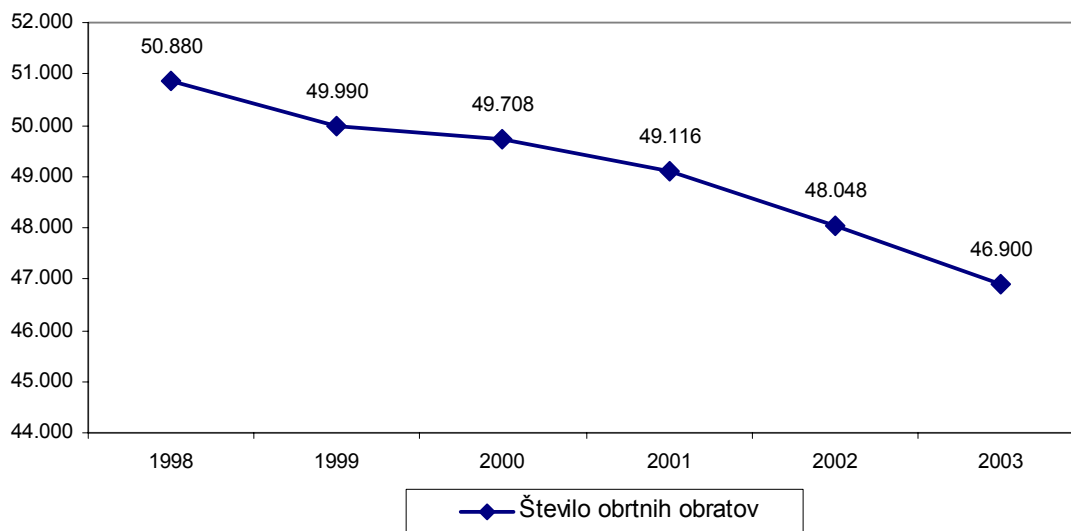
Omeniti je potrebno, da so v analizi statističnih podatkov podatki ločeni na gospodarska podjetja ter obrtniška, oziroma po načinu pridobitve podatkov, ki sta jih posredovali matični zbornici – Obrtna zbornica ter Gospodarska zbornica Slovenije. Podatki iz Gospodarske zbornice so podrobnejši in iz njih lahko razberemo več značilnosti, iz podatkov Obrtne zbornice Slovenije pa povzemamo številčnost obrtnih obratov, lastnikov ter zaposlenih delavcev.

Tabela 1: Število obrtnih obratov, število delavcev v obrtnih delavnicah ter število lastnikov po letih od leta 1998 do leta 2003

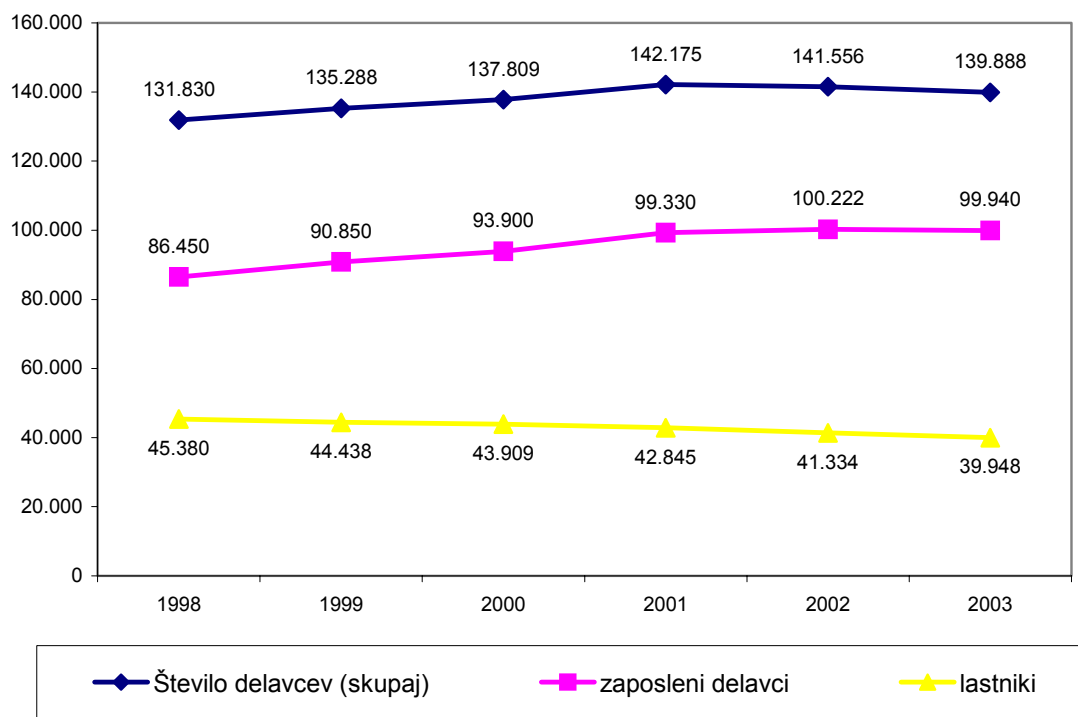
	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Število obrtnih obratov	50.880	49.990	49.708	49.116	48.048	46.900
Število delavcev (skupaj)	131.830	135.288	137.809	142.175	141.556	139.888
- zaposleni delavci	86.450	90.850	93.900	99.330	100.222	99.940
- lastniki	45.380	44.438	43.909	42.845	41.334	39.948

Vir: Obrt v številkah po letih (od 1998 do 2003), Obrtna zbornica Slovenije, 2005.

Slika 1: Število obrtnih obratov po letih od leta 1998 do leta 2003



Slika 2: Število zaposlenih delavcev po letih od leta 1998 do leta 2003



Od leta 1998 do leta 2003 je opaziti upadanje števila obrtnih obratov. V tem času je bilo povprečno letno upadanje obratov za 1,7 %. V letu 2003 je bilo le 46.900 obrtnih obratov, medtem ko jih je bilo leta 1998 še 50.880. S podobnim trendom je povezano tudi upadanje števila lastnikov, ki se je zmanjšalo s 45.380 v letu 1998 na 39.948 v letu 2003. Kljub zmanjšanju števila lastnikov, nosilcev obrti ter obratov, pa se v teh letih postopno povečuje število zaposlenih v teh podjetjih, kar pomeni, da gre za postopno rast

obstojećih obrtniških podjetij. V letu 2003 je bilo v obrti delujoćih slabih 140.000 ljudi, medtem ko je bilo v letu 1998 v obrti delujoćih 131.830 ljudi.

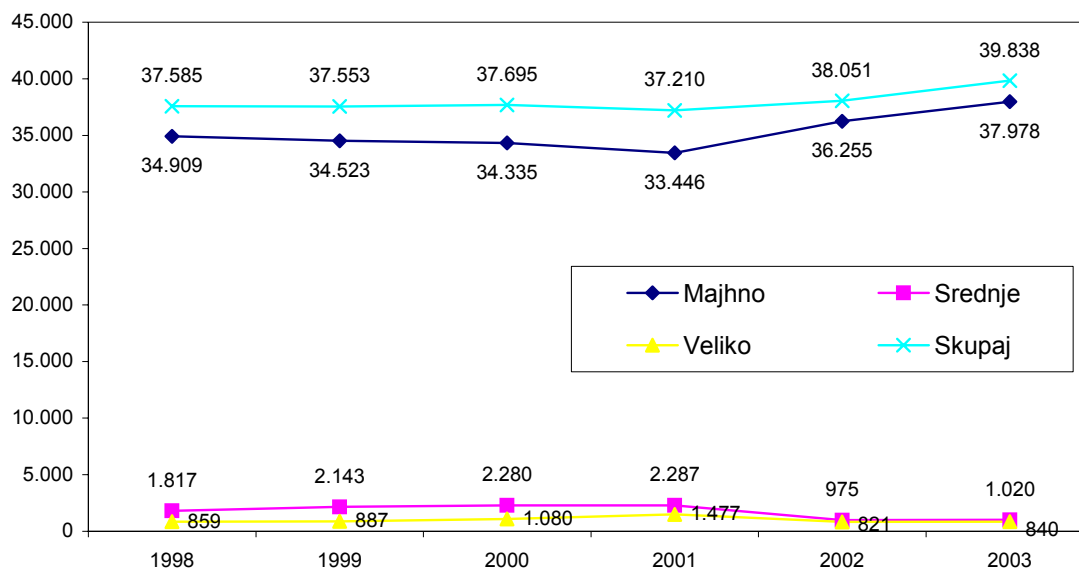
Kot sem poudaril že v uvodu, se načina pridobivanja in zbiranja statističnih podatkov v obeh zbornicah razlikujeta, zato jih tudi navajam ločeno. V gospodarskih družbah gre za bolj razgiban trend v številčnosti podjetij, zaposlenih ter skupnih prihodkih. Navajam jih v naslednjih tabelah:

Tabela 2: Število podjetij po velikosti od leta 1998 do leta 2003

Velikost podjetja	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Majhno	34.909	34.523	34.335	33.446	36.255	37.978
Srednje	1.817	2.143	2.280	2.287	975	1.020
Veliko	859	887	1.080	1.477	821	840
Skupaj	37.585	37.553	37.695	37.210	38.051	39.838

Vir: Gospodarska zbornica Slovenije, 2005.

Slika 3: Število podjetij po velikosti od leta 1998 do leta 2003



Kot lahko vidimo iz statističnih podatkov v Tabeli 2, predstavlja delež majhnih podjetij večinski delež med delujoćimi podjetji v Sloveniji. V letu 1998 je bil delež 93 %, nato je padel do 90 % leta 2001 (predvsem na račun povećanja števila velikih podjetij), v zadnjih letih pa zopet rasel do 95 % v letu 2003. Rahlo zmanjšanje skupnega števila podjetij je opaziti leta 1999, kljub povećanju v naslednjem letu se je leta 2001 skupno število zopet zmanjšalo. V naslednjih letih se je vsako leto število postopno povećalo. V analizi podatkov števila podjetij po velikosti od leta 1998 je izpostavljeno leto 2001, ko se bistveno zmanjša število majhnih podjetij (za 889 poslovnih subjektov), relativno visoko povećanje števila pa dosežejo velika podjetja (za 397 subjektov oziroma za 36,7 % v primerjavi s številom velikih podjetij iz preteklega leta). V kasnejših letih (2002 in 2003) dosega število velikih podjetij podobno število kot v letih 1998 ter 1999. Prav nasprotno pa je s številom srednjevelikih podjetij, ki je do leta

2001 postopno raslo, nato pa se je leta 2002 število le-teh prepolovilo na 975 poslovnih subjektov v letu 2002 in 1020 v letu 2003. Opaziti je, da je bilo v zadnjih letih znatna rast števila majhnih podjetij na račun odmiranja velikih in srednjevelikih podjetij. K rasti pa je prispeval tudi delež obrtnih podjetij, ki so se prepisala iz obrtnega registra Obrtne zbornice v register gospodarskih družb.

Prelomnost dogodkov iz leta 2001 se kaže tudi v Tabeli 3, kjer so prikazani statistični podatki o številu zaposlenih v podjetjih od leta 1998 do leta 2003. Postopna rast (1-% povprečna rast skupnega števila zaposlenih) je vidna le do leta 2001. V naslednjih letih pride do zmanjšanja števila zaposlenih na 469.166 (leta 2002) oziroma 466.296 v letu 2003. Največji delež zaposlenih je v velikih podjetjih (več kot polovica vseh zaposlenih), najmanjši pa v srednjevelikih. Število zaposlenih v velikih podjetjih je do leta 2001 postopno naraščalo do 297.610 zaposlenih.

Situacija se je spremenila že naslednje leto (2002), ko je bil očiten val odpuščanja v velikih podjetjih na račun zaprtja in prenehanja delovanja. V teh podjetjih je izgubilo službo slabih 60.000 ljudi, katerih večina pa je zaposlitev našla v srednjevelikih ter majhnih podjetjih. Največji del očitno z odpiranjem novih manjših poslovnih subjektov, katerih število se je znatno povečalo, prav tako pa število zaposlenih za kar 50.000 ljudi. V srednjevelikih podjetjih se je v tem obdobju število zaposlenih povečalo za 7207 ljudi. Val odpuščanj v velikih podjetjih se je odražal tudi v letu 2003, sicer v manjši meri (še za dobrih 4000), novo zaposlovanje pa je bilo v tem letu predvsem v srednjevelikih podjetjih (povečanje za 1246). V obdobju od leta 2001 do leta 2003 nove zaposlitve ni dobilo 5659 ljudi.

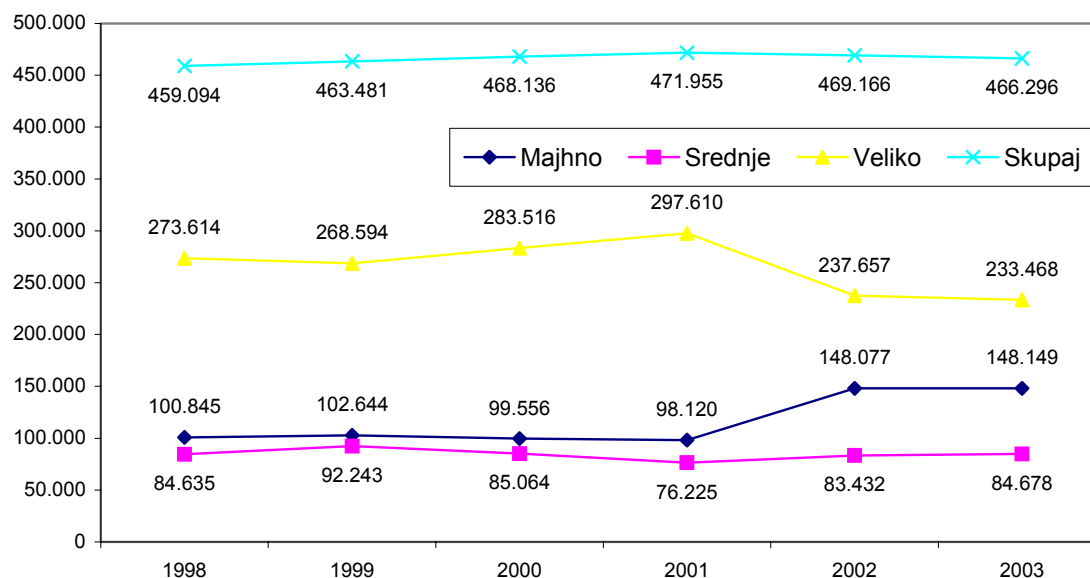
Tabela 3: Število zaposlenih v podjetjih od leta 1998 do leta 2003

Velikost podjetja	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Majhno	100.845	102.644	99.556	98.120	148.077	148.149
Srednje	84.635	92.243	85.064	76.225	83.432	84.678
Veliko	273.614	268.594	283.516	297.610	237.657	233.468
Skupaj	459.094	463.481	468.136	471.955	469.166	466.296

Vir: Gospodarska zbornica Slovenije, 2005

Pomemben vpliv majhnih podjetij na gospodarsko situacijo v zadnjih letih si lahko ogledamo v Tabeli 4, kjer so prikazani prihodki podjetij od leta 1998 do leta 2003. Konstantna rast skupnih prihodkov v teh letih v podjetjih znaša 11 %. Kriza velikih podjetij leta 2001 je razvidna tudi v slednjih podatkih, saj je upad prihodkov v letu 2002 znašal 10 %.

Slika 4: Število zaposlenih v podjetjih od leta 1998 do leta 2003



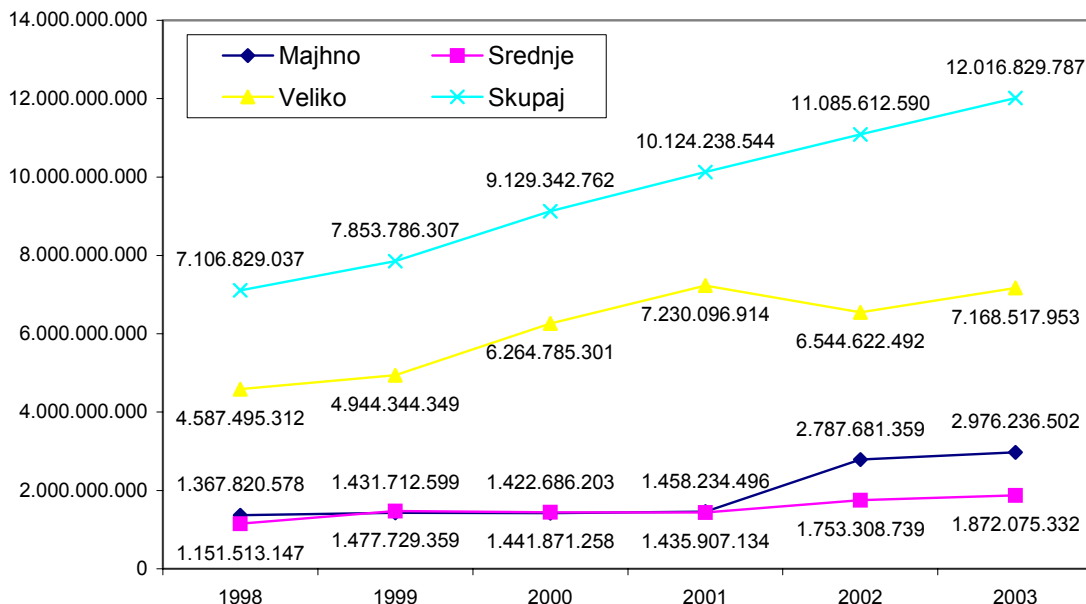
Izpad so pokrila majhna ter srednjevelika podjetja, kjer je prišlo do očitne nove energije. V majhnih podjetjih so se v letu 2002 prihodki podvojili, v srednjevelikih pa povečala za 22 % (v letu 2002). Velik delež prihodkov velikih podjetij v skupnih prihodkih (leta 2001 je bil kar 71,4 %) se je na račun pomembnosti majhnih in srednjevelikih podjetij zmanjšal na 60 % v letu 2002. V tem letu predstavlja delež prihodkov iz majhnih podjetij četrtno v skupnih prihodkih celotnega gospodarstva.

Tabela 4: Prihodki podjetij od leta 1998 do leta 2003 (v tisoč SIT)

Velikost podjetja	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Majhno	1,367.820.578	1,431.712.599	1,422.686.203	1,458.234.496	2,787.681.359	2,976.236.502
Srednje	1,151.513.147	1,477.729.359	1,441.871.258	1,435.907.134	1,753.308.739	1,872.075.332
Veliko	4,587.495.312	4,944.344.349	6,264.785.301	7,230.096.914	6,544.622.492	7,168.517.953
Skupaj	7,106.829.037	7,853.786.307	9,129.342.762	10,124.238.544	11,085.612.590	12,016.829.787

Vir: Gospodarska zbornica Slovenije, 2005.

Slika 5: Prihodki podjetij od leta 1998 do leta 2003 (v tisoč SIT)



3. NAČINI IN POMEN POVEZOVANJA PODJETIJ V PODJETNIŠKE MREŽE

Podjetniki pri svojem poslovanju vede ali nevede uporabljajo, tvorijo in se vključujejo v podjetniške mreže. V začetnih fazah, ko je podjetnik še v fazi ustanavljanja oziroma preverjanja podjetniške ideje, se najprej osredotoča na neformalno mrežo, šele v naslednji pa to mrežo razširi na ostale, banke, računovodje, odvetnike, poslovne svetovalce, zbornico, itd.

V nadaljevanju si bomo pogledali različne teoretične opredelitve podjetniških mrež, načine in pomen povezovanja podjetij v mreže. Motiv vzpostavitve oziroma vključitve v podjetniško mrežo je vedno ekonomski, vsebina odnosov v podjetniških mrežah je sociološko-družbene narave, podjetniške mreže pa so lahko uspešne le ob dobri organiziranosti. To dejstvo, ki označuje večdimenzionalnost razumevanja podjetniških mrež, nas opozarja, da se moramo pri obravnavi zavedati prepletenosti vseh treh dejavnikov – socioloških, ekonomskih ter organizacijskih.

Mreža (angl. network), ki jo sestavljajo udeleženci – osebe, organizacije, industrije ali celo država – je skupek vzorčnih odnosov med posamezniki, skupinami ali organizacijami (Dubini, Aldrich, 1991). Mitchell (1969) definira mrežo kot specifični tip odnosov, ki nastajajo znotraj določene skupine oseb, stvari in dogodkov. Skupina ljudi, stvari ali dogodkov, iz katerih sestoji mreža, se imenuje udeleženci.

Podjetniško mrežo lahko opredelimo na več načinov. Tako kot je veliko avtorjev, ki se ukvarjajo s preučevanjem podjetniških mrež, tako je tudi veliko različnih načinov, kako se te mreže delijo. Raziskovalci na tem področju so ugotovili, da so podjetniške mreže alternativa velikim podjetjem, s pomočjo katerih se omogoča obstoj, rast ter razvoj malim in srednjim podjetjem v današnjem poslovnem svetu (Chaston, 1996, str. 71). To je skupek povezav in medsebojnih odnosov med podjetji, njihovimi dobavitelji, kupci, kreditorji, podpornimi institucijami ... S pomočjo teh povezav

pridobijo podjetja dostope do nove tehnologije, novih distribucijskih kanalov in novih trgov (Brown, Butler, 1995, str. 58). Osnovno delitev med podjetniškimi mrežami lahko naredimo po dveh kriterijih:

- formalne in neformalne mreže,
- osebne in razširjene.

V formalne mreže so vključene vse institucije, ki podpirajo oziroma servisirajo delovanje podjetij oziroma jih spodbujajo k povezovanju v mreže. Med nje štejemo državne institucije, kot so gospodarska in obrtna zbornica, ministrstvo za gospodarstvo, podjetniški inkubatorji ter razne sklade, financirane s strani države. Poleg njih pa lahko zraven štejemo tudi zasebne podporne institucije, kot so banke, računovodski servisi, odvetniške pisarne in razni posredniki. Na drugi strani so neformalne mreže skupine ljudi, ki so podjetniku v pomoč in jih sestavljajo družinski člani, prijatelji, sošolci, nekdanji sodelavci, nekdanji delodajalci, ... Neformalna mreža je podjetniku v veliko pomoč v začetnih fazah, kljub temu da je limitirana v pogledu informacij, znanj in zmožnosti.

Naprej si oglejmo primer opredelitve International Labour Organization (ILO), ki obravnava dve vrsti mrež, in sicer t. i. »kraljestva« in »republike«, ter tretjo obliko, ki vsebuje značilnosti obeh (Jaklič, 1999, str. 353).

1. »Kraljestvo« je vrsta podjetniške mreže, kjer velika korporacija povezuje manjša podjetja v navpično verigo. Manjša podjetja delujejo pod strateškim vodstvom večjega podjetja. Primer »kraljestev« so japonska podjetja.
2. »Republike« so vrste podjetniških mrež, kjer pa se med seboj enakovredna podjetja povezujejo v vodoravno verigo. To so manjša, visokospecializirana podjetja. V središču take podjetniške mreže je posrednik bodisi javna oz. državna institucija ali zasebna institucija, ki opravlja za podjetja določene storitve in omogoča sodelovanje. Primer »republik« so evropska industrijska okrožja.
3. Tretja oblika podjetniških mrež je nekje med obema čistima oblikama mrež, ki jo lahko imenujemo tudi hibrid. Značilnost te vrste povezav je, da so med podjetji značilne močne horizontalne vezi, hkrati pa se ta podjetja tudi povezujejo z velikimi podjetji, ki v podjetniški mreži ne prevladujejo.

Podjetniško mrežo lahko opredelimo tudi z modelom, kot sta ga predstavila D'Cruz in Rugman, ki vidita podjetniško mrežo sestavljeno iz petih partnerjev, in sicer: v središču je veliko (multinacionalno) podjetje, ostali člani mreže pa so ključni dobavitelji, ključni odjemalci, izbrani konkurenti in institucije, ki s svojimi storitvami podpirajo delovanje mreže. Z njunega vidika je obstoj in delovanje celotne mreže odvisno od uspešnosti multinacionalke (D'Cruz, Rugman, 1994).

Podjetnik gre v procesu mreženja, skupka socioloških in ekonomskih povezav med podjetniki in zaposlenimi v teh podjetjih, skozi tri stopnje (Larson, Starr, 1993, str. 5): 1. Osredotočenje na kritične dvostranske zveze, 2. Spreobrnitev dvostranskih zvez v socioekonomske zveze ter 3. Poglobitev povezav.

Podjetniki v procesu ustanavljanja in rasti vzpostavljajo številne stike, ki so ponavadi glavni vir novih idej in pomemben faktor za uspeh podjetja. Gradijo različne vrste mrež z razlogom, da (Petrin, 1991):

- pridobijo informacijo o tem, kaj je na razpolago,
- pridobijo nasvete, kako najbolje realizirati priložnost in začeti s poslovanjem,
- najdejo zagotovilo, da bo posel uspešen,
- pridobijo sredstva – prostor, opremo, denar.

V praksi proces mreženja opišemo s štirimi fazami mreženja.

- Faza osebnega mreženja.
Posameznik vsak dan deluje znotraj osebnih mrež, jih uporablja in ustvarja. Osebnе mreže so lahko razvite med prijatelji, sošolci, kolegi s fakultete, sodelavci, itd. Bistvo mreženja je razvijanje vezi in poznanstev z namenom pridobivanja in izmenjave informacij in virov (Standke, Stell, 2000, str. 65). Tovrstno mreženje je kultivirano ter temelječe na spoštovanju drugih, brez nadlegovanja z željami po uslugah in vsiljevanja. Za učinkovitejše mreženje je potrebno pripraviti plan, kjer najprej naredimo zemljevid svojega mreženja, identificiramo svoj značilen stil, jasno definiramo cilje ter postopno izpopolnjujemo omreževalne navade.
- Faza ustanovitve podjetja in začetnih povezav.
Podjetniška mreža je skupek povezav in medsebojnih odnosov med podjetji in njihovimi zaposlenimi, ki v njej sodelujejo. V začetnih fazah, še pred formalno ustanovitvijo novega podjetja, podjetnik navezuje kontakte in uporablja zveze ter si tako zagotavlja dostop do virov, ki bi bili drugače izven njegovega dosega. Formalne institucije, kot so razne državne ustanove, gospodarska in obrtna zbornica, inkubatorji, so seveda v veliko pomoč podjetniku pri ustanavljanju novega podjetja. Vendar pa je res, da so postopki pridobivanja sredstev, ki jih podjetnik v začetnih fazah potrebuje, zamudni in večinoma zbirokratizirani.
- Faza vzpostavljanja podjetniške mreže.
Podjetje si mora zagotoviti dostop do virov sredstev z vzpostavitvijo podjetniške mreže, saj je le-to na začetku kritična faza obstoja oziroma preživetja novega podjetja. Člani mreže so podjetniki oziroma podjetja, ki sredstva posedujejo. S tega stališča mora biti število stikov čim večje in mreža čim bolj razvejana. Fazo sodelovanja med podjetji na tej stopnji lahko imenujemo tudi preizkusna doba, saj je narava prvih stikov pogosto enostranska, sčasoma pa naj bi narava sodelovanja temeljila na medsebojnem spoznavanju, poglobljanju odnosov ter vzajemnosti. Že od začetne faze vzpostavljanja podjetniške mreže je pomembno vzdrževanje korektnih odnosov, tudi zato, ker člani podporne mreže v začetni fazi slonijo predvsem na prijateljih, znancih, sorodnikih, itd. Zelo pomembno je, da odnose vseskozi vzdržujemo na nivoju, sklenjene dogovore izpolnimo in vzdržujemo nivo storitev ali produktov na dogovorjenih standardih. Vse to vodi do verodostojnosti, zaupanja med partnerji in še bolj poglobljenega sodelovanja med člani podjetniške mreže (Larson, 1992).
- Faza poglobljanja in razširitve povezav v podjetniški mreži.
Od prvotnih bodisi socioloških ali ekonomskih vezi preko socioekonomskih pridemo v tej fazi do še bolj poglobljenih vezi med podjetji v podjetniški mreži. Komunikacije in odnosi med podjetji postanejo še intenzivnejši, poleg že dosedanjih izmenjav informacij pride do sodelovanja še pri ostalih poslovnih funkcijah, financah, trženju, razvoju, tehničnem področju ... Podjetja se skupaj lotevajo nastopov na obstoječih ali pa novih trgih, povežejo se v računalniško mrežo, ustanavljajo

skupne oddelke za raziskave in razvoj ter se skupaj lotevajo drugih projektov (Larson, Starr, 1993, str. 10).

Bolj kot sama absolutna velikost podjetniške mreže pa je pomembna raznolikost le-te. Ni pomembno samo, s kolikimi podjetji ima podjetje poglobljene stike in razne oblike sodelovanja, vsaj tako pomembno je tudi, da ima preko teh vezi dostope do različnih skupin, ki mu omogočajo povezave v nove podjetniške mreže in preko njih dostop do novih informacij in virov.

Pomemben vidik mrež je njihova dinamičnost. Nprestano se spreminjajo, preoblikujejo in spreminjajo velikost. Za podjetnika predstavlja velik izziv uravnavanja sprememb vezi, ki izhajajo iz dinamičnosti. Vrednost oziroma moč povezav med podjetji se spreminja. Nekatere v preteklosti posredne zveze postajajo pomembnejše, nekatere neposredne pa postanejo manj pomembne. Zato mora podjetnik oziroma podjetje nprestano uravnavati konfiguracijo mreže ter pri tem paziti, da jo uravnava glede na novonastale vrednosti povezav. Seveda pa je potrebno biti pozoren tudi na odnos, velikost in raznolikost mreže (Žejn, 2000).

Poglabljanje stikov med partnerji pripelje do t. i. kristalizacije podjetniške mreže. To je višja raven stabilnosti in predvidljivosti odnosov znotraj mreže povezav. Med partnerji prevlada razmišljanje dolgoročne vizije in sodelovanja, ki bo s sedanjimi vložki prinesla korist v prihodnosti za vse (Larson, Starr, 1993, str. 11).

Kot vidimo, je proces povezovanja podjetja v podjetniške mreže proces, ki vključuje sociološke in ekonomske vidike. Na podjetje in podjetnika ne moremo gledati striktno kot samo na ekonomski subjekt, kajti s procesom mreženja je prav tako kot racionalni ekonomski interesi vključena tudi iracionalna človeška narava. Velik pomen za uspešno povezovanje imajo moralne vrednote, poštenost, zaupanje, iskrenost, prijateljstvo, ki vnašajo v odnose dodatno kvaliteto in so garancija za dolgoročno sodelovanje, ki zadovoljuje vse vpletene strani. Za uspešnost delovanja podjetja in podjetniške mreže pa sta prav tako pomembna uspešnost pri uravnavanju velikosti in raznolikosti podjetniške mreže in zmanjševanje odvisnosti s poglobljanjem medpodjetniških vezi.

3. 1 PODPORA POVEZOVANJU MAJHNIH IN SREDNJEVELIKIH PODJETIJ V SLOVENIJI

V hitrem času globalizacije, ko sta konkurenca in boj za preživetje podjetij vedno večja, trg pa vedno zahtevnejši in tehnološko razvitejši, je nujno, da se podjetja povezujejo. Odločilni pogoji za uspeh so pripravljenost podjetij za sodelovanje, homogenost ciljev in spodbuda države. Prav razumevanje države ter njeno aktivno sodelovanje na področju sodelovanja in povezovanja podjetij je lahko zelo pozitiven dejavnik v podjetnikovi motivaciji za medpodjetniško povezovanje. Prav tako se vložena sredstva države pri uresničitvi zastavljenih ciljev na tem področju ne odražajo le v doseženi koristi podjetnikov, temveč rasti gospodarstva, državne blaginje ter razvoja njenih prebivalcev.

Iz izkušenj držav, ki so danes uspešne v okoliščinah globalne konkurence, izhaja, da je visoka gospodarska rast splet treh dejavnikov (Antončič, 2002, str. 41), in sicer:

- pripravljenosti posameznika in podjetij za tvegano vlaganje v inovativne projekte,
- pripravljenosti podjetij za preoblikovanje, s ciljem povečanja učinkovitosti z zmanjšanjem stroškov ter povečanjem proizvodnje in zaposlitvene fleksibilnosti,
- nastajanjem inštitucij, ki skrbijo za prenos znanj z univerz in raziskovalnih inštitutov v proizvodnjo, ter finančnih inštitucij, specializiranih za financiranje zelo tveganih naložb.

Izkušnje so bile tudi v Sloveniji podlaga za oblikovanje proaktivne gospodarske politike, ki vsebuje programe, namenjene pospeševanju konkurenčne sposobnosti podjetij ne glede na velikost, lastništvo in dejavnost. Del programov je usmerjenih v promocijo podjetništva in razvoj podpornega okolja ter v spodbujanje razvoja mikro, malih in srednjih podjetij. Malo gospodarstvo postaja vse pomembnejši gospodarski subjekt v Sloveniji in ima vedno večjo vlogo pri konkurenčni sposobnosti slovenskega gospodarstva. Vrata podjetništvu v Sloveniji so se odprla leta 1988, ko je bilo zakonsko omogočeno ustanavljanje zasebnih podjetij, začela pa se je tudi privatizacija obstoječih podjetij. Sprožena sta bila dva procesa, ki sta začela spreminjati tipično socialistično strukturo slovenskega gospodarstva: množično so nastajala nova majhna podjetja in se drobila velika.

Prav zaradi spoznanja, da podjetništvo daje pulz gospodarstvu države in predstavlja enega ključnih faktorjev razvoja, so države po celem svetu začele ustanavljati podporne institucije z namenom izboljšanja okolja za ustanovitev, poslovanje in rast malih ter srednjevelikih podjetij. Pri nas je večina pospeševalnih institucij nastala v obdobju med 1992 in 1994. Pri postavljanju podpornega sistema se Slovenija zgleduje po preizkušeni sistemih iz razvitih držav, ki so primerljive z našo državo in po smernicah, ki jih določa EU. V nadaljevanju so predstavljene glavne državne institucije in subjekti, ki delujejo na tem pomembnem področju.

3. 1. 1 Ministrstvo za gospodarstvo

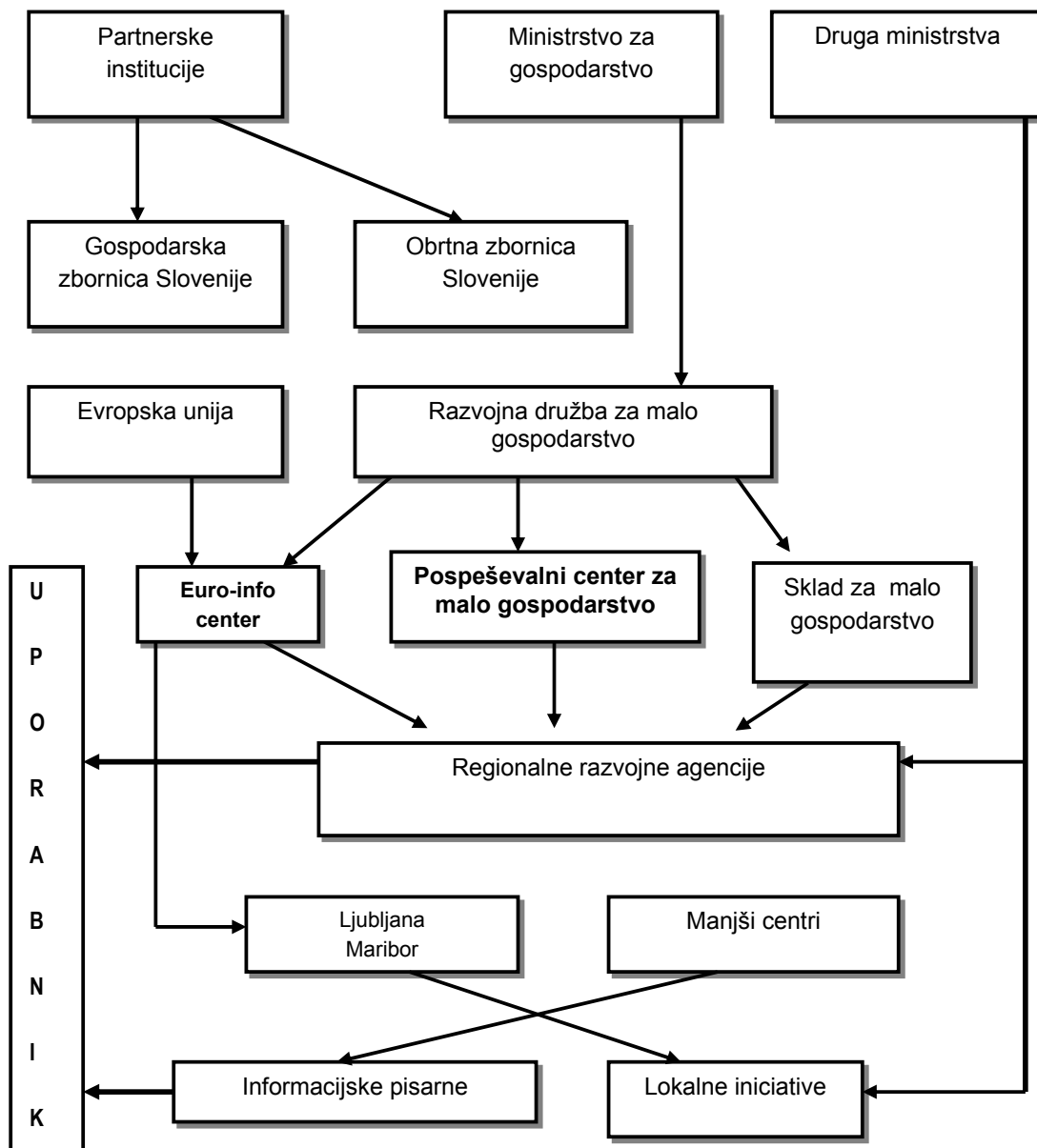
Na nacionalnem nivoju države Slovenije ima poglavito vlogo pri spodbujanju povezovanja malih in srednjevelikih podjetij prav gotovo Ministrstvo za gospodarstvo z ostalimi ministrstvi in podpornimi institucijami. Razvojna družba za malo gospodarstvo pod okriljem Ministrstva za gospodarstvo skupaj s programom Evropske unije združuje dejavnosti Euro-info centra in Pospeševalnega centra za malo gospodarstvo (organiziranost podpornega okolja za malo gospodarstvo v Sloveniji je shematsko prikazana na Sliki 6 na naslednji strani, avtorica: Mojca Šiler, 2001).

V okviru Ministrstva za gospodarstvo deluje Direktorat za podjetništvo in konkurenčnost, ki združuje programe in ukrepe, usmerjene v uresničevanje temeljnega dolgoročnega cilja gospodarskega razvoja Slovenije, povečevanje konkurenčnosti podjetij in države.

Pod njenim okriljem delujeta:

- Sektor za promocijo podjetništva in razvoj malih in srednjevelikih podjetij,
- Sektor za tehnološki razvoj in inovativnost.

Slika 6: Organiziranost podpornega okolja za malo gospodarstvo v Sloveniji



Vir: Šiler (2001, str. 46).

Pomembna novost v programski organiziranosti je, da so vsi ukrepi in razvojne spodbude za prestrukturiranje podjetij ter povečevanje konkurenčnih sposobnosti združeni v enotne, horizontalne programe za vse panoge dejavnosti in vsa podjetja, ne glede na velikost, obliko organiziranosti ali lokacijo.

Sektor za promocijo podjetništva in razvoj malih in srednjevelikih podjetij

Sektor v okviru Programa ukrepov za pospeševanje in konkurenčnosti za obdobje 2002–2006 izvaja program Spodbujanja podjetništva in izkoriščanja podjetniških priložnosti (brez podprograma Spodbujanje razvoja turizma), ki predstavlja ukrepe za implementacijo Politike podjetništva in konkurenčnost Ministrstva za gospodarstvo. Program je usmerjen v odpravljanje ključnih problemov in ovir za razvoj podjetništva, nastajanje in rast malih podjetij. S tem programom se želi povečati raven podjetniške kulture v Sloveniji in izboljšati dinamičnemu podjetništvu naklonjeno okolje ter s spodbujanjem inovativnosti doseči večjo rast inovativnih mikro in malih podjetij.

Sektor skrbi za izvajanje naslednjih podprogramov:

- Promocija podjetništva ter ustvarjanje in razvoj podpornega okolja,
- Spodbujanje nastajanja in razvoja malih in srednjih podjetij.

Glavne naloge programa so na eni strani usmerjene k odpravljanju ovir, ki zavirajo hitrejši razvoj podjetništva v Sloveniji, in zagotavljanju takšnih pogojev v okolju, ki omogočajo rast, kakovost, spodbujajo inovativnost in povezovanje, na drugi strani pa k zagotavljanju posebnih razvojnih spodbud za mala in srednjevelika podjetja, posebej tudi za mikro podjetja, ki predstavljajo najbolj ranljiv segment gospodarstva v fazi priključevanja EU. Podprogram zajema vrsto aktivnosti na področju promocije podjetništva, usposabljanja za podjetništvo in razvoja stimulativnega podpornega okolja, ki jih izvaja ministrstvo skupaj s Pospeševalnim centrom za malo gospodarstvo, obrtno in gospodarsko zbornico.

Ukrepi so prioritarno usmerjeni v:

- odpravljanje administrativnih ovir za nastajanje in razvoj malih podjetij,
- izboljšanje dostopa do informacij in znanja,
- izboljšanje dostopa in kvalitete storitev za podjetnike in mala ter srednja podjetja,
- spodbujanje usposabljanja za podjetništvo na vseh nivojih.

V okviru podprograma se izvajajo razvojni projekti Pospeševalnega centra za malo gospodarstvo na področju promocije podjetništva, razvoja informacijskega sistema in delovanja Euro-info centrov, delovanja in razvoja pospeševalne mreže za malo gospodarstvo (regionalni in lokalni pospeševalni centri) ter projekti spodbujanja podjetništva za posebne ciljne skupine – spodbujanje podjetništva med mladimi, spodbujanje poklicnega uveljavljanja žensk in spodbujanje uvajanja dela na domu in dela na daljavo.

Ministrstvo zagotavlja tudi neposredno podporo podjetnikom in malim ter srednjim podjetjem s:

- subvencioniranjem svetovanja podjetnikom in podjetjem po sistemu napotnic (vavčerski sistem svetovanja) preko Pospeševalnega centra za malo gospodarstvo,
- subvencioniranjem poklicnega izobraževanja in usposabljanja mladih v okviru kombiniranega izobraževanja za obrtne poklice (dualni sistem izobraževanja) preko Obrtne zbornice Slovenije in Gospodarske zbornice Slovenije,
- sofinanciranjem dodiplomskega študija podjetnikom preko Pospeševalnega centra za malo gospodarstvo.

Implementacijska agencija za izvajanje programov promocije podjetništva in razvoja podpornega okolja za podjetništvo je Pospeševalni center za malo gospodarstvo. Neposredne in posredne finančne vzpodbude za mala in mikro podjetja se dodeljujejo preko javnega sklada RS za razvoj malega gospodarstva.

Sektor za tehnološki razvoj in inovativnost

Povečana konkurenca sili podjetja k neprestanemu zniževanju stroškov. Oboje skupaj potiska regije, države v intenzivno tekmo za novimi investicijami in ohranjanjem obstoječih. Za visokokonkurenčna gospodarstva je značilna velika mobilnost podjetij, visoka konkurenca med regijami, odnosi med podjetji ne temeljijo na rivalstvu, temveč na sodelovanju in konkurenci.

Program, ki ga izvaja, zajema ukrepe za spodbujanje podjetniških vlaganj v tehnološki razvoj in krepitev razvojnih sposobnosti podjetij; krepitev razvojnih oddelkov v podjetjih, razvoj skupne razvojno raziskovalne infrastrukture, povečevanje tehnološke zahtevnosti izdelkov in storitev. Pomemben poudarek v programu je na spodbujanju vključevanja slovenske industrije v mednarodne razvojnoraziskovalne in tehnološke programe ter zagotavljanje stalnega spremljanja razvoja na področju R&R dejavnosti in tehnologije v primerjalnih državah.

3. 1. 2 Pospeševalni center za malo gospodarstvo

Pospeševalni center za malo gospodarstvo (PCMG) je leta 1992 ustanovila Vlada Republike Slovenije za koordinacijo Pospeševalne mreže za malo gospodarstvo in programov, namenjenih podjetništvu in malemu gospodarstvu. Matično ministrstvo PCMG je Ministrstvo za gospodarstvo, pri načrtovanju finančnoidejnih programov PCMG pa sodelujejo tudi Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve ter Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano.

Ustanovni akt PCMG kot osrednje vladne institucije za pospeševanje malega gospodarstva določa, da se center ustanavlja s ciljem razvoja mreže storitev na nacionalnem, regionalnem in lokalnem nivoju ter koordinacije različnih vladnih programov, ki naj bi omogočili hitrejše ustavljanje in rast enot malega gospodarstva. Razvijal naj bi tudi mednarodno sodelovanje s podobnimi institucijami v tujini, in s tem omogočal prenos dobrih praks ter zagotavljal malemu gospodarstvu pomoč na področju mednarodnega povezovanja. V okviru tega je bil na podlagi sklepa vlade v okviru Pospeševalnega centra vzpostavljen Euro-info center. Konec leta 2005 pa naj bi na podlagi vladnega sklepa preoblikovali PCMG, Agencijo za gospodarsko promocijo in tuje investicije (TIPO) ter Sklad za podjetništvo v Javno agencijo za podjetništvo in tuje investicije (JAPTI).

Vizija PCMG je postati osrednja institucija za pospeševanje obrti, podjetništva in inovacij ter lokalnih razvojnih iniciativ v Sloveniji. Pospeševalni center naj bi razvijal partnersko sodelovanje med različnimi vladnimi resorji in zbornicami ter lokalnimi skupnostmi. V letu 1997 so Dogovor o partnerskem sodelovanju podpisala ministrstva za gospodarske dejavnosti, za delo družino in socialne zadeve, za

znanost in tehnologijo, za ekonomske odnose in razvoj, za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, Zavod za zaposlovanje RS ter Gospodarska in Obrtna zbornica Slovenije.

V PCMG razvoj kakovosti storitev zagotavljajo:

1. Horizontalno s pomočjo razvoja vavčerskega sistema svetovanja in usposabljanja.
2. Vertikalno s pomočjo ciljno usmerjenih storitev za posamezne ciljne skupine ali področja razvoja podjetništva v okviru uresničevanja posebnih vladnih programov (Razvoj podjetništva in ustvarjalnosti mladih, Razvoj dela na domu in teledela, Razvoj podjetništva žensk, Podjetniške prenove podeželja, Spodbujanja razvoja poslovne infrastrukture, Spodbujanje povezovanja podjetij, Razvoj inovativnosti in prenos inovacij v tržne produkte, Spodbujanje tehnološkega razvoja malih in srednjih podjetij, uresničevanje Antibirokratskega programa, Razvoj socialnega podjetništva in kooperativ, Razvoj pomoči podjetjem in obrtnikom v težavah, Pomoč pri preraščanju obrtne dejavnosti v podjetja itd.).
3. S prenosom dobrih praks iz pilotnih regij in tujine na območje celotne Slovenije.

Aktivnosti, cilji ter delovno področje PCMG so:

A) Strategija razvoja malih podjetij in program za njeno uresničevanje

Nadaljnje izhodišče za razvoj informacijskega sistema predstavlja Strategija razvoja malih podjetij in program za njeno uresničevanje, ki jo je pripravilo Ministrstvo za malo gospodarstvo.

B) Koordinacija

Prednostna naloga PCMG je vzpostavljanje tesnega sodelovanja in koordinacije razvojnih ciljev različnih vladnih resorjev, ki so posredno ali neposredno povezani z razvojem podjetništva na eni strani ter zagotavljanjem učinkovite pomoči pri vzpostavljanju in delovanju razvojnih projektov ter uresničevanju prednostnih projektov partnerstev na lokalnem oziroma subregionalnem razvoju.

C) Razvoj neprofitno naravnane podjetništva

Še eno pomembno razvojno področje centra je pomoč pri razvoju različnih oblik neprofitno naravnane podjetništva (npr. kooperative) in vzpostavljanju ustreznega podpornega okolja za delovanje teh oblik. Zaradi strukture prebivalstva tako v Evropi kot deželah OECD postaja vse pomembnejši razvoj t. i. socialnega – neprofitno naravnane podjetništva, ki temelji na lokalnih zaposlitvenih iniciativah. Tovrstno podjetništvo vse bolj dobiva svoje mesto tudi v Sloveniji, saj na eni strani predstavlja osnovo za razvoj različnih vrst dejavnosti, ki zapolnjujejo potrebe po izboljšanju kakovosti življenja v lokalnih skupnostih, izboljšanju ponudbe na področju turističnih produktov, rekreacije, športa, kulture, varstva narave, pa tudi razvoja storitev povezanih z informacijskimi tehnologijami. Omogočajo ohranjanje kulturne dediščine, tradicionalnih obrti itd. Nekatere iniciative ostajajo trajno neprofitno naravnane, druge pa z leti preraščajo v profitno naravnane podjetja in v tem smislu predstavljajo eno od poti k razvoju malih in srednjih podjetij.

Č) Mednarodno sodelovanje

- Krepitev različnih oblik mednarodnega sodelovanja bo centru in celotni mreži omogočila zagotavljanje učinkovitih informacij in drugih vrst pomoči malim in srednjim podjetjem pri njihovem vstopanju v mednarodne povezave. Pri tem ima pomembno vlogo nadaljnji razvoj storitev treh Euro-info centrov (v Ljubljani, Kopru in Mariboru). S svojo vključenostjo v evropsko mrežo več kot 300 Euro-info centrov zagotovo lahko predstavljajo najkrajšo in najbolj učinkovito pot do informacij, ki jih potrebujejo podjetja, in je hkrati pospeševalna mreža pri vstopanju na evropske trge, pri usklajevanju svojih aktivnosti s pravili delovanja v EU itd.
- Nedvomno zelo pomemben cilj za celotno pospeševalno mrežo predstavlja sodelovanje v okviru Pakta stabilnosti.
- Pomembna aktivnost PCMG je nedvomno organiziranje različnih mednarodnih konferenc in drugih oblik srečanj podjetnikov oz. tistih, ki pospešujejo njihov razvoj. Za doseg tega cilja se PCMG povezuje z obema zbornicama ter različnimi vladnimi resorji in javnimi institucijami.
- V večji meri kot doslej namerava PCMG vzpostaviti tudi sodelovanje s podobnimi institucijami, kot je PCMG, v EU in deželah OECD ter s pomočjo programov bilateralnega sodelovanja prispevati k razvoju kakovosti storitev mreže.
- PCMG vzpostavlja pogoje za koordinacijo pilotnih PHARE programov socialnoekonomske kohezije regij (v sodelovanju z ministrstvi in agencijo za regionalni razvoj).
- Organizacija in razvoj pospeševalne mreže. Ključna naloga PCMG je sprejem celovitega programa nadaljnje institucionalne podpore regionalnemu razvoju in podjetništvu. V okviru PCMG je ustanovljenih 5 regionalnih podjetniških centrov, kar 7 pa jih je v fazi ustanavljanja, ter 29 lokalnih podjetniških centrov, 3 pa so v fazi ustanavljanja.

D) Spodbujanje lokalnih iniciativ

PCMG nadaljuje z izvajanjem PHARE projekta Program aktiviranja lokalnih razvojnih partnerstev in zaposlitvenih iniciativ, ki pomeni nadgradnjo dosedanjega sistema spodbud lokalnih zaposlitvenih iniciativ. Cilj je oblikovanje celovitega sistema podpore razvojnim programom območnih partnerstev, ki bo vseboval merila in kriterije za dodeljevanje pomoči, oblike in namene, dokumentacijo o prijavah, metodologijo ocenjevanja, sistem indikatorjev ter načine spremljanja, dodeljevanja subvencij in povezovanja instrumentov podpore različnih ministrstev.

E) Pospeševanje samozaposlovanja

PCMG je prevzel izvajanje programa Pospeševanja samozaposlovanja brezposelnih in trajno presežnih delavcev, ki se bo sčasoma preoblikoval v Program pospeševanja samozaposlovanja, ki bo namenjen celotnemu prebivalstvu.

F) Razvoj novih storitev za mala podjetja

PCMG je po vzoru uspešnih mednarodnih projektov oblikoval nove projekte pomoči obrtnikom in podjetnikom pri usposabljanju za vstopanje na trg EU: pomoč podjetjem pri prijavah na domače in mednarodne tenderje, dejavnike uspeha, pomoč podjetjem v težavah, ustanovitev rizičnega sklada ter vzpodbujanje razvoja inkubatorjev.

G) Razvoj in usposabljanje kadrov v pospeševalni mreži

PCMG nadaljuje z usposabljanjem koordinatorjev lokalnih podjetniških centrov in podjetniških svetovalcev. V programskem obdobju bo vzpodbujal prenos najboljših praks v pospeševalni mreži na druga področja v Sloveniji in po potrebi nudil ustrezno tehnično pomoč.

H) Promocijske aktivnosti

PCMG redno izvaja aktivnosti promocije podjetništva, med katere lahko štejemo tudi pripravo in ažuriranje svoje spletne strani. V začetku leta 2000 je izdal priročnike za poslovne načrte. Izdaja tudi redna letna poročila in programe ter podpira nekatere promocijske aktivnosti (podjetniški forumi, podjetnik leta) ter oblikuje načrt celovite promocije podjetništva in podjetniške kulture v Sloveniji. V okviru publikacij je PCMG bistveno spremenil koncept glasila PCMG Informator. Ta izhaja enkrat mesečno kot zelo kratek bilten, ki prinaša predvsem osnovne informacije o razpisih in drugih oblikah podpore za malo gospodarstvo z vseh ministrstev in državnih institucij. V letu 2000 pa je center pričel z izdajanjem nove publikacije Podjetniški izzivi, ki prinaša strokovne članke in komentarje o podjetništvu ter rezultate raziskav in analiz o njegovem stanju. PCMG je izdal tudi publikacijo o garancijskih shemah in finančni pomoči za začetnike ter brošuro o vseh oblikah vzpodbud, ki so na voljo podjetnikom začetnikom in drugim ciljnim skupinam (ženskam, mladim, invalidom itd.). PCMG je skupaj z obema zbornicam pripravil tudi programa skupne promocije podjetništva.

I) Analize in raziskave

PCMG je skupaj s krovnim ministrstvom začel redno in sistematično spremljati stanje in razvoj na področju tega sektorja. Rezultati analiz in raziskav so redno objavljeni v publikaciji Podjetniški izzivi in so v pomoč pri pripravi sistemskih sprememb na tem področju. Izvedel je "benchmarking analizo" razvitosti različnih oblik storitev malim in srednjim podjetjem ter primerljivost državnih subvencij teh storitev z državami OECD. Skupaj z Ministrstvom za gospodarstvo ocenjuje projekt garancijskih skladov, z Ministrstvom za delo, družino in socialne zadeve ter Zavodom za zaposlovanje pa projekt finančne pomoči za začetnike.

J) Spremljanje in nadzor projektov

V letu 2001 je PCMG vzpostavil sistem spremljanja in nadzora projektov in izvajanja podpornih aktivnosti v pospeševalni mreži za malo gospodarstvo. S tem namenom je bila v okviru PCMG vzpostavljena posebna služba za nadzor.

K) Informacijska podpora

Center bo v naslednjih letih postopno vzpostavil ustrezno informacijsko podporo za spremljanje projektov in podpornih aktivnosti. Zato je s partnerji v letu 2000 začel dograjevati informacijski sistem za malo gospodarstvo in ga testno uporabljati znotraj mreže. Pri tem računa tudi na sodelovanje regionalnih in lokalnih partnerjev.

3. 1. 3 Gospodarska zbornica Slovenije in Združenje podjetnikov

Gospodarska zbornica Slovenije (GZS) je po Statutu opredeljena kot avtonomna, nepolitična in strokovna organizacija. Temeljni namen vseh dejavnosti, ki jih zbornica nudi, je izboljšati učinkovitost

svojih članov, kjer je precejšen poudarek na pospeševanju izvoza in internacionalizacije slovenskih podjetij, ter s tem rasti in učinkovitosti gospodarstva kot celote.

Glavne naloge GZS so:

- zastopanje in zaščita interesov članstva pri sprejemanju odločitev, povezanih z vprašanji gospodarskega sistema in gospodarske politike,
- opravljanje poslovnih storitev,
- izvajanje javnih pooblastil.

Področja delovanja GZS obsegajo:

- poslovno informiranje (informacije o postopkih v zunanji trgovini, pogoji poslovanja in ekonomska politika, informacije o konjunkturnih gibanjih, statistični podatki in informacije, informacije o poslovnih priložnostih in naslovih za poslovne stike, tržni podatki in raziskave),
- gospodarsko promocijo (organizacija sejemske nastopov, poslovnih delegacij in poslovnih stikov, pospeševanje neposrednih tujih naložb, izdajanje javnih listin: potrdil o poreklu blaga, ATA-karnetov, licenc in drugih, izdajanje publikacij in gradiv),
- svetovanje (o gospodarski zakonodaji, delovnih razmerjih in kolektivnih pogodbah, mednarodnem gospodarskem sodelovanju, pridruženju Evropski uniji, tehnološkemu razvoju in varstvu okolja, zagotavljanju kakovosti, gospodarski politiki in gospodarskemu sistemu),
- izobraževanje (organizacija in razvoj poklicnega in strokovnega izobraževanja, organizacija in izvedba tečajev in seminarjev, pridobivanje in potrjevanje kvalifikacij),
- stalna arbitraža in častno razsodišče.

Najvišji organ GZS je skupščina. Skupščina voli Upravni odbor na čelu s predsednikom, ki vodi delo zbornice. V številnih odborih in delovnih telesih sistema zbornice sodeluje preko 1500 predstavnikov gospodarstva. Organizacijska struktura zbornice je zelo razvejana. Strokovne službe nudijo oporo pri oblikovanju stališč gospodarstva, opravljajo različne svetovalne in druge poslovne storitve za potrebe članstva in izvajajo pomembna javna pooblastila. GZS je notranje organizirana tako, da svoje člane združuje po dejavnostih v panožnih združenjih ter po regionalnem načelu (glede na sedež) v območnih zbornicah (13) in hkrati v 23 združenjih dejavnosti. Podjetniki pa se lahko za zagotavljanje svojega vpliva še posebej organizirajo v okviru Združenja podjetnikov, ki je eden izmed avtonomnih delov zbornice, ki ga bomo predstavili v nadaljevanju. Področje delovanja GZS neposredno ureja Zakon o GZS.

Strokovne službe

Poslovnoinformacijsko središče Infolink

V poslovnoinformacijskem središču Infolink z iskanjem in posredovanjem informacij omogočajo hitre in učinkovite poslovne povezave v domačem in tujem poslovnem okolju. Nekatere posredniške storitve so brezplačne, druge zaračunavajo. Poslovnega partnerja lahko iščete po več kriterijih (država, dejavnost) tako za Slovenijo kot na svetovnem trgu. Prav tako lahko oddate svojo ponudbo, če iščete poslovnega partnerja oziroma kupca za svoje proizvode oziroma storitve.

Oddelek za evropske zadeve

V Oddelku za evropske zadeve pripravljajo podjetja na vključevanje v Evropsko unijo oziroma poslovanje z njo. Organizirajo seminarje in poslovna srečanja, objavljajo razpise za pridobivanje finančnih sredstev, ki so na voljo s strani EBDR, Evropske unije, ipd. Poleg tega obveščajo o novih politikah in spremembah znotraj EU, o harmonizaciji zakonodaje in o temah, ki se nanašajo na evro.

Oddelek za gospodarsko promocijo

V Oddelku za gospodarsko promocijo se ukvarjajo s pospeševanjem mednarodnega sodelovanja, podjetja informirajo o poslovanju s posameznimi tržišči, svetujejo in nudijo pomoč pri nastopih na zunanjih tržiščih, spodbujajo izvoz, nudijo pomoč pri povezovanju slovenskih in tujih podjetij pri iskanju poslovnih možnosti, organizirajo in vodijo poslovne konference, gospodarske delegacije, seminarje in posvete.

Oddelek za trgovinske listine

GZS izdaja listine v Oddelku za trgovinske listine, nekatere listine pa izdajajo tudi območne zbornice. Območne zbornice izdajajo naslednje listine: potrdila o nepreferencialnem poreklu blaga "Certificate of Origin", potrdila o preferencialnem poreklu blaga – "Form A", overovitve mednarodnih pogodb, faktur in drugih listin na zahtevo tujih organov, potrdila o poreklu blaga na osnovi zakonodaje tujih držav in na tujih obrazcih in ATA-karneti. Poleg zgoraj navedenih izdaja GZS še vrsto drugih listin (listine za prevoze, za turistične agencije, potrdila o dodeljenih kontingentih, potrdilo, da se blago v RS ne proizvaja, ter druge).

Pravna služba

Na eni strani je Pravna služba v pomoč članicam zbornice pri razreševanju aktualnih pravnih vprašanj izvajanja različnih predpisov v gospodarstvu, po drugi strani pa aktivno sodeluje pri oblikovanju nove zakonodaje ali spreminjanju ter dopolnjevanju obstoječih predpisov. Poleg navedenega sodeluje občasno tudi v sodnih ali upravnih sporih kot pooblaščen strokovna služba GZS, pa pri dogovarjanju v kolektivnih pogodbah. Področje dela Pravne službe zajema celotno pravno področje, ki zanima člane GZS, to je: ustanavljanje družb in spreminjanje, upravljanje (tudi soupravljanje) in vodenje, finančno poslovanje, prisilne poravnave, stečajni in likvidacijski postopki, intelektualna lastnina, priprava in sklepanje gospodarskih pogodb, delovno pravo, priprava kolektivnih pogodb in svetovanje in poslovanje tujcev.

Služba za konjunkturo in ekonomsko politiko

Ta strokovna služba spremlja konjunkturne trende, objavlja tekoče podatke o Sloveniji, izdaja publikacije o gospodarskih gibanjih in poslovnih pričakovanjih.

Služba za izobraževanje

Služba za izobraževanje GZS ugotavlja potrebe po kadrih za posamezne dejavnosti ali regije, sodeluje pri pripravah nomenklatur poklicev in poklicnih standardov, ki so podlaga za izobraževalne programe in nacionalne poklicne kvalifikacije, povezuje aktivnosti posameznih strokovnih združenj in območnih zbornic na področju izobraževanja in zastopa interese GZS v nacionalnih organih, ki sprejemajo odločitve na tem področju.

Posebna pozornost GZS je namenjena izvajanju tistih delov izobraževanja, za katere je prevzela največ odgovornosti. Skrbi za kakovostno organizacijo izvajanja in razvoja dualne organizacije poklicnega izobraževanja – vajeništva –, organizira in razvija sistem delovodskih in poslovodskih izpitov, razvija programe usposabljanja in izpopolnjevanja s sistemom zunanjega preverjanja z izpiti za ugotovitev in potrditev usposobljenosti ter pripravlja strokovna gradiva in publikacije za področje izobraževanja.

Služba za tehnološki razvoj

Področja dela strokovne službe so: sodelovanje pri uveljavljanju znanja pri tehnoloških vprašanih podjetij, zlasti povezovanje z znanstvenoraziskovalno dejavnostjo, pri vključevanju v razvojne projekte in pri postavljanju raziskovalnorazvojnih povezav; pospeševanje kakovosti v slovenski proizvodnji, vključno s pristopi na področjih standardizacije, meroslovja, uvajanja sistemov kakovosti po ISO 9000 in ISO 14000, priprav za poslovno odličnost in drugih izboljšav za boljšo kakovost; inovacijsko področje, vključno z znanjem o industrijski lastnini, o pospeševanju inovativnosti; pospešeno uvajanje dobrega industrijskega oblikovanja v proizvodnjo.

Publikacije

GZS izda vsako leto več kot 200 različnih publikacij (promocijski materiali, katalogi, bilteni in revije, knjige, CD-ROM) z različno periodičnostjo. Publikacije so lahko usmerjene na določeno področje, kot na primer: Poslovni vodnik po evropskem pravu, Skrivnosti elektronskega poslovanja, Kovinski izdelki, Kemijski obveščevalec, Podjetniški glas Primorske. Mesečnik Glas gospodarstva prejemajo vsi člani brezplačno, v celoti je objavljen tudi na njihovih spletnih straneh. Samo v elektronski obliki je na voljo tednik Slovenia Business Week.

3. 1. 4 Obrtna zbornica Slovenije

Obrtna zbornica Slovenije (OZS) je samostojna strokovno-poslovna organizacija in institucija javnega prava, ki deluje na območju RS. V OZS se združujejo pravne in fizične osebe, ki opravljajo pridobitveno dejavnost v RS na obrtni način, obrti podoben način ali z domačo oziroma umetno obrtjo, ter obrtne zadruge in oblike njihovega združevanja.

Naloge OZS

OZS spremlja in obravnava problematiko obrti, skrbi za skladen razvoj obrti, spodbuja obrt, izvaja javna pooblastila, opravlja naloge s področja poklicnega izobraževanja ter opravlja druge, z zakoni in statutom določene naloge.

Javna pooblastila OZS obsegajo:

- izdajanje in odvzem obrtnih dovoljenj,
- naloge s področja poklicnega izobraževanja,
- nadzor nad strokovno usposobljenostjo nosilcev obrtnih dejavnosti, nad osebami, ki izvajajo poklicno izobraževanje, in nad primernostjo obratovalnic, v katerih se izobražujejo učenci,
- vodenje registra obrtnih dovoljenj, registra obratovalnic, registra oseb, ki so pooblaščenec za izobraževanje učencev, registra obratovalnic, kjer se poklicno izobraževanje izvaja, in registra izdanih spričeval o opravljenem mojstrskem izpitu.

OZS upravljajo vsi njeni člani preko izvoljenih predstavnikov (organov upravljanja).

Njeni organi upravljanja so:

- skupščina (najvišji organ), predsednik skupščine je hkrati tudi predsednik zbornice
- izvršilni odbor,
- nadzorni odbor,
- organizacijskokadrovska komisija in
- predsednik zbornice (trenutno Miroslav Klun).

OZS in območne obrtne zbornice (OOZ) sodelujejo pri izvrševanju skupno zastavljenih nalog in medsebojnih interesov.

Območne obrtne zbornice

Razvile so se iz nekdanjih občinskih obrtnih zbornic. Glede na to, da so se občine razdeljevale, občinske zbornice pa ne (kar je tudi smiselno), so se morale preimenovati. Danes namreč ne združujejo članov iz ene same občine, pač pa iz več občin.

Organizirane so kot samostojne pravne osebe z vsemi obveznostmi, ki jih imajo pravne osebe kot take. Vprašanje je, ali je to smiselno, saj to pomeni tudi precejšnje stroške. Kakšna pa bi lahko bila alternativa? Ali je možna kakšna cenejša oblika? O tem bi kazalo v prihodnosti razmisliti. Pojavlja se namreč že problem previsokih stroškov, zlasti v tistih območnih zbornicah, kjer je število članov manjše.

Trenutno je v Sloveniji 62 OOZ, prihodnost pa bo pokazala, ali ne bo morebiti smotno nekatere manjše združiti z večjimi. OZS je namreč že desetletje organizirana po sistemu OOZ. V tem času je sprejela precej javnih pooblastil, ki jih izvaja. Sama organiziranost pa se v tem času ni spreminjala. Problemi se kažejo predvsem pri nekaterih manjših zbornicah. Te se namreč niso sposobne financirati same zaradi premajhnega števila članov. Če se bo nadaljeval trend zmanjševanja števila obratovalnic, ki sodijo v obrtno zbornico (v letu 2001 je stopnja rasti obrtnih obratov prvič negativna), bo potrebno razmisliti o združevanju OOZ.

3. 1. 5 Podjetniški inkubatorji

Inkubator je pravna oseba, ki predstavlja okolje z ugodnimi pogoji za začetek delovanja novega podjetja in nudi infrastrukturo ter skupne storitve podjetnikom začetnikom – inkubirancem. V Sloveniji se je v zadnjih letih pripravilo veliko projektov za izgradnjo samostojne infrastrukture tehnoloških parkov, ki naj bi bili zgrajeni že v letu 2006 (Tehnološki park v Ljubljani, Novem mestu, Novi Gorici, itd.). Tehnološki park je pravna oseba, ki ponuja infrastrukturno in storitveno podporo začetnikom, enako kot inkubator, vendar za realizacijo projektov, zasnovanih na tehnologijah ali izdelkih in storitvah z visoko vsebnostjo znanja. Inkubatorji in tehnološki parki tako podjetjem nudijo okolje z ugodnimi pogoji za podjetniško rast in izvajanje razvojnoraziskovalne dejavnosti. Tehnološki park oz. inkubator tudi izvaja svetovanje podjetjem v začetni fazi rasti in razvoja in opravlja druge skupne funkcije, ki so potrebne za delovanje inkubatorja oz. tehnološkega parka in rast in promocijo podjetij.

»Namen ukrepa je spodbuditi nastajanje in ustanavljanje novih dinamičnih podjetij. Zadnje analize namreč kažejo, da se je trend ustanavljanja novih podjetij, predvsem pa podjetij, temelječih na lastnem znanju, skoraj ustavil, pozna pa se tudi sorazmerno šibka rast podjetij. To je večinoma posledica pomanjkljivega podjetniška znanja novih podjetnikov. Za odpravo teh pomanjkljivosti država sofinancira projekte vzpostavitve in delovanje inkubatorjev in tehnoloških parkov. Država tako pomaga podjetjem s sofinanciranjem tehnološke inkubacije v ustreznem podpornem okolju in jim s tem omogoča začetni podjetniški start. V inkubatorjih lahko diplomanti takoj začnejo uresničevati svojo podjetniško idejo skoraj brez začetnega kapitala, torej ne da bi zato izgubili veliko premoženja ali se zakreditirali do konca življenja. Za JV Evropo je značilno, da se mladi, ker ni inkubatorjev ali niso dobro razviti, zaposlijo v tujih multinacionalkah. Za državo je to nekakšna potuha, da tovrstne infrastrukture ne razvija. Eno je povezano z drugim. Tudi za Slovenijo imam občutek, da je za mlade ustvarjalne, ambiciozne in izobražene ljudi najti primerno službo ob množici tujih multinacionalk še vedno razmeroma preprosto. Kratkoročno je to za gospodarstvo dobro. Ko nastopi recesija, pa tudi tuje multinacionalke zaprejo vrata za nove kadre. In nacionalna ekonomija se lahko čez noč znajde v krizi. Dolgoročno je zato za vsako državo strateškega pomena, da razvije mrežo institucij, ki spodbujajo začetnike. Prek te lahko obetavne kadre vključi v sistem raziskovanja in ustanavljanja novih podjetij, ne pa da jih vse prepusti mednarodnim korporacijam.« (Jukka K. Tuominen za Gospodarski vestnik; Andreja Basle, 2002, str. 52). Podjetniki, ki se vključijo v podjetniški inkubator, pričakujejo, da jim bo ta nudil določene storitve:

- a) infrastrukturno podporo,
- b) administrativno podporo,
- c) tehnološko svetovanje,
- d) poslovno svetovanje.

Kljub temu, da je namen podjetniških inkubatorjev predvsem spodbuditi nastajanje in ustanavljanje novih dinamičnih podjetij, pa je zaradi prepletenosti podjetnikovih vezi (s podporo inkubatorja in ostalih podjetij v njem) odlična osnova za bogato sodelovanje podjetij ter podjetnikov tudi v kasnejši fazi poslovanja, ko bodo novonastala podjetja že zrela za samostojno poslovanje na trgu.

3. 1. 6 Grozdi

Preplet povezovanja, sodelovanja in konkuriranja podjetij predstavljajo grozdi. Vanje se povezujejo podjetja iz sorodnih in različnih dejavnosti, nosilci znanja ter druge institucije in organizacije, ki zagotavljajo kritično maso znanja, tehnologij, virov in sredstev, pomembnih za krepitev konkurenčnosti posameznih sodelujočih podjetij in skupine kot celote. Skupino družijo skupne potrebe na področju dobaviteljev, kupcev, specializiranih storitev, delovne sile in drugih resursov. A bolj kot opredelitev je pomemben proces grozdenja. Ker gre za ustvarjanje dolgoročnih konkurenčnih prednosti, se te snujejo s povečevanjem učinkovitosti podjetij. To jim omogoča boljši dostop do informacij, tehnologij, dobaviteljev znanja in produktov, posodobitev proizvodnje. Pomembno je tudi ustvarjanje skupnih marketinških in promocijskih naravnosti, skupen razvoj in investicije. Podjetja znotraj grozda delijo skupno vizijo, ne pa vseh poslovnih ciljev. Ker se osredotočijo na svoje osrednje sposobnosti in manj konkurenčne prepustijo drugim, se povezujejo na različnih skupnih projektih ter konkurirajo na drugih. Specializacija podjetij povečuje povpraševanje po komplementarnih in dopolnilnih virih ter krepí medsebojno zaupanje, s tem pa moč grozda. Razlogov za povezovanje

malih in srednjevelikih podjetij v grozde je tako veliko, najpomembnejše pa lahko razdelimo na (Nagel, 1995; Sieber, 1997; Lynch, 1993; Rojšek, 1994):

- pridobitev tehnologije in proizvodnih sposobnosti,
- inventivne sposobnosti,
- dostop do trga,
- zmanjšanje splošnega tveganja,
- zmanjšanje finančnega tveganja in finančni dobiček,
- zmanjšanje političnega tveganja,
- konkurenčna prednost,
- izboljšanje organizacijskih sposobnosti,
- tržne povezave.

V zadnjem času tudi v Sloveniji predstavljajo grozdi eno izmed uspešnejših uporabljenih oblik mreženja. Sistemi predstavljajo za uspešna mala in srednja podjetja učinkovito poslovno orodje za oblikovanje vse bolj zahtevnih razmer na globalnem trgu. Tesno povezovanje zagotavlja zniževanje stroškov prek skupnega izvajanja poslovnih funkcij, s tem pa predvsem večjo konkurenčnost in trženje.

Majhna podjetja pri dolgoročnih strateških odločitvah naletijo na številne ovire (Petrin, Vahčič, Best, 1990, str. 6): pomanjkanje sredstev in visoko usposobljene delovne sile zaradi nestimulativnega nagrajevanja in kariernega načrtovanja, nezmožnost realizacije prihrankov obsega, omejen dostop do inputov, trgov, komercialnih in finančnih sredstev, nezmožnost vplivanja na ekonomsko in politično okolje. Vse to so razlogi, da podjetja skušajo skozi povezave pridobiti konkurenčne prednosti. V grozdu so podjetja povezana v preskrbovalno, inovacijsko in mrežo učenja. Vse tri se medsebojno prepletajo.

Že leta 1999 je Ministrstvo za gospodarske dejavnosti v okviru Programa za spodbujanje konkurenčnosti pričelo uresničevati projekt spodbujanja povezovanja podjetij, specializacije v proizvodnih verigah in skupnega razvoja trgov po sistemu grozdov. Podjetja so pokazala veliko zanimanja, v nekaterih panogah so tako že ustanovili panožne grozde. Z javnim razpisom je Ministrstvo za gospodarstvo leta 2001 povabilo sisteme, ki so vključevali vsaj 10 proizvodnih ali storitvenih podjetij in vsaj tri podporne institucije. Izbrani so bili trije pilotni projekti razvoja grozda – orodjarski, transportno-logistični in avtomobilski. Oblikovani so bili s ciljem doseganja konkurenčnih prednosti, višje učinkovitosti, inovativnosti, produktivnosti in z namenom komercializacije inovacij. Že na samem začetku so imeli vzpostavljeno formalno strukturo, izdelano skupno vizijo in razvojne cilje. Danes so ti trije grozdi največji. V letu 2002 je bilo potrjenih osem grozdov na področju lesnopredelovalne industrije, klimatskih naprav, plastike, informatike, visokotehnološke opreme in geodezije. Za ustanovitev pa se pripravlja več interesnih skupin in panog na področju kongresnega turizma, klimatizacije, obnovljivih virov energije, informatike, turizma, tekstilne industrije ter daljinske energetike.

Na Ministrstvu za gospodarstvo zagotavljajo, da so dosedanja rezultati grozdenja spodbudni. Do leta 2004 se je v grozdenje vključilo več kot 320 slovenskih podjetij in institucij z več kot 60 tisoč

zaposlenimi. Podjetja v precejšnji meri sama sofinancirajo precejšen del projekta. Pri povezovanju so se skupni interesi podjetij v grozdenju izkazali predvsem informacijski sistemi, razvojnoraziskovalno delo, nabava skupne opreme, trženje, izobraževanje, skupni nastopi na sejnih ter prireditvah in podobno. Slovenski grozdi so že navezali prve uspešne poslovne povezave s tujimi grozdi in tujimi korporacijami, kar je oziroma bo v prihodnjih letih tem podjetjem omogočilo večjo prodajo bolj zahtevnih izdelkov, predvsem pa lažje in hitreje uveljavljanje v tujini. Ministrstvo za gospodarstvo namerava v prihodnjih letih nameniti poseben poudarek razvoju lokalnih grozdov oziroma lokalnih omrežij malih podjetij, s katerimi bi krepili sposobnosti tega segmenta gospodarstva za skupno delovanje in ustvarjanje sinergičnih učinkov. Ocene namreč kažejo, da bi lahko do leta 2006 v Sloveniji delovalo do 16 grozdov ter preko 20 lokalnih omrežij malih podjetij. Spodbujanje razvoja grozdov je načrtovano do leta 2006, in sicer v treh fazah. Aktivnosti prve faze se sofinancirajo eno leto. Na podlagi uspešno izvedene prve faze ministrstvo v drugi fazi podpre razvoj grozda v skladu z opredeljeno strategijo razvoja grozda z dvoletnim sofinanciranjem. Grozdi, ki realizirajo načrtovane rezultate druge faze, lahko dobijo enoletno podporo ministrstva za aktivnosti, ki so potrebne za uveljavljanje grozda na mednarodni ravni, in zagotavljanje delovanja in razvoja grozda brez podpore ministrstva. V letu 2004 je Ministrstvo za gospodarstvo za razvoj grozdov namenilo skoraj milijardo tolarjev spodbud.

3. 2 PODPORA POVEZOVANJU V TUJINI

Razvita svetovna gospodarstva posvečajo posebno pozornost sektorju majhnih in srednjevelikih podjetij, saj se zavedajo da slednja prispevajo znaten delež v razvoju in rasti narodnega gospodarstva. Za ta sektor podjetij je edina možnost razvoja na globaliziranem svetovnem trgu v medsebojnem sodelovanju in povezovanju. Ker gre pri državni podpori v posameznih državah vedno za zaokrožen komplet specifičnih ukrepov in aktivnosti, ki se jih ne da reproducirati ali v popolnosti posnemati, lahko le analiziramo nekaj uspešnejših modelov iz različnih držav. Vsak prenos določenega modela mora biti grajen glede na karakteristike države oziroma regije. Upoštevati je potrebno več dejavnikov: zgodovino, tradicijo, formalne in neformalne zakone v okolju, idr. V nadaljevanju si bomo ogledali nekaj primerov iz Danske, Italije in Avstrije (Antončič, Petrin, študijsko gradivo, 2002).

Na Danskem so že v osemdesetih iskali nove načine spodbujanja rasti malih in srednjevelikih podjetij, s katerimi bi izboljšali neravnotežje v trgovinski bilanci ter zajezili rast nezaposlenosti. Danska vlada je s pomočjo zunanjih svetovalnih podjetij ugotovila, da so danska podjetja premajhna, preveč samostojna in preveč specializirana za tekmovanje na svetovnem trgu. Stimulacija sodelovanja in povezav v podjetniške mreže je bila ena izmed možnosti, katere je proučevala danska Agencija za industrijo in trgovino (Lipnack, Stamps, 1992, str. 1). Pri začetnem proučevanju del, ki so teoretično obdelala to področje, je bilo kmalu ugotovljeno, da se velika večina del nanaša na preučevanje modela povezovanja podjetij v mreže na način, da je v središču te mreže veliko podjetje, ki ustvarja povezave z manjšimi. Ker pa seveda ne obstajajo v vsaki regiji ali panogi taki pogoji, da obstaja veliko podjetje, ki bi bilo začetnik povezovanja in ustvarjanja mreže, je bilo treba preučiti nov pristop. Njihov model, ki so ga na podlagi raziskav preučili, naj bi bil zastavljen tako, da bi bilo najprej

potrebno postaviti omrežje t. i. »network brokerjev« oziroma mrežnih strežnikov. Njihove glavne naloge naj bi bile (Chaston, 1996, str. 72):

- iskanje možnosti in priložnosti za povezovanje podjetij,
- iskanje potencialnih članov podjetniške mreže med podjetji v regiji oz. lokalni skupnosti,
- delovanje kot mentor oz. svetovalec pri kreaciji podjetniških povezav.

V začetni fazi poskusnega delovanja modela je bilo v dveh letih (1989 do 1991) najdenih 250 novih možnosti povezovanja med 2000 podjetji, ki so prinesle komercialni uspeh. Uspeh danskega modela je bil zaradi doseženega rezultata predstavljen v različnih državah ter kmalu spoznan kot primeren model za kopiranje tudi v drugih razvitih državah npr. ZDA, Avstraliji, Kanadi, Novi Zelandiji in Veliki Britaniji (Chaston, 1996, str. 72).

Ena izmed posebnosti danskega modela, ki je gotovo znatno prispevala k pozitivnemu rezultatu, je močna podpora državnih institucij, ki jo je bil deležen program. V začetnih fazah so bila v delovanje programa usmerjana znatna finančna sredstva. Posledica tega je bilo, da je bilo vsako podjetje, ki je želelo sodelovati pri oblikovanju teh mrež, vključeno v program brez vnaprejšnjih preučevanj o tem, koliko dejansko lahko prispevajo k uspešnosti mreže. Tolikšen obseg državne pomoči ni bil kasneje nikoli uporabljen pri ostalih državah, ki so prevzele ta model (Chaston, 1996, str. 73).

Korenine italijanskega modela segajo v leta po 2. svetovni vojni, ko je bilo gospodarstvo sestavljeno iz velikega števila obrtnih delavnic, ki so se kasneje po številu in deležu zmanjševala in se po večini preoblikovala v mala družinska podjetja. Ta podjetja so ohranila močno tradicijo in znanja, ki so se ohranjala iz roda v rod. Razcvet italijanskega gospodarstva po letu 1970 je delno povezan s procesom »nove konkurence«. Ker so v svetovnih gospodarstvih do pojava »nove konkurence« prevladovala velika podjetja tipa korporacij (1920 do 1970), je nova oblika konkurence (posledica informacijske tehnologije) sprožila val organizacijskega prestrukturiranja (Petrin, Vahčič, Best, 1990, str. 5). To je predvsem povezano s procesom zmanjševanja povprečnega obsega proizvodne enote. Temelj novi konkurenci je podjetništvo. Podjetje je konkurenčno le, če je sposobno voditi strategijo stalnih sprememb, tako v proizvodnem postopku, v produktu kot načrtovanju. Tako so se morala velika podjetja organizacijsko prestrukturirati. Nasprotno pa se morajo mala podjetja, kljub ohranjanju samostojnosti, horizontalno in vertikalno povezovati (Petrin, Vahčič, Best, 1990, str. 4).

Tako se je v sedemdesetih letih zgodilo v italijanskem gospodarstvu, da sta bili v času globoke krize južna in severozahodna Italija soočeni z nizko stopnjo rasti, v severovzhodni in osrednji Italiji pa se je kazala hitra rast. Konstantna rast malih in srednjih podjetij je zelo povezana s koncentracijo določenega sektorja na določeni lokaciji. V teh regijah so se medpodjetniške povezave razvile v formalne, z oblikovanjem panožnih grozdov v čevljarški, usnjarski, pohištvni in drugi industriji. Posebnost in največja značilnost teh grozdov je sposobnost za inovacije njihovih izdelkov.

V teh industrijskih okrožjih je močna prisotnost podpornih struktur. Oblike teh institucij se med različnimi industrijskimi okrožji razlikujejo, vendar je njihova vloga posrednika za kooperacijo med podjetji povsod enaka. Podporne strukture zagotavljajo osnovne poslovnopodporne storitve, povečujejo zaupanje med podjetji in zmanjšujejo administrativne stroške. V primeru Industrijskega

okrožja Manzano, kjer so se specializirali za proizvodnjo pohištva, so se poleg osrednjih državnih podpornih struktur razvile tudi specializirane podporne strukture: Tehnična šola za zagotavljanje izobražene delovne sile (IPSIA), promocijski center Promosedia, Tehnični center CATAS, lokalne banke, trgovinska zbornica ter vsa potrebna prometna infrastruktura.

Podobno povezovanje majhnih in srednjevelikih podjetij je bilo z veliko podporo države izvedeno tudi v Avstriji, kjer je šlo za mrežno povezovanje podjetij oziroma panog. Gospodarstveniki so začeli preiskovati organizacijske mehanizme, uporabljane za pridobivanje rastočih zunanjih donosov obsega prvenstveno v relaciji s sinergičnimi učinki zaradi medsebojnega delovanja med mrežami in katalizatorskimi mehanizmi.

Istočasno so se v osemdesetih letih menjali modeli regionalne politike. Pomen »trdih« faktorjev, kot so izboljšanje tehnične infrastrukture in subvencije za ustanavljanje tovarn v zaostalih območjih, se je zmanjševal v korist »mehkih« faktorjev, kot so svetovanja, informacije, usposobljenost in mrežno delovanje. Večji poudarek so dali na s proizvodnjo povezanimi storitvami, vertikalni integraciji in mrežnimi strukturami; dinamična interakcija z ekonomskimi strukturami je bila priznana kot ključni element dolgoročnih regionalnih politik.

To se je dogajalo v času, ko je morala avstrijska ekonomska politika skozi proces temeljite prenove, ki je bil sprožen zaradi ogromnih težav v industrijskem sektorju v lasti države, trenda globalizacije ekonomije, odpiranja bivših komunističnih držav in povezovanja z EU. Ena izmed posledic tega preloma je bila sprememba središča politike k malim in srednjim podjetjem. Raziskave in analize ekonomskih rezultatov po nekajletnem delovanju dokazujejo, da so industrijske zgoščene mreže v Avstriji sposobne dosegati visoko stopnjo mednarodne konkurenčnosti. Mreže v obliki grozdov so se razvile v različnih panogah in regijah, ki pa so danes v različnih fazah delovanja: Tekstil in oblačila (Vorarlberg, severni Waldviertel, južno od Dunaja), Les in papir (obronki Alp in območje Bruck/Graz na Štajerskem), Železo in jeklo (Linz in Zgornja Štajerska), Stroji in kovinski izdelki (Linz, Dunaj in dunajska kotlina, Južna spodnja Avstrija, območja Tirolske in Vorarlberga), Motorna vozila in gradbena industrija (Dunaj, Graz, Steyr in Salzburg).

Avstrijska regionalna razvojna politika je gradila v mrežnih povezavah najmanj v treh smereh:

- poskušala je graditi na regionalnih prednostih, ne pa na zunanjih spodbudah;
- inovacijske, tehnološke in inkubatorske centre na regionalnem nivoju so uporabljali za pospeševanje povezovanja ekonomskih aktivnosti in ustvarjanje zunanjih učinkov za krepitev regionalnega razvoja;
- v vrsti regij so bile podane iniciative za ustanovitev in vodenje mrež podjetij, javnih ustanov in organizacij socialnih partnerjev. Te mreže imajo različne cilje. Nekatere lobirajo, druge ustvarjajo regionalne koristi iz zunanjih dejavnikov.

Iz navedenih primerov je razvidno zanimanje države za sektor majhnih in srednjevelikih držav. Pravilno je ocenila medpodjetniško povezovanje kot enega najpomembnejših ukrepov v spremenjenih tržnih pogojih v svetovnem gospodarstvu. V vseh treh primerih je bil v ospredju končni pozitivni učinek medpodjetniškega sodelovanja. Podporne inštitucije so »podpora« v pravem razumevanju

besede in niso le postavljena institucija, ki bi delovala sama sebi v namen. Slovenska država bi morala tako izluščiti pravilne ukrepe iz dobrih praks iz tujine, ki bi funkcionirala tudi v specifičnem slovenskem gospodarstvu.

4. POVEZOVANJE MED KONKURENČNIMI PODJETJI Z VIDIKA PODJETJA IN PODJETNIKA

Vsa podjetja imajo enako pravico, da svobodno razvijajo gospodarsko pobudo. To je zapisano tudi v 74. členu Ustave RS (1991). Na podlagi te pobude se razvija konkurenca med podjetji. Za pobudo je značilno, da izboljšanje tržnega položaja določenega podjetja prizadane položaj konkurenčnega podjetja in potrošnikov. A vendar se podjetja odločajo za različne načine poslovnega sodelovanja in povezovanja med subjekti na trgu, kljub temu da so si na trgu konkurenčna. Pri tem ločimo pravno dopustne in nedopustne oblike, ki jih definira zakonodaja. Zakonodaja na tem področju je sestav posameznih zakonov, predpisov in omejitev, ki naj bi v kar največji meri določali dopustnost poslovnega sodelovanja, da le-ta ne bi dopuščala zlorab, ki bi pri tem nastale. V nadaljevanju opisujem nekaj pojmov tržnega prava in oblik poslovnega sodelovanja z njihovimi značilnostmi (Zabel, Tržno pravo, 1999).

4. 1 Temeljni pojmi tržnega prava

TRG

Trg je ekonomska kategorija, za katero pravo ni oblikovalo svoje, specifične pravne in splošno uporabne definicije. Ekonomska veda definira trg kot » ... ekonomski prostor, na katerem se srečata ponudba in povpraševanje, določajo zamenjane količine blaga in njihova cena« (Bajt, 1965, str. 326). Vsako dejanje v konkurenci je smiselno in upošteveno samo na nekem povsem določenem, konkretnem trgu. Tega imenujemo upošteveni trg, ki je tisti ekonomski prostor, na katerem učinkuje ali bi moglo učinkovati neko dejanje v konkurenci. Upošteveni trg nima svojega smisla, če ne gre za trg čisto določenega proizvoda ali storitve ali skupine proizvodov ali storitev na določenem območju in v določenem času.

UPOŠTEVNI TRG

Ločimo tri vidike upoštevnega trga, in sicer predmetnega, prostorskega in časovnega. V okvir istega predmetnega upoštevnega trga sodijo proizvodi različnih izvajalcev, če so ti proizvodi po namenu, sestavi, sposobnosti, uporabnosti, ceni in drugih tržno pomembnih lastnosti bistveno enaki. Nobeden od njih nima lastnosti, ki bi ga bistveno oddaljevale od drugega. Če pa jih ločijo pomembne lastnosti, ne sodijo na isti upošteveni trg, čeprav bi lahko zadovoljevali zelo podobne potrebe.

Drugi vidik upoštevnega trga je ozemeljski. Upošteveni ozemeljski trg je območje, na katerem so zadevna podjetja vključena kot dobavitelji ali kupci izdelkov ali storitev, na katerem so konkurenčne možnosti dovolj enotne in ki ga lahko od sosednjih območij ločimo zaradi opazno različnih konkurenčnih možnosti. Gledano s stališča prodajnega trga je za veliko večino proizvodov upošteveni trg prostorsko enak vsaj državnemu ozemlju. V okviru EU obsega upošteveni trg načeloma ozemlje vseh držav članic. Vendar obstajajo v praksi glede na okoliščine konkretnega primera izjeme, in sicer se kot prostorski trg šteje le ozemlje nekaterih držav ali celo le večje pokrajine neke države. V

številnih primerih pa je upoštevni trg kar cel svet, in sicer predvsem takrat, ko gre za zelo široko uporabo istovrstnega proizvoda, za zelo podobne cene, za promet brez nacionalnih omejitev, za nepomembne stroške prevoza in večkrat tudi za sorazmerno majhno število sicer močnih proizvajalcev ali za storitve, ki so po svojem značaju mednarodne ali svetovne (vzpostavljanje svetovnega telekomunikacijskega omrežja).

Tretji vidik upoštevnega trga je časovni in je redko pomemben, bi se pa kot časovno omejeni upoštevni trg štel tisti trg, ki nastaja in se končuje ob enkratnih dogodkih (svetovne razstave, svetovno nogometno prvenstvo, ...).

PREGLEDNOST TRGA

Eden bistvenih pogojev za učinkovito konkurenco in tržno ravnanje je, da udeleženci razpolagajo z zadostnimi in ustreznimi podatki o konkurenčnih parametrih na določenem upoštevne trgu. Preglednost oziroma transparentnost trga pomeni, da udeleženci na trgu poznajo ali brez težav dobijo take podatke. Za kupca so na trgu pomembni predvsem podatki o ponudnikih, lastnostih blaga, ceni in drugih plačilnih in prodajnih pogojih. Pri tem je seveda razlika, ali opazujemo in preučujemo podjetniško raven ali pa fizične osebe kot končne porabnike. Podjetniki sami profesionalno spremljajo ustrezne podatke, fizične osebe pa imajo manj možnosti pri pridobivanju navedenih podatkov. V določeni meri poskrbijo za to ponudniki sami, vendar pa gre v tem primeru predvsem za enostranske informacije; deloma pa omogočajo preglednost za potrošnike predpisi o označevanju blaga in njegovih lastnosti.

Preglednost je predvsem gospodarska kategorija, ima pa tudi pravne razsežnosti. Učinek preglednosti na konkurenco je različen. V nekaterih primerih konkurenco krepi, v drugih jo zavira. Na splošno je čim večja preglednost potrebna zato, da kupci dobijo čim več podatkov o določenem blagu in se potem lažje odločajo na podlagi bistvenih konkurenčnih parametrov. Drugačen pa je položaj, ko konkurenti na isti ravni z izmenjavo informacij o prodajnih cenah ali količinah omogočajo usklajeno ravnanje, ki ga protimonopolno pravo prepoveduje, če omejuje konkurenco.

STRUKTURA IN DINAMIKA TRGA

S strukturo trga mislimo na udeležence trga kot ponudnike in porabnike določenega proizvoda ali storitve. Poleg tega pa je pomembna tudi dinamika trga, kar pomeni gibanje strukture in procese v določenem času. Dinamika trga je v konkurenčnem pravu pomembna za oceno omejevalnih dejanj, kar pride v poštev predvsem pri oceni omejevalnega združevanja ali sporazumov o kartelnem združevanju. Dinamika trga pa je lahko povezana tudi s predvidevanji, če imamo opravka s trajnejšim pojavom.

KONKURENCA

V 2. odstavku 74. člena Ustave RS so prepovedana dejanja, ki v nasprotju z zakonom omejujejo konkurenco. Pravni pojem konkurence je sinonim za ustavno zagotovljen načeloma svoboden trg. Konkurenca se uveljavlja v različnih gospodarskih razmerjih, ki se oblikujejo na trgu. Nekatera izmed njih so urejena tudi s posebnimi predpisi, na primer o javnih naročilih, koncesijah, dejavnostih javnih podjetij, cenah, dejavnostih posebnih vrst gospodarskih subjektov (banke in zavarovalnice).

Konkurenčno pravo je tisti del tržnega prava, ki neposredno ureja konkurenco. Teorija o učinkoviti konkurenci pripisuje konkurenci tudi funkcijo uravnavanja vstopa na trg in z njega, uravnavanja ponudbe in povpraševanja, količine in kakovosti. Poleg tega pa je poudarjena tudi funkcija pospeševanja inovacijske in razvojne dejavnosti in konkurence v zvezi z varovanjem okolja. S pravnega stališča je za konkurenčno pravo značilno, da gre v največji meri za represivne norme, to je za norme, ki neko ravnanje zapovedujejo ali prepovedujejo.

Varstvo konkurence, prepovedane omejitve konkurence, varstvo in ukrepe, če do takih omejitev pride, organe, ki skrbijo za varstvo konkurence, njihove pristojnosti in postopek državnih organov in strank v zvezi z omejitvami konkurence ureja Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence (Ur. l. RS, št.: 56/1999).

Svobodna konkurenca v praksi ni dosledno izvedljiva in izvedena ter pomeni le vzor ali model. Dejansko na trgu velikokrat prihaja do omejitve in izkrivljanje konkurence. V širšem pomenu gre za dejanja, ki enemu ali več udeležencem zmanjšujejo katerikoli vidik tržne svobode. Tržno svobodo lahko ovirata dve skupini dejanj, po eni strani gre za omejevanje konkurence, drugo skupino protikonkurenčnih dejanj pa sestavljajo tista, pri katerih konkurenti uporabljajo sredstva, ki nasprotujejo funkciji konkurence. V takem primeru se konkurent ne uveljavlja s ceno, kakovostjo ali dobrimi komercialnimi potezami, temveč na način, ki se v poslovnih krogih šteje za nepoštenega. Govorimo o izkrivljanju konkurence. Tipično dejanje izkrivljanja konkurence je nelojalna konkurenca.

Nelojalna konkurenca je prepovedana. To je dejanje pri nastopanju na trgu, ki je v nasprotju z dobrimi poslovnimi običaji in s katerim se povzroči ali utegne povzročiti škoda drugim udeležencem na trgu (13. člen Zakona o varstvu konkurence).

Konkurenca nadalje pomeni svobodno izbiro in uporabo konkurenčnih dejavnikov, dokler ostajajo ti v mejah lojalnosti in zakonskih zahtev. Do omejevanja konkurence lahko pride v različnih oblikah in z različno močjo. Prizadetost svobodne konkurence se lahko kaže kot popolna izključitev konkurence, kot izključitev konkurence na eni od stopenj gospodarskega procesa ali le kot oteževanje ali nenormalno delovanje tržnih zakonitosti. Prepoved omejevanja konkurence se v Zakonu o preprečevanju omejevanja konkurence nanaša na ozemlje RS. Ravnanje domačih podjetij, ki bi učinkovalo v tujini, ne pa v RS, ni prepovedano po Zakonu o preprečevanju omejevanja konkurence (v nadaljevanju ZPOmK), lahko pa tako ravnanje nasprotuje obveznostim, ki jih je RS sprejela z mednarodnimi sporazumi, in je omejevalno ravnanje zato prepovedano. Na konkurenčni položaj udeleženca na trgu vplivajo po eni strani od proizvoda in proizvajalca neodvisne razmere na trgu, na katere udeleženec ne more upoštevno vplivati, po drugi strani pa lahko udeleženec vpliva na svoj položaj tudi sam s svojim ravnanjem. Dejstva, s katerimi je udeleženec sposoben vplivati na svoj položaj na trgu, imenujemo konkurenčni dejavniki ali konkurenčni parametri. Parametri delovanja so pogoji poslovanja, ki so podjetju neposredno na voljo. Ločimo tri skupine konkurenčnih dejavnikov, in sicer komercialni dejavniki, ki zadevajo pravno in gospodarsko razmerje med strankami na trgu, drugo skupino sestavljajo tehnične, tehnološke in druge materialne lastnosti samega blaga, v tretjo skupino sodijo tisti dejavniki, ki jih ni mogoče izmeriti, vendar močno vplivajo na položaj blaga na trgu in se včasih hitreje spreminjajo kot komercialni ali tehnični.

Kunkurenca lahko ugodno vpliva na tržni položaj določenega blaga le, če ima to blago s stališča kupca kakšne prednosti pred blagom drugih proizvajalcev. Te prednosti pa se zagotavljajo ravno z iskanjem in uporabo konkurenčnih dejavnikov, zato lahko konkurenco označimo tudi kot nenehno iskanje novih in ugodnejših, učinkovitejših konkurenčnih dejavnikov.

DOBRI POSLOVNI OBIČAJI

Upoštevanje dobrih poslovnih običajev v tržnem pravu se kaže najizraziteje pri definiranju nelojalne konkurence, upoštevajo pa se tudi v drugih delih, vendar različno intenzivno. Zakonodaja ne definira dobrih poslovnih običajev, vendar pa negativno opredeljuje dejanja, in sicer je v nasprotju z dobrimi poslovnimi običaji to, kar je nasprotje prepričanju o poštenem, častnem in humanem na poslovnem področju. Dobri poslovni običaji so neposreden izraz družbene morale, nastajajo pa na stičišču dveh sfer, in sicer pravne in moralne.

Dobri poslovni običaji izražajo družbeno moralo, kakor se je oblikovala na čisto določenem področju, namreč v poslovnih odnosih. Kot take štejejo ravnanja ljudi in podjetij, ki so poklicno udeleženi pri opravljanju prometa blaga ali storitev ali v zvezi s takim prometom. Poslovna morala se razvija postopoma, v veliki meri gre za splošno priznana pravila, ki se le počasi spreminjajo.

4. 2 Konkurenčno pravo v sistemu tržnega prava

Tržno pravo pravniki definirajo kot skupnost tistih pravil, ki neposredno urejajo trg kot ekonomski prostor in družbenogospodarske procese na njem. Na kratko pa lahko glavne ugotovitve o funkciji zakonodaje povzamemo v načelih, katerih dobrine in interese naj tržno pravo varuje (Zabel, 1999, str. 121):

- zakonodaja naj zagotovi svobodno delovanje trga, prepove naj ravnanje, ki deformira ali omejuje svobodno nastopanje podjetij na trgu;
- zakonodaja naj zavaruje šibkejše udeležence na trgu, kolikor je to nujno za vzdrževanje konkurence in za razumno omejevanje monopolnega ali siceršnjega močnega položaja na trgu;
- neposredno državno urejanje je dopustno le izjemoma, in to v okoliščinah, v obsegu in trajanju, ki jih določa zakon v skladu z ustavo;
- zakonodaja naj zlasti s pospeševalnimi normami omogoči pozitivna gibanja na trgu;
- tržno pravo mora tudi s svoje strani zagotoviti ali vsaj omogočiti varstvo temeljnih človeških dobrin.

4. 2. 1 Splošno

V okviru konkurenčnega prava sta se oblikovali dve področji, in sicer pravo, ki prepoveduje nelojalno konkurenco, in pravo, ki prepoveduje ali ureja omejevanje konkurence (Zabel, 1999, str. 148).

Konkurenčno pravo je rezultat različnih teženj, gospodarskih, socialnih, pravnotradicijskih, verskih in moralnih. Med vsemi dejavniki je najpomembnejša gospodarska sfera. Na splošno je priznано, da so ZDA matična država modernega protimonopolnega prava. Načelo o prostem trgovanju in opravljanju gospodarske dejavnosti je temeljno ustavno načelo na gospodarskem področju.

ZPOmK je osrednji predpis o omejevanju konkurence, je splošni predpis, ki se nanaša na vse gospodarske subjekte, tudi na državo in lokalne skupnosti, in na vse oblike omejevanja konkurence, če niso urejene z drugimi zakoni.

Konkurenčno pravo velja za pravne in fizične osebe, ki opravljajo gospodarsko dejavnost, ne glede na njihovo pravno obliko in lastninsko pripadnost. Kot temeljni subjekti v konkurenčnem pravu nastopajo podjetja in njihova združenja, posebne probleme pa povzročajo koncerni in podobne oblike združevanja podjetij.

4. 2. 2 Podjetja in združenja podjetij

Kontrola koncentracij je klasično področje konkurenčne politike v okviru kontrole omejujočih tržnih struktur s kontrolo omejitev, s prepovedjo vertikalnih omejitev in horizontalnih omejitev, ex ante in ex post kontrolo koncentracij in kontrolo vertikalnih in horizontalnih zlorab. V teoriji konkurence je odprava tržnih struktur, ki ogrožajo konkurenco, zlasti kontrola združitve in odpiranje trga, ena temeljnih predpostavk konkurence. Koncentracije gospodarskih subjektov, posameznih podjetij ali na različne načine že koncentriranih podjetij, zlasti na najbolj propulzivnih področjih (telekomunikacije, bančništvo, zavarovalništvo, farmacija, ...) so eden najbolj vidnih pojavnih znakov globalizacije. Glede na obseg in značaj jih lahko klasificiramo na primer na pojem obrambnih združitve, zlasti zaradi namena subjektov, ki se združujejo, da bi zadržali položaj na trgu, in na prevzeme ter druge združitve, ki so namenjene krepitvi tržnih vlog (Zabel, 1999, str. 148).

ZPOmK je v določbah od 11. do 13. člena, ki postavljajo materialna pravila za koncentracije, in v določbah od 36. do 41. člena, ki vsebujejo posebna postopkovna pravila, povzel vrsto primerjalnopravno uveljavljenih rešitev in institutov. Pri oblikovanju zakona so upoštevali predvsem zgled iz ameriškega prava, na primer v določbi, ki prepoveduje koncentracije, ki bi občutno prizadele konkurenco, in v določbah, ki kot modus koncentracij ne štejejo le statusnopravnih posegov, kot koncentracije štejejo tudi pogodbe, ki se nanašajo na pridobitev pravic (licenčne pogodbe, pogodbe o prenosu dobička, kreditne pogodbe, ...). Zgledi so vzeti tudi iz nemškega prava, predvsem pri merilih za ukrepe, ukrepah in odločbah urada, ipd.

Pri obravnavanju značilnosti združenj podjetij je potrebno razmišljanje dopolniti s podrobno presojo upoštevnega trga in z značilnostmi, ki so bistvene za določeno vrsto zlorabe. Sam pojem »zlorabe« vsebuje element negativnosti ali celo protipravnosti. V tem smislu je zloraba ravnanje, ki sicer pomeni izvrševanje neke pravice, vendar ne na način ali z namenom, ki povzroča drugemu škodo. Zato je zloraba prevladujočega položaja tudi kršitev dobrih poslovnih običajev.

Po 1. odstavku 11. člena ZPOmK so prepovedane koncentracije, ki povečujejo moč enega ali več podjetij, posamično ali skupno, pri tem pa bistveno zmanjšujejo ali onemogočajo učinkovito konkurenco na upoštevnem trgu. Za koncentracijo podjetij gre v primeru združitve dveh ali več predhodno neodvisnih podjetij, ali ko ena ali več oseb, ki že nadzorujejo najmanj eno podjetje, ali ko eno ali več podjetij bodisi z nakupom vrednostnih papirjev ali premoženja, s pogodbo ali na kakršenkoli drugačen način pridobi neposreden ali posreden nadzor drugega podjetja ali delov enega

ali več podjetij, ali ko dve ali več podjetij ustvari skupno podjetje, ki naj bi bilo samostojen gospodarski subjekt z daljšim trajanjem.

Zakon torej prepoveduje koncentracije, ki povečujejo moč enega ali več podjetij, najbolj tipične koncentracije zajemajo pridobitev nadzora nad podjetjem. Pojem podjetje zajema vse subjekte po ZGD (Zakon o gospodarskih družbah), gospodarska združenja, kmetijske zadruge, samostojne trgovce in državna podjetja. Združenja podjetij so lahko subjekti konkurenčnega prava v dveh pogledih. Združenje kot tako, kot pravna oseba, lahko nastopa na trgu, in je zato samostojni storilec dejanj nelojalne konkurence in nekaterih omejevalnih ravnanj. V tem pogledu je položaj združenja enak položaju kateregakoli posamičnega podjetja. Združenje pa lahko omejuje konkurenco tudi kot skupnost. V takem primeru lahko sklep združenja nadomešča voljo podjetij – v članih združenja – in je s konkurenčnopravnega vidika enakovreden sporazumu med podjetji člani. Ravno zato se zakonodaje ne omejujejo le na sporazume, ampak vključujejo tudi sklepe združenj podjetij.

Nujne značilnosti podjetniškega združenja so:

- zavestno vzpostavljena organizacija – odrejenost in kompleksnost, zavestno postavljeni cilji in zavestna racionalnost,
- obstoj članov ali pripadnikov organizacije – določljiv krog podjetij (tržnih udeležencev),
- možnost vpliva organizacije na tržno ravnanje podjetij članov; vpliv je lahko formalen (temelji na zakonskih ali statutarnih pooblastilih združenja in se kaže prek formalnih aktov) ali neformalen (dejanski).

4. 2. 3 Koncerni in podobne organizacije

Sam pojem »koncern« ima različne pomene. Najpogosteje se razume kot organizacija podjetij, ki so kot kapitalne družbe navzven samostojna, vendar so lastninsko ali upravljalno podrejena matičnemu podjetju ali drugačni centrali. Koncern ni nujno samostojno podjetje in pravna oseba. Lahko je le oblika povezave med navzven samostojnimi podjetji, ne da bi bilo institucionalizirano združenje. Včasih se statusna povezava vidi navzven (oznaka v firmi), ali pa ostaja za javnost prikrita.

Temeljno vprašanje s stališča konkurenčnega prava je, kako je treba presojeti matično podjetje (centralo) in njegova odvisna podjetja. Prva možnost je, da jih presojava po njihovi formalni strukturi, tako kot se kažejo navzven. S tega stališča bi rekli, da je vsako podjetje samostojna pravna oseba. Druga možnost je, da upoštevamo njihovo notranjo lastniško ali upravljalno povezanost. Če sprejmemo prvo možnost, bi se medsebojni dogovori podjetij in sklepi koncernskih organov ob sicer izpolnjenih drugih predpostavkah šteli za omejevanje konkurence. Če pa sprejmemo drugo možnost, bi take dogovore in sklepe šteli za notranje akte sicer enovitega podjetja.

V koncernih je interes matičnega podjetja ali drugačne centrale lahko različen. Lahko gre za zelo usklajeno delovanje vseh odvisnih podjetij na trgu, torej za operativno vodenje podjetij s strani matice. Druga možnost pa je usklajevanje določenih podjetniških funkcij, na primer za usmerjanje finančnih tokov in za strateške odločitve v koncernu.

Pravo EU ni oblikovalo splošnega pojma koncernsko povezanih podjetij. Zaradi razumevanja pojma podjetje (angl. undertaking) v pogodbi EGS je moralo pravo EU v sekundarnih virih zagotoviti uporaben pripomoček za ugotavljanje koncernskih in podobnih povezav. To je storilo zlasti z merili, ki jih določa vrsta uredb EU o konkurenčnem pravu (uredba 1983/83 o izključni distribuciji, 1984/83 o izključnem nakupu, 2349/84 o patentnih licencah, 418/85 o raziskovalnih in razvojnih sporazumih, 123/85 o prodaji in servisiranju motornih vozil). Ker gre za široko uporabo le-teh in ker jih upoštevajo tudi odločbe komisije, bi bila njihova analogna uporaba utemeljena tudi v primerih, kjer gre za enako vprašanje, ni pa ustrezne definicije. Navedene uredbe določajo za znake povezanih podjetij to, da neko podjetje:

- ima v drugem podjetju več kot polovico kapitala ali poslovnih sredstev,
- sme v drugem podjetju izkoriščati več kot polovico glasovalnih pravic,
- sme v drugem podjetju imenovati več kot polovico članov nadzornega sveta, članov uprave ali teles, ki v skladu z zakonom predstavljajo podjetje,
- ima pravico upravljati zadeve drugega podjetja.

V praksi obstajajo tudi pogodbene povezave podjetij, na primer franšizing, kjer gre za pogodbeno povezanost med centralo na eni strani in številnimi prejemniki na drugi strani. Ti nastopajo kot mreža z navzven razpoznavnimi znaki in načinom poslovanja. Navznoter so povezani s podrobnimi pravili, ki zagotavljajo kakovost in enotnost. Vendar pa franšizing ne moremo enačiti s koncernom s konkurenčnopravnega stališča. Obravnavanje franšizinga sodi v okvir posrednih omejitev med sicer samostojnimi podjetji.

4. 2. 4 Različni izrazi skupne volje

Današnja najpogostejša razvrstitev tipičnih izrazov skupne volje vključuje tri kategorije:

- sporazumi med podjetji,
- sklepi podjetniških združenj,
- usklajena ravnanja.

4.2.4.1 KARTELNI SPORAZUMI

Omejevalni sporazumi so zgodovinsko najstarejša in danes najštevilčnejša skupina konkurenčnih omejitev. Gre za to, da želijo samostojna podjetja s sporazumom vpostaviti konkurenčno omejitev.

Omejevanje konkurence s sporazumi prepoveduje 5. člen ZPOmK, in sicer so prepovedani in nični sporazumi med podjetji o pogojih poslovanja na trgu, katerih cilj ali učinek je preprečevati, ovirati ali izkrivljati konkurenco v RS. Zlasti je prepovedano neposredno ali posredno določati nakupne ali prodajne cene ali druge poslovne pogoje, omejevati ali nadzirati proizvodnjo, prodajo, tehnični razvoj ali naložbe, določati v razmerjih z drugimi sopogodbentiki neenake pogoje za enakovrstne izpolnitve, če je s tem sopogodbentik postavljen v konkurenčno slabši položaj, pogojevati sklenitev pogodbe s tem, da sopogodbentiki sprejmejo še dodatne izpolnitve, ki po svoji naravi in po trgovinskih običajih nimajo zveze s predmetom te pogodbe, razdeliti trg ali vire nabave med udeleženci.

V ureditvi prepovedi omejevalnih sporazumov v RS se zelo jasno vidi uskladitev s konkurenčnim pravom v EU. Značilnosti generalne klavzule so:

- prepoved omejevanja je izražena zelo abstraktno,
- ima primarni pomen – za prepovedane omejevalne sporazume gre le in vedno takrat, če so podane sestavine generalne klavzule,
- sestavine prepovedi so navedene kumulativno.

Glede na primarni pomen generalne klavzule iz prvega odstavka 5. člena ZPOmK je mogoče povedati dvoje. Prvič, pri vseh sporazumih, ki naj se štejejo za omejevalne, morajo biti podane vse sestavine generalne klavzule iz prvega odstavka in določb, ki so z njimi bistveno povezane (na primer o sporazumih majhnega pomena). Drugič, če pri kakšnem podjetniškem sporazumu ugotovimo znake generalne klavzule, gre za omejevalni sporazum, ne glede na to, ali je vsebina sporazuma izrecno navedena v drugem odstavku 5. člena ZPOmK.

Sporazum med podjetji je neke vrste pogodba, je pravni posel, pri katerem je soglasna volja strank usmerjena k temu, da pravno upoštevne pravice in obveznosti nastanejo, se spremenijo ali prenehajo. V okvir kartelnega sporazuma ali pogodbe sodijo tudi posamične pogodbe, ki jih sklene isti sopogodbenuk z več podjetji hkrati, in so te pogodbe glede temeljnih značilnosti identične.

Pogodba je tudi v kartelnem pravu širok pojem, lahko je ustna ali pisna, lahko je izražena v enem ali v več aktih.

Ni nujno, da nasprotuje konkurenčnemu pravu vsa pogodba, zadošča, da ima tako naravo le posamezna določba. Če je taka določba tesno povezana s poslovno podlago, bo pogodba v celoti nična, lahko pa ostane pogodba v veljavi, nična pa je le posamična določba ali več določb. Oškodovanec sme zahtevati odškodnino po pravilih obligacijskega prava. Urad za varstvo konkurence začne postopek in izda odločbo.

Omejevalni sporazumi so prepovedani zaradi interesov posamezne stranke in tudi v splošnem interesu zaradi varstva konkurence kot temeljne značilnosti z ustavo opredeljene gospodarske ureditve.

Kartelni sporazumi se imenujejo tudi horizontalni sporazumi, obstajajo pa še vertikalni sporazumi. S kartelnimi ali horizontalnimi sporazumi želijo samostojna podjetja vzpostaviti omejitev medsebojne konkurence – konkurence, ki se je razvijala, se razvija ali bi se lahko razvijala med njimi samimi. To je gospodarsko možno le, če gre za istovrstno dejavnost podjetij (prodaja istovrstnih ali zamenljivih izdelkov, opravljanje enakih storitev, ...). Ni nujno, da gre za obstoječo konkurenco. Pri kartelnih sporazumih je potreben skupen namen strank, ki se lahko razume kot poslovni temelj. Kartelni sporazum je torej po svoji naravi societetna pogodba, prispevek strank je v tem, da bodo na določen način ravnale. Tak način ravnanja je za stranke obvezujoč.

Cilj sporazuma je potrebno razumeti v zvezi z obveznostjo iz pogodbe: stranki sta želeli vzpostaviti to obveznost, ki se lahko objektivno ne glede na voljo strank označi kot omejevanje konkurence. Cilj se

nanaša na dogovorjeno stanje, ki mora biti tako, da po izkušnjah in glede na tržni položaj v konkretnem primeru pomeni omejitev konkurence. Pri tem ni nujno, da je v resnici prišlo do omejitve na trgu. Omejevalni cilj sporazuma mora temeljiti na primerjavi dveh tržnih položajev, in sicer tržnega položaja, ki nastane po uveljavitvi sporazuma, in tržnega položaja, ki bi ali je obstajal brez uveljavitve omejevalnega sporazuma. Če med omejitvijo in sporazumom obstaja vzročna zveza, govorimo o učinku sporazuma.

V angloameriški ureditvi imata velik pomen še dve obliki soglasne volje, in sicer sporazum v obliki trusta in oblika skupne udeležbe conspiracy. Trust označuje odnos med dvema osebama: med nosilcem trusta in ustanoviteljem, pooblastiteljem trusta. Ustanovitelj prepusti, zaupa nosilcu trusta neko pravico, da jo izvršuje za ustanovitelja in v njegovo korist ali v korist kakšne druge osebe. The conspiracy prav tako temelji na sporazumu med dvema ali več osebami. Vendar ta sporazum ni dopusten iz enega ali več razlogov: ker je cilj sporazuma kaznivo dejanje ali civilni delikt, ker je sredstvo, s katerim se želi doseči dopusten cilj, protipravno, ali ker se s sporazumom želi prizadeti tretja oseba ali skupina oseb.

4.2.4.2 SKLEPI GOSPODARSKIH ZDRUŽENJ (KARTELNI SKLEPI)

Podjetja se povezujejo v različne oblike. Če gre za popolno lastninsko ali upravljalno vključitev podjetja v neko združenje, se v konkurenčnem pravu načeloma govori o enotnem subjektu. Povezovanje med podjetji pa se lahko nanaša tudi na bolj omejene cilje ali se uresničuje v manj tesnih oblikah. V takih primerih podjetniško združenje ne omejuje pravne samostojnosti in poslovne politike včlanjenih podjetij, ki ohranijo lastnost samostojnega podjetja in pravne osebe. Taka združenja lahko nastanejo v skladu z zakonom za doseganje dovoljenih ciljev. Združenja so pogosto zavezana vpisati se v register gospodarskih ali drugačnih subjektov, lahko pa gre tudi za neformalna združenja, ki ne privzamejo nobene pravnoorganizacijske oblike in nastanejo in delujejo na podlagi načela o svobodnem združenju gospodarskih subjektov.

V gospodarskih združenjih lahko pride do sklepov, ki imajo enak učinek kot kartelni sporazumi. Zato je že nemški GWB (Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen, 1957) prepovedal poleg kartelnih sporazumov tudi omejevalne sklepe podjetniških združenj, saj je bilo večkrat ugotovljeno, da so si podjetja prizadevala izogniti se prepovedi kartelnih sporazumov z ustanovitvijo podjetniških združenj, ki bi potem sprejemala konkurenčno pomembne sklepe.

Sklepi podjetniških združenj so akti, ki so po notranjih pravilih združenja obvezni za člane. Sprejemajo se po postopku, ki ga določa statut, ta določa tudi organ, ki je pristojen za sprejemanje sklepov in sankcije za kršitev sklepov.

Glede vsebine sklepov podjetniških združenj velja isto kot za pogodbe. Najpogosteje gre za sklepe o enotnih cenah ali sestavinah za določanje cen, o drugačnih prodajnih pogojih, o splošnih pogojih poslovanja, o izmenjavi informacij o konkurenčnih dejavnikih, kar ima lahko za posledico tudi usklajeno ravnanje.

Zelo pomemben je tudi 3. odstavek 5. člena ZPOmK, ki je sestavljen iz dveh delov; v prvem so obseženi pozitivni pogoji, v drugem pa so navedeni negativni pogoji. 3. odstavek 5. člena ZPOmK določa, da se 1. odstavek ne uporablja za sporazume, ki prispevajo k izboljšanju proizvodnje ali razdelitve dobrin ali če pospešujejo tehnični in gospodarski razvoj, pri tem pa zagotavljajo uporabnikom pravičen delež doseženih koristi. Vendar pa ti sporazumi ne smejo nalagati udeležnim podjetjem omejitev, ki niso nujne za doseganje navedenih ciljev, in dajati udeležnim podjetjem možnosti, da bi izključila pomemben del konkurence glede predmetov pogodbe.

Pozitivni pogoji morajo biti podani v vsakem primeru, da bi za sporazum lahko veljala izjema. Negativna pogoja sta dva in sta navedena alternativno. Katerikoli negativni pogoj v vsakem primeru preprečuje, da bi za sporazume veljala izjema. Ta pogoja preprečujeta izjemo tudi v primeru, da bi bili podani pozitivni pogoji.

Pozitivnih pogojev je več, ugotavljanje pozitivnih pogojev mora temeljiti na dovolj natančni analizi vseh pomembnih pravnih, gospodarskih in tehničnih dejstev. Prvi pozitivni pogoj je, da gre za izboljšanje proizvodnje in izboljšanje razdelitve dobrin. Drugi je pospeševanje tehničnega in gospodarskega razvoja in tretji pravičen delež koristi porabnikom.

Negativna pogoja sta tako kot pozitivni v naš ZPOmK povzeta po 3. odstavku 85. člena prava EU. Prvi negativni pogoj lahko označimo kot nesorazmernost omejitve, drugi negativni pogoj pa je izključitev pomembnega dela konkurence.

4.2.4.3 USKLAJENO RAVNANJE

Usklajeno ravnanje na trgu je dejstvo, ki izhaja iz različnih vzrokov in temeljev. Po eni strani je lahko tako ravnanje posledica normalnega razvoja tržnih razmer. Drugačen pa je položaj, če je usklajeno ravnanje posledica soglasne volje, medsebojno usklajene volje tistih podjetij, ki ravnajo tako.

Enakost in usklajenost ravnanja se navzven kaže v enakosti ravnanja glede posameznih konkurenčnih parametrov, na primer v prodaji istovrstnega blaga različnih proizvajalcev po enaki ceni, dosledno razdeljeni zastopanosti istovrstnih proizvodov različnih proizvajalcev po regijah, enotnih ali poenotenih cenah proizvajalcev istovrstnega proizvoda, odzivu konkurentov na dvig cen v primeru zaprtih trgov, zavrnitvi dobav brez obstoječega sporazuma.

Usklajeno ravnanje se v teoriji in praksi najprej pojavi v ZDA kot zavestna enakost ali zavestna vzporednost ravnanja (*angl. conscious parallelism*), kot oblika zavestno usklajene in v omejevanje usmerjene volje več podjetij, ocenjevali pa so ga s teorijo o *conspiracy* in *implied conspiracy*. Za razumevanje fenomena usklajenega ravnanja je možno tudi sklicevanje na diskriminacijo. To pot je ubralo nemško pravo, ki usklajeno ravnanje šteje za obliko ravnanja, ki omejuje konkurenco in povzroča diskriminacijo med podjetij, ki so usklajena, in tistimi, ki ne delujejo na tak način.

Usklajeno ravnanje pomeni, da med podjetji obstaja neko neformalno sodelovanje, ki ni zajeto v sporazumu ali sklepu. Navzven enotno ravnanje je dejstvo. Lahko je posledica normalnega razvoja

tržnih razmerij ali pa posledica soglasne, medsebojno usklajene volje. V prvem primeru dogovora in usklajenega ravnanja ni mogoče očitati in nista prepovedana, saj so konkurenti delovali izolirano drug od drugega in samostojno sprejemali odločitve. Enako ravnanje torej samo po sebi še ni prepovedano usklajeno ravnanje, saj sme podjetje po svoji presoji ukrepati tudi glede na konkurentovo ravnanje. Drugače pa je, ko konkurenti ne delujejo po načelu medsebojne izolacije.

Elementa usklajenega ravnanja sta obstoj dejanskega stika med strankama ter cilj ali posledica tega stika. Dejanski stik med strankama predstavlja eden ali več sestankov, razprava, izmenjava informacij, tudi govoric. Stik je lahko pismen ali usten. Glede cilja pa mora biti podan pogoj, da imajo konkurenti za cilj vplivati na tržno ravnanje in zlasti na vnaprejšnjo odpravo negotovosti glede prihodnjega tržnega ravnanja podjetja. Med podjetji mora torej obstajati dovolj upoštevan stik, ki kaže na to, da je volja udeleženih podjetij enaka in usklajena. Relevantna je možnost vpliva, ne dejansko izvrševan vpliv.

Usklajeno ravnanje mora biti dokazano, obstajati mora določena stopnja usklajene volje med udeleženci ravnanja. Usklajena ravnanja ne vsebujejo vseh znakov sporazuma, ampak se kažejo v ravnanju, ki je usklajeno. Obstajati pa morajo take okoliščine, ki kažejo na voljo podjetij, da ravnajo usklajeno. Pokazati je potrebno, da zavestno vzporedno obnašanje ni ekskluzivno ali pretežno posledica ekonomskih razmer ali tržne strukture, da je v primeru odsotnosti izrecnega in neposrednega srečanja volj z dovolj veliko stopnjo gotovosti treba utemeljiti, da je vzporedno ravnanje posledica koncentriranja usklajenih poslovnih politik, da morajo obstajati določeni znaki, ki zavestnost ravnanja potrjujejo.

4. 2. 5 Oviranje tekmecev

Vsako dejanje podjetja v konkurenci ovira druge tekmece. Predvsem to velja za nelojalno konkurenco. Nekatera dejanja podjetja so naperjena prav proti določenemu konkurenčnemu podjetju in njegovemu nastopanju na trgu. Zato je pravna teorija oblikovala posebno skupino dejanj nelojalne konkurence, in sicer oviranje posamičnih tekmecev.

4.2.5.1 OČRNJEVANJE

Zakon o varstvu konkurence (ZVK) v 3. odstavku 13. člena med dejanji nelojalne konkurence navaja tudi »dajanje podatkov o drugem podjetju, če ti podatki škodijo ali utegnejo škoditi ugledu in poslovanju drugega podjetja«.

Očrnjevanje je najstarejše dejanje, ki je usmerjeno proti posameznemu podjetju ali tekmeču in se sedaj pojavlja v novih oblikah. Očrnjevanje se predvsem pojavlja v okviru kritične reklame, mogoče pa je tudi zunaj reklame, na primer v konkretnih poslovnih stikih s podjetji.

Očrnjevanje je predvsem neresnična izjava, ki je dana tretji osebi ali tretjim osebam in ki lahko prizadene ugled drugega podjetja. Poleg te glavne značilnosti so bistvene še značilnosti iz generalne klavzule, in sicer, da mora biti izjava konkurenčno pomembna. Dejanje mora biti torej storjeno z namenom konkurence, storilec hoče s tem izboljšati svoj tržni položaj ali položaj koga drugega v

škodo očrnjenega podjetja. Navedeno poudarja predvsem nemško pravo. V slovenskem pravu ni izrecno naveden namen konkurence. Da gre za dejanje očrnjevanja, je pomembno le, da je dejanje storjeno pri nastopanju na trgu, ne glede na to, ali med storilcem in prizadetim podjetjem obstaja konkurenčno razmerje.

Dejanje očrnjevanja prizadane tržni položaj drugega podjetja. Vsebina dejanja ni pomembna; lahko gre za podatke o fizični osebi ali o samem podjetju, ni nujno, da gre sploh za podatek, povezan s trgov. Sama škoda za drugo podjetje še ni zadosten razlog za nelojalnost. Za očrnjevanje kot dejanje nelojalne konkurence se na splošno ne zahteva, da bi se moral storilec zavedati, da gre za neresnično trditev.

4.2.5.2 OTEŽEVANJE IN NEIZPOLNJEVANJE POGODBENIH OBVEZNOSTI

ZVK v 3. odstavku 13. člena med primeri nelojalne konkurence navaja dva, ki se nanašata na oteževanje in neizpolnjevanje pogodbe, in sicer dejanja, usmerjena v prekinitev poslovnega razmerja med drugimi podjetji ali k preprečevanju ali oteževanju takih razmerij, in neupravičeno neizpolnjevanje ali razdiranje pogodbe s kakšnim podjetjem, da bi se sklenila enaka ali podobna pogodba z drugim podjetjem.

V primeru posega v tuja poslovna razmerja poleg dveh oseb, med katerima obstaja pogodbeno razmerje, nastopa še tretje podjetje, ki želi s svojim dejanjem takšno razmerje razdreti oziroma preprečiti ali otežiti njegov nastanek. Sem se lahko uvršča dumpinška prodaja, zniževanje prodajnih ali zviševanje nakupnih cen, da bi se razdrlo tuje poslovno razmerje. Med najbolj značilna taka dejanja spada bojkot, to je poziv podjetja drugemu, naj ne sklepa poslovnih razmerij z določenim podjetjem oziroma naj ta razmerja razdre.

V primeru neupravičenega neizpolnjevanja in razdiranja pogodb gre za načelo pacta sunt servanda (načelo o spoštovanju sprejetih dogovorov), za poseg podjetja v pogodbeno razmerje, pri katerem je samo udeleženo. Vendar sama po sebi taka dejanja niso nelojalna; obligacijsko pravo nudi zadosten sistem sankcij za pogodbene kršitve. Potreben je dodaten element, in sicer namen skleniti enako ali podobno pogodbo z drugim podjetjem.

4.2.5.3 VPLIV NA OSEBE TEKMEČEVEGA PODJETJA

PODKUPOVANJE

ZVK v 11. alineji 3. odstavka 13. člena prepoveduje dajanje ali obljubljanje daril, premoženjske ali drugačne koristi drugemu podjetju, njegovemu delavcu ali osebi, ki dela za drugo podjetje, da bi se darovalcu omogočila ugodnost v škodo kakšnega podjetja ali potrošnikov.

Za razmejitev med podkupovanjem in običajnim poslovnim darilom ali ugodnostjo pa je potrebno uporabiti kriterij dobrih poslovnih običajev iz generalne klavzule. Za nelojalno konkurenco se šteje samo dajanje oziroma obljubljanje daril, ne pa tudi njihovo prejemanje, obe taki dejanji pa sta kaznivi. Za nelojalno konkurenco bi v primeru prejemanja daril šlo, če bi bilo mogoče posameznika poistovetiti

s podjetjem. Če torej posameznik prejme darilo ali korist podjetje, gre prav tako lahko za nelojalno konkurenco, če je to storjeno v škodo drugemu podjetju ali potrošnikov.

UPORABA STORITEV ZASTOPNIKA DRUGEGA PODJETJA

Če so določene osebe v posebno tesnem razmerju s podjetjem, potem konkurent brez dovoljenja principala ne sme uporabljati njihovih storitev. ZVK kot taka posebej zaupna razmerja navaja trgovskega potnika, trgovskega predstavnika in zastopnika. V primeru, če drugo podjetje uporabi tekmečeve zastopnike za pridobivanje enakih poslov, gre zagotovo za dejanje nelojalne konkurence. Prepovedano pa je uporabljati zastopnike drugega podjetja tudi za pridobivanje drugačnih poslov, saj se s takimi dejanji otežuje prizadevanje zastopnikov v korist lastnega podjetja.

4.2.5.4 KRŠITEV POSLOVNE TAJNOSTI

Poslovna skrivnost je v slovenskem pravu opredeljena v 39. členu ZGD, po katerem se za poslovno skrivnost štejejo podatki, za katere tako določi gospodarska družba s pisnim sklepom, ne glede na to pa tudi podatki, za katere je očitno, da bi nastala občutna škoda, če bi zanje izvedela nepooblaščen oseba. ZGD nadalje določa, da so poslovno skrivnost dolžne varovati tudi osebe zunaj družbe in da te ne smejo poskušati pridobiti zase podatkov v nasprotju z zakonom in voljo družbe.

ZVK v skladu z navedenim za nelojalno konkurenco šteje tako pridobivanje poslovne skrivnosti kot njeno izkoriščanje. Podatek, ki je poslovna skrivnost, se torej lahko nanaša na kakšno konkurenčno pomembno dejstvo o podjetju in njegovi dejavnosti, če je to dejstvo za podjetje še posebej značilno. Da je podatek poslovna skrivnost, mora biti ta podatek znan le določenemu krogu ljudi, poleg tega pa mora biti podatek po zakonu ali po volji nosilca v skladu z zakonom znan le določenemu krogu ljudi. Tisti, ki za tak podatek vedo, tega ne smejo sporočiti tretjim osebam, te pa ne smejo protipravno posegati v podatek.

Mogoča so različna nelojalna dejanja, s katerimi se krši poslovna tajnost. Najnevarnejši so nezakoniti in prikriti načini pridobivanja poslovne tajnosti, kar se označuje kot industrijska špijonaža. Ti načini so po navadi usmerjeni k zelo pomembnim zaupnim podatkom, kot na primer izumi, uvajanje novih izdelkov, načrti pa so različni (nezakonit vstop v tuje prostore, prisluškovanje,). Drugačen je primer kršitve poslovne tajnosti, ko je podjetje – kršitelj – prišlo do podatka na zakonit način. Do kršitve lahko pride na dva načina, in sicer lahko kršitelj sporoči zaupni podatek tretji osebi, lahko pa to drugo podjetje samo uporabi nosilčev zaupni podatek, do katerega je prišlo po zakoniti poti. V obeh primerih je potrebno preveriti, ali je podjetje vedelo ali bi moralo vedeti za zaupno naravo podatka. Potrebno pa je preizkusiti, kako daleč sme podjetje uporabiti pridobljeni zaupni podatek zase. Podjetje ne bi smelo aktivno uporabiti pridobljenega podatka zase. Ne bi smelo na primer uporabiti nove tehnologije, ki je do sedaj ni poznalo in je zanjo izvedelo iz stikov z nosilcem poslovne tajnosti. Seveda pa mora nosilec tajnosti sam paziti, kakšne podatke bo izdal drugemu podjetju in kako se bo zavaroval zoper zlorabo ali uporabo takih podatkov.

4. 2. 6 Nelojalna konkurenca

Nelojalna konkurenca je v 2. odstavku 74. člena Ustave RS ter 13. členu ZPOmK izrecno prepovedana. Pomeni nastopanje na trgu v nasprotju z dobrimi poslovnimi običaji, in s katerim se povzroči ali utegne povzročiti škoda.

Varstveni objekt nelojalne konkurence je način tržnega prava. Z dejanjem nelojalne konkurence storilec ne ogroža obstoja konkurence kot take, pač pa gre za nastopanje na trgu na način, ki ni primeren. Načelo proste konkurence torej ni omejeno samo s prepovedjo omejevanja konkurence, ampak tudi s tem, da ni dopusten kakršenkoli način konkuriranja; določenih ravnanj na trgu pravni red ne dopušča. V Sloveniji je nelojalna konkurenca ustavna kategorija. Že po 74. členu Ustave je nelojalna konkurenca prepovedana. Prvotni osnovni namen tega instituta je bil predvsem varstvo tržnih konkurentov, v skladu z razvojem pa je prepoved dejanj nelojalne konkurence določena v interesu drugih podjetij, v interesu potrošnikov in v javnem interesu.

Zakon o varstvu konkurence torej nelojalno konkurenco prepoveduje. Z dejanjem nelojalne konkurence je lahko storjen poseg v pravico drugega, vendar to ni nujno. Prepovedana je zato, ker s takim dejanjem storilec krši lastno dolžnost poštenega tržnega obnašanja. Če s tem hkrati poseže v tujo pravico, ima njen imetnik tudi možnost, da uveljavlja varstvo take pravice, in sicer zahtevke zaradi posega v pravico ali zahtevke zaradi nelojalne konkurence.

ZVK opredeljuje nelojalno konkurenco s pomočjo generalne klavzule in naštevanja posameznih primerov. Zakon je prevzel sistem primarnosti generalne klavzule, kar pomeni, da je vsako dejanje, ki ustreza opredelitvi iz 2. odstavka 13. člena dejanje nelojalne konkurence. V 3. odstavku pa so dejanja navedena le eksemplifikativno (poleg teh dejanj se štejejo za dejanja nelojalne konkurence tudi vsa druga, ki imajo elemente generalne klavzule).

Elementi generalne klavzule so, da mora iti za dejanje, ki ga stori podjetje pri nastopanju na trgu, v nasprotju z dobrimi poslovnimi običaji, s katerim se povzroči ali utegne povzročiti škoda drugim udeležencem na trgu. Vsi ti elementi so objektivne narave, torej ni potreben nikakršen namen storilca oziroma kakršenkoli drugačen subjektivni odnos do elementov dejanja.

Najpomembnejši element nelojalne konkurence je nasprotovanje dobrim poslovnim običajem, ki pomeni ločnico med lojalno in nelojalno konkurenco: beseda lojalen je sinonim za skladnost z dobrimi poslovnimi običaji. Pojem dobrih poslovnih običajev je pravni standard, katerega vsebino je treba določiti v vsakem posameznem primeru. V Sloveniji se ta pojem pogosto razume kot sinonim za poslovno moralo ali za vestnost in poštenje in ne pomeni dejstva, kar bi lahko razumeli zaradi besede običaj, temveč normo. Z izrazom je mišljeno to, kar naj bi se dogajalo. Vrednostna ocena, kaj je v konkretnem primeru dober poslovni običaj, je stvar sodišča pri proučitvi celotne tržne situacije.

Nastanek škode (četrti element generalne klavzule), dejanska škoda ali izgubljen dobiček niso pogoj za obstoj nelojalne konkurence. Zadošča možnost nastanka škode. Gre za zelo abstraktno možnost, torej za to, da je dejanje tako, da bi sploh lahko povzročilo škodo. Ne gre torej za nelojalno

konkurenco le takrat, ko je dejanje po svoji naravi, zlasti pa po svoji intenzivnosti tako, da ob nobenem spletu okoliščin ne bi mogla nastati škoda udeležencem na trgu. Med udeležence pa je seveda treba šteti tako druga podjetja kot tudi potrošnike.

Posamezna dejanja, ki jih ZVK primeroma našteva, pokrivajo različna dejanska stanja in jih razvrščamo v kategorije glede na to, koga ogrožajo, kakšne posledice povzročajo in kakšen je namen dejanja. Primeri, ki jih zakon našteva kot primere nelojalne konkurence, pa so:

- nelojalna reklama, in sicer če gre za neresnično ali lažno reklamo, zavajalno ali zavajajočo reklamo in reklamo z zlorabo potrošnikov,
- primerjalna in naslanjajoča reklama; skuša se ustvariti dober vtis o lastnih izdelkih tako, da se jih prikazuje v odnosu do drugega podjetja oziroma njihovih izdelkov,
- diskriminacijska ali osebna primerjalna reklama; podjetje reklamira svoje blago oziroma storitve ali omalovažuje drugo s primerjanjem ne stvarnih, temveč osebnih okoliščin na svoji strani ali pri konkurentu,
- očrnitev; ni nujno, da gre za reklamiranje, oglašanje ali ponujanje, temveč zadostuje kakršnokoli dajanje podatkov o konkurentu, ki bi utegnilo prizadeti njegov ugled ali poslovanje, očrnitev pa ni dopustna, če zanjo ni utemeljenega razloga in če gre podjetju za krepitev lastnega tržnega položaja oziroma poslabšanje konkurentovega,
- neresnično označevanje blaga oziroma storitev; je storjeno s samo uporabo značke oziroma podatka, ne glede na to, ali ta uživa varstvo po splošnih predpisih,
- prikrievanje napak in drugačno zavajanje potrošnikov; podjetje z aktivnim delovanjem ali z opustitvijo povzroči, da drugi stranki ostane neznana napaka, ki jo kot tako opredeljuje obligacijsko pravo. Tudi vsako drugo dejanje, ki povzroča napačno predstavo potrošnikov, je nelojalno,
- poseg v tuja poslovna razmerja; za to dejanje so potrebne tri osebe, in sicer dve osebi, med katerima obstaja poslovno razmerje ali bi lahko nastalo, in podjetje, ki s svojim dejanjem želi takšno razmerje razdreti oziroma preprečiti ali otežiti njegov nastanek,
- neupravičeno neizpolnjevanje ali razdiranje pogodb; gre za kršitev načela pacta sunt servanda, za poseg podjetja v pogodbeno razmerje, pri katerem je samo udeleženo in ima namen skleniti enako ali podobno pogodbo z drugim podjetjem,
- navidezna razprodaja; obstaja le videz razprodaje, v resnici pa gre za normalno prodajo,
- neupravičena raba zunanjih oznamenil (celostne zunanje podobe); ponavadi gre za neupravičeno uporabo firme ali znamke. Vrste neupravičene uporabe zunanjih znamenj so neupravičena uporaba (uporaba tujega znamenja brez dovoljenja upravičenca) ali neupravičena uporaba z ustvarjanjem zmede na trgu (upravičenec je sicer dal soglasje za uporabo, vendar se s tem ustvari ali utegne ustvariti zmeda na trgu),
- podkupovanje; naslovnik podkupovanja je lahko drugo podjetje, delavec ali oseba, ki dela za drugo podjetje. Za nelojalno konkurenco se šteje samo dajanje oziroma obljubljanje daril, ne pa tudi njihovo prejemanje,
- uporaba storitve zastopnika drugega podjetja; kadar so določene osebe v posebno tesnem razmerju s podjetjem, konkurent brez dovoljenja principala ne sme uporabljati njihovih storitev, kar velja za trgovskega potnika, trgovskega predstavnika in zastopnika,

- premijski posli; gre za pomemben psihološki pritisk na povprečnega potrošnika, ki ga odvrča od realne presoje ekonomske upravičenosti nakupa. Ni prepovedana vsaka nagrada, temveč le tista, ki po vrednosti občutneje presega vrednost blaga ali storitve, s katero naj kupec pridobi možnost nagrade,
- kršitev poslovne skrivnosti; za poslovno skrivnost štejejo podatki, za katere tako določi gospodarska družba s pisnim sklepom in podatki, za katere je očitno, da bi nastala občutna škoda, če bi zanje zvedela nepooblaščen oseba.

EU, ki je bila sicer od vsega začetka zelo dejavna pri prepovedi podjetniškega omejevanja konkurence, je sorazmerno pozno posegla na področje nelojalne konkurence. Pri tem lahko poudarimo dve značilnosti. Področje nelojalne konkurence v EU ni sistematično in vsestransko urejeno, poseben poudarek pa je na področju nelojalne reklame. Prav tako prepoved nelojalne konkurence (točneje: nekaterih njenih oblik) ni urejena z uredbami, temveč s smernico sveta 84/450 z dne 10. 9. 1984, ki so jo članice EU postopoma uveljavile v svojih zakonodajah (Italija z zakonskim dekretom z dne 25. 1. 1992, Danska v novem zakonu proti nelojalni konkurenci iz leta 1987, Španija v splošnem zakonu o reklamih iz leta 1988). Ni pa tudi nepomembno dejstvo, da so članice EU obenem podpisnice pariške konvencije o varstvu industrijske lastnine, ki tudi preprečuje nelojalno konkurenco. Omenjeni smernici 84/450 sta sledila dva predloga za njeno spremembo in dopolnitev, kar priča da gre evropsko pravo po poti delnega in postopnega preprečevanja nelojalne konkurence.

4. 3 Razmerja s posebno konkurenčnopravno ureditvijo

Nekatera dejanja posameznega podjetja lahko označimo kot omejevalna, vendar so le-ta potrebna ali celo nujna za doseganje splošno priznanih družbenih ciljev ali pa so v prid kakšnim z zakonom zagotovljenim pravicam. Prepovedno načelo se torej ni uveljavilo stoodstotno, izjeme se pojavljajo v vseh oblikah omejevanja konkurence (ZVK, 1993).

Splošna možnost za presojo omejitev ter izjeme glede na vrsto dejavnosti (sektorske izjeme)

V skladu z navedenim je zelo pomemben institut, razvit predvsem v ameriškem pravu – rule of reason. Ob uporabi tega pravila se pokaže, da so nekatere omejitve dopustne, ker služijo nekemu drugemu, glavnemu razmerju, in so nujne za vzdrževanje pravic iz tega razmerja. Rule of reason pomeni *splošno možnost za presojo omejitev*. Poznamo tudi *izjeme glede na vrsto dejavnosti (sektorske izjeme)*, ki jih običajno urejajo države za dejavnosti, ki so posebej pomembne za življenje ljudi in za redno opravljanje funkcij organizacij znotraj države. Država lahko te dejavnosti izvzame iz splošnega režima gospodarskih dejavnosti ter jih sama opravlja prek posebnih agencij, zavodov ali direktij. Vse te posebnosti vplivajo tudi na ureditev konkurence.

Izjeme glede na predmet omejitev

Naslednja izjema se navezuje na *predmet omejitev*. V pravnih ureditvah, ki temeljijo na prepovednem načelu, sama po sebi ni dovoljena nikakršna presoja na podlagi pravila utemeljenosti, »rule of reason«. Vsi sporazumi, sklepi in ravnanja so prepovedani. Včasih taka stroga prepoved ne ustreza gospodarskemu življenju. Taki primeri so lahko izrecno določeni v zakonu, ki opredeljuje, katere omejitve so vendarle dopustne in pod katerimi pogoji.

Izjeme zaradi podjetniške udeležbe in njene spremembe

V gospodarstvu prevladujejo posli na podlagi menjalnega razmerja. V nekaterih primerih pa ne gre le za usklajevanje sicer nasprotujočih si interesov in ne le za zvestobo doseženim sporazumom. V omenjenih razmerjih lahko opazimo zelo močno stopnjo medsebojnega zaupanja, ki je vsaj posredno predpisano z zakonom ali pa je dovoljeno, da ga določijo stranke v pogodbi. To razmerje opredeljuje *izjema zaradi podjetniške udeležbe in njene spremembe*. Zaupanje nalaga strankam, da se vzdržijo ravnanja, ki bi škodilo drugemu udeležencu, čeprav bi bilo samo po sebi dopustno. V nekaterih primerih je udeležencem naloženo celo aktivno ravnanje v korist drugih in v korist skupnosti. V tej zvezi lahko govorimo o zakonsko prepovedani konkurenci.

Konkurenčna prepoved zaradi zaupne narave razmerja

V današnjem gospodarskem prometu so se razvila nekatera menjalna razmerja, pri katerih je posebej poudarjena zaupnost. Med njimi so omembe vredne tri: agencijska, komisijska in posredniška pogodba. Vsa tri, danes že ustaljena razmerja v blagovnem prometu, so urejena v številnih razmerjih ali trgovinskih zakonikih. Zato je sorazmerno lahko spoznati njihove temeljne obveznostnopravne značilnosti. Široko je sprejeto mnenje, da vsa tri razmerja temeljijo na mandatni pogodbi civilnega prava. To področje s posebno ureditvijo imenujemo *konkurenčna prepoved zaradi zaupne narave razmerja*. Pri omenjenih pogodbah so dopustne tudi omejitve, ki presegajo posamične pogodbe in se tičejo opravljanja dejavnosti. V njih je lahko določeno, da je agent, komisionar ali posrednik omejen le na določeno območje ali da ne sme opravljati enakovrstnih poslov za drugega naročitelja. Hkrati je tudi naročnik omejen tako, da na istem območju ne more postaviti drugega agenta, komisionarja ali posrednika. Gre za t. i. konkurenčne klavzule.

Posebna konkurenčna ureditev v pravu EU

Pomembno obravnavo moramo posvetiti tudi *posebni konkurenčni ureditvi v pravu EU*. Eden izmed ciljev, ki so navedeni v 2. členu pogodbe Evropske gospodarske skupnosti (EGS), je prav oblikovanje skupnega trga in postopno usklajevanje ekonomskih politik držav članic. Vendar pa se je že ob ustanovitvi EGS pokazalo, da se skupni trg ne bo oblikoval enako intenzivno glede vseh gospodarskih dejavnosti. Skupni trg ne terjaja le svobodnega medpodjetniškega trgovanja, ampak na nekaterih področjih tudi strukturne spremembe. Zaradi takih razlogov je posebno ureditev dobilo področje kmetijstva, prevoza, ipd. Prav tako določbe o medpodjetniški konkurenci v pogodbi EGS ne morejo preprečiti javnopravnih omejitev. Tem so namenjene določbe o podjetjih ali dejavnostih, ki imajo poseben položaj in pomenijo nekakšen kompromis med zahtevo po prostem trgu in interesi držav članic. Nanašajo se zlasti na: a) državne monopole komercialnega značaja, b) javna podjetja in podjetja, ki jim država zagotavlja posebne ali izključne pravice, in c) podjetja, ki opravljajo storitve splošnega gospodarskega pomena ali imajo naravo finančnega monopola.

3. odstavek 85. člena pogodbe EGS

Omejevanje konkurence prepoveduje tudi *85. člen pogodbe EGS*, ki prepoveduje omejevalna dejanja, ki temeljijo na soglasni skupni volji več udeležencev, vključuje pa tako horizontalne kot vertikalne omejitve. Predpis je prilagojen gospodarskemu življenju, v katerem so se že doslej nekatere omejitve pokazale za

sprejemljive ali celo nujne, in so jih zato dopustili. To nalogo naj bi v pogodbi EGS opravil 3. odstavek 85. člena, ki je sestavljen iz treh delov:

- v prvem gre za formalno določitev omejevalnih dejanj (sporazumi, sklepi podjetniških združenj, usklajena ravnanja), napoveduje pa se možnost posamičnih ali skupinskih izjem;
- drugi del navaja pozitivne zahteve izjem; gre za razloge, zaradi katerih je izjema dopustna;
- tretji del pa vsebuje negativne zahteve; izjema ni dopustna, če je podana katera od teh negativnih zahtev.

Konkurenčnoppravna ureditev v zvezi s prodajnimi potmi

Posebno področje razmerij s posebno konkurenčnoppravno ureditvijo je tudi *konkurenčnoppravna ureditev v zvezi s prodajnimi potmi*. V preprostejši obliki gre za razmerje med dvema podjetjema, delimo pa jih na:

- Trajna prodaja (distribucija) in nakup; proizvajalec množičnega blaga pogosto na trgu, ki ga še ne obvladuje, vključi lokalnega grosista ali celo detajlista, ki prevzame prodajo na določenem območju. Pri tem sta se sopogodbenika odločila za trajnejše sodelovanje in oblikujeta pravno razmerje, ki se označuje kot distribucija.
- Razločevalni (selektivni) prodajni sistemi; na splošno se o teh sistemih govori takrat, ko proizvajalec ali uvoznik (redko grosist) prodaja blago le določenim trgovcem ali prek določenih trgovcev. Oblikuje se mreža proizvajalčevih sopogodbenikov na podlagi določenih meril. Gre za sistem prodaje, kjer trgovci vedo za svojo pripadnost omrežju.
- Določanje preprodajnih cen; ukrep, s katerim si želi prodajalec (največkrat proizvajalec) zagotoviti trdnejši položaj na trgu. Prodajalec želi z omejevanjem konkurence med preprodajalci preprečiti razvrednotenje proizvoda. Želi tudi preprečiti pritisk detajlistov ali grosistov, naj zniža cene na debelo.

Sporazumi o skupnem raziskovanju in razvoju

Zaradi zahtevnosti raziskovanja in razvoja se pogosto dogaja, da podjetja združujejo svoja prizadevanja, da bi hitreje in lažje dosegla cilje procesa raziskovanja in razvoja. Ta področja opredeljujejo posebni *sporazumi o skupnem raziskovanju in razvoju (RR)*. Pri tem gre lahko za več različnih pogodb, od kartelnih, vodoravnega povezovanja, kjer se stranke zavežejo, da bodo RR opravljale skupaj s skupnim namenom, z določeno razporeditvijo nalog, s prispevkom v denarju, storitvah, znanju ali materialu in udeležbo pri pokrivanju stroškov, do pogodb, ki opredeljujejo povezovanje podjetij, ki opravljajo različne faze v nastajanju končnega izdelka ali sklopov takih izdelkov. Pri tem je potrebno presoditi tržni položaj. Če vmesni izdelki sestavljajo samostojen trg, gre za vertikalno povezovanje, če tega ni in nastopa na trgu le končni izdelek, gre za sodelovanje na konkurenčni ravni. Nadaljnje vrste pogodb so tudi tiste, s katerimi sopogodbenice prenesejo opravljanje RR na tretjo osebo.

Omejitve pri prenosu pravic intelektualne lastnine

Posredno se na zgoraj omenjene sporazume o skupnem RR nanašajo tudi *omejitve pri prenosu pravic intelektualne lastnine*. Pravice intelektualne lastnine zagotavljajo imetniku zakonski monopol. Samo imetniku pripadajo moralna upravičenja oziroma je samo on upravičen izkoriščati pravico v proizvodnji, v drugi gospodarski dejavnosti ali na drugem področju. Temelj za prenos pravic intelektualne lastnine je

licenčna pogodba. ZOR (Zakon o obligacijskih razmerjih) v 686. členu definira to pogodbo tako, kot se razume tudi v tujih ureditvah. »Z licenčno pogodbo se dajalec licence zavezuje, da bo pridobitelju licence v celoti ali delno odstopil pravico izkoriščanja izuma, tehničnega znanja in izkušenj, znamke, vzorca ali modela, ta pa se zavezuje, da mu bo za to dal določeno plačilo.« Tudi slovensko konkurenčno pravo (ZVK) je vključilo splošno pravilo, ki se nanaša na vse licence pravic intelektualne lastnine. ZVK je namreč med primeri prepovedanih posrednih omejitev navedel tudi tiste, »s katerimi se prejemniku licence kakšne pravice intelektualne lastnine omejuje svoboda pri nakupu surovin ali pri prodaji proizvodov«. Omejitve so predvsem na področju sporazumov o patentnih licencah, na področju sporazumov o prenosu tehničnega znanja in izkušenj (know-how) ter pri prenosu blagovne znamke.

Omejitve pri pogodbah o franšizingu

Med novimi oblikami prodaje izdelkov in storitev od proizvajalca do končnega porabnika se je uveljavil tudi franšizing. Preprosto rečeno je franšizing razmerje med dajalcem in prejemnikom franšizinga, ko dajalec dovoli prejemniku uporabljati blagovno znamko, druge razlikovalne znake, slog poslovanja in opremljenost. Glede na številne oblike franšizinga (loči se predvsem glede na predmet, stopnjevanost, naravo prejemnika in številna gospodarska merila) je težko oblikovati definicijo, ki bi mogla vključiti vse primere franšizinga in zlasti številne pravne različice glede pravic in obveznosti strank. Med dovoljenimi omejitvami je – tako kot za nekatere druge povezave o prodajnih poteh – značilna konkurenčna prepoved. Ta omejitev varuje prejemnika franšizinga na pogodbenem območju, in zato dajalec ne sme dovoliti franšizinga drugim osebam, ne sme sam prodajati pogodbenih izdelkov tretjim osebam ali sam ustanavljati obratovalnic. Podobna prepoved zadeva tudi prejemnika, saj je zavezan opravljati dejavnost samo v pogodbenih obratih, ne sme prodajati zunaj pogodbenega območja in ne sme prodajati konkurenčnega blaga ali storitev. Ena izmed zanimivih posebnosti franšizinga je prejemnikova dolžnost, da si v največji meri prizadeva za prodajo pogodbenega blaga ali storitev.

Sporazumi o poslovnem sodelovanju

Odločanje o dejavnosti je eden od zelo pomembnih konkurenčnih vzvodov. Podjetja se samostojno odločajo, kaj bodo izdelovala ali kakšne storitve bodo opravljale, v kakšnem obsegu in za koga. Konkurenčno pravo prepoveduje take sporazume o dejavnosti, s katerimi bi se omejevala konkurenca, še zlasti, če bi bili taki sporazumi usmerjeni neposredno na trg: delitev trga, omejevanje dejavnosti, bojkot. V praksi pa prihaja do sporazumov tudi glede dejavnosti. Označimo jih lahko kot *sporazume o poslovnem sodelovanju*. Sem sodijo: sporazumi o kooperaciji, specializaciji, skupnem podjemu in o podpogodbenih razmerjih. Ti sporazumi načeloma pospešujejo gospodarski in tehnični razvoj, kljub temu da so sicer bolj ali manj omejevalni, a so pogosto nujni ali koristni.

Sporazumi o specializaciji so smiselni le glede enake, podobne ali povezane proizvodnje, ne pa povsem različne dejavnosti. S konkurenčnega stališča gre torej za izdelke ali storitve, ki lahko med seboj konkurirajo oziroma sodijo na isti upoštevni trg. ZVK je dopustil sporazume »o specializaciji pri proizvodnji ali pri opravljanju storitev« ob pogoju, da »opazneje ne omejujejo ali ne morejo omejevati konkurence« (4. člen). Specializacija precej močno omejuje konkurenco udeleženih podjetij, kot na primer sporazumi o skupnem raziskovanju in razvoju. Tako je v domačem kot evropskem pravu vgrajenih več varovalk, ki preprečujejo nesorazmerne omejitve. Najdemo jih lahko ob posameznih omejitvah ali pa kot splošno določeno mejo dopustnosti v obliki praga. Prepovedani pa so sporazumi o

specializaciji, ki vsebujejo kakršnekoli drugačne omejitve, razen tistih, ki so s to uredbo izrecno dovoljene (uredba 417/85, 2. člen, odstavek 2a). S pogodbo se lahko določi, da stranke ne smejo sklepati sporazumov o specializaciji glede enakih ali podobnih proizvodov z drugimi podjetji (1. odstavek, točka a). Stranke se lahko zavežejo, da bodo nabavljale pogodbene izdelke le pri sopogodbenci. Med drugimi omejitvami so dopustni tudi dogovori, s katerimi se zagotavlja izključna distribucija pogodbenih izdelkov eni od strank sporazuma, skupnemu podjetju ali tretjim podjetjem, ki sami ne izdelujejo konkurenčnih izdelkov.

Sodelovanje med podjetji ali kooperacija lahko udeležencem zagotovi vrsto ugodnosti. S konkurenčnega stališča je to sodelovanje lahko različno, saj vključuje podjetja na isti ravni ali na različnih ravneh ali glede na to, kako močno vplivajo na trg. Nekatere oblike so neškodljive, druge lahko omejujejo konkurenco udeleženih podjetij. ZVK je posvetil sodelovalnim sporazumom 6. člen. Ta je predvsem namenjen majhnim in srednjim podjetjem, če gre za racionalizacijo dejavnosti in poslovanja. Prav tako sta določena dva enaka pogoja za dopustnost sporazumov (in sicer krepitev konkurenčne sposobnosti majhnih in srednjih podjetij in ohranitev konkurence). Evropsko pravo o konkurenčnosti dopušča pri sodelovanju več skupin sporazumov, če so navedene obveznosti njihov edini predmet (ZKV, 1993):

- 1.) sporazumi o menjavi mnenj ali izkušenj, o skupnih raziskavah trga, o skupnih primerjalnih študijah podjetja ali dejavnosti, o skupni pripravi statističnih ali obračunskih modelov,
- 2.) sporazumi o sodelovanju pri računovodstvu, o kreditnih jamstvih, o skupnih združenjih za izterjavo dolgov in o skupnih poslovnih ali davčnosvetovalnih agencijah,
- 3.) sporazumi o skupnem uveljavljanju raziskovalnih in razvojnih projektov,
- 4.) sporazum o skupni uporabi proizvodnih, skladiščnih in prevoznih zmogljivosti,
- 5.) sporazum o oblikovanju delovnih skupnosti za skupno prevzemanje naročil, če udeležena podjetja ne konkurirajo med seboj ali če nobeno od udeleženih podjetij ne more samo izvršiti naročila,
- 6.) dogovori o skupni ureditvi prodaje, o skupnih poprodajnih in servisnih storitvah,
- 7.) dogovori o skupnem reklamiranju,
- 8.) dogovori skupnih označb o kakovosti, če je uporaba takih označb dopustna vsem konkurenčnim podjetjem, ki izpolnjujejo enake pogoje.

Naslednja oblika sodelovanja med podjetji so tudi podpogodbena razmerja z zelo različnimi pravnimi značilnostmi. Zato ni oblikovane pravne definicije, ki bi ustrezala vsem vrstam podpogodbениh razmerij. Podpogodbena razmerja imajo dve temeljni razsežnosti: obveznostnopravno in konkurenčnopravno. Po obveznostnopravni strani gre za dve razmerji: prvo, kjer temeljno razmerje obstaja med tretjo osebo in njenim sopogodbениkom, ter drugo, kjer sta povezana pogodbenik in njegov sopogodbениk. Pri konkurenčnopravnih razsežnostih pa se sodna praksa in literatura naslanjata na podlago splošnih pravil konkurenčnega prava. Na splošno podpogodbena razmerja s stališča konkurenčnega prava niso omejevalna (Zabel, 1999). Vendar lahko ob urejanju teh razmerij pride do različnih kršitev konkurenčnega prava. Lahko gre na primer za dogovor o cenah in drugih pogojih ali pride celo do zlorabe obvladujočega položaja pogodbenikovega podjetja.

Naslednja oblika gospodarskega sodelovanja med podjetji so skupni podjemi (angl. *joint venture*). Ta oblika nima trdno določenega gospodarskega in pravnega pomena, zato jo je zelo težko definirati. Zadrega je že v označbi. Slovensko pravo se izogiba neposrednemu prevodu angleškega izraza v slovenščino – skupna vlaganja – in za posebno ureditev sodelovanja uporablja termin skupni podjem. ZVK posebej ne obravnava konkurenčnihopravnih vprašanj skupnega podjema. Zanje pridejo v poštev določbe o sporazumnih horizontalnih ali vertikalnih omejitvah in določbe o združevanju. V skupni podjem ne sodijo tisti dogovori, ki sicer vzpostavljajo proizvodno ali drugačno sodelovanje, vendar se z njimi ne ustanavlja nova samostojna enota. Glede sodelovalnega podjema ni mogoče reči, da bi bile vse oblike dopustne. Dejstvo, da gre za usklajevanje konkurenčnega ravnanja, kaže, da utegne priti tudi do omejitev. Zanje se niso oblikovala posebna pravila, temveč se presojuje kot kartelni sporazumi, posredne omejitve ali zloraba obvladujočega položaja.

5. PODJETNIŠKA MOTIVACIJA

Ljudje se med seboj močno razlikujemo. Prav tako podjetniki. Te razlike izvirajo iz dedno pogojenih in pridobljenih lastnosti, kamor lahko prištevamo tudi socialno in kulturno ozadje posameznika. Tako lahko tudi od posameznikov, ki vodijo lastno podjetje ali pa so le njegovi poslovođe, pričakujemo, da bodo v različnih situacijah poslovnega življenja ravnali precej samosvoje, kar se seveda nanaša tudi na postavljanje ciljev. V tem smislu torej ne gre posploševati klasične ekonomske trditve, da naj bi vsako podjetje stremelo k maksimizaciji dobička. Morda je tak cilj (maksimizacija dobička) prisoten le pri določenem deležu podjetij. Še posebej je teza, da vsa podjetja kot edini glavni cilj postavljajo maksimizacijo dobička, vprašljiva v razmerah takšnega trga, kot je v Sloveniji. Pri velikem številu mikro podjetij, ki v veliki meri zaposlujejo družinske člane podjetnika, ni smiselno pričakovati maksimizacijo dobička kot edinega cilja, pač pa celo paleto ciljev, v katerih zagotovo ne manjka različnih nefinančnih ciljev, kot na primer življenjski slog, dolgoročno preživetje, socialna varnost družine itd. Zato bi bilo smiselno razmisliti o drugih možnih pristopih k podjetniškemu postavljanju ciljev ter vedenju in odločanju podjetnikov. V literaturi (Dimovski, Penger in drugi) je mogoče najti 5 glavnih pristopov (vedenjskih predpostavk) k reševanju vprašanja načina postavljanja podjetniških ciljev in procesa odločanja, ki naj bi vodilo v doseganje teh ciljev.

Vedenjske predpostavke so:

- 1.) maksimizacija dobička,
- 2.) optimizacija dobička, pogojena z različnimi okoliščinami in ovirami,
- 3.) optimizacija neke z rastjo povezane vrednosti,
- 4.) doseganje zadovoljive vrednosti dobička,
- 5.) zadovoljevanje različnih interesov, ki med seboj tekmujejo.

Zveza med sodelujočimi podjetji pa mora vključenim podjetjem kljub vsemu zagotavljati določene konkurenčne prednosti, saj je v nasprotnem primeru vprašljiva naravnost zveze.

5. 1 Opredelitev motiva, motivacije in motivacijskega procesa

Podjetja se ustanovljajo iz različnih vzrokov. Pri nekaterih je to želja iti na svoje, pri drugih potreba po zaposlitvi sebe in družinskih članov, želja po uspehu ipd. Možnosti so praktično neizčrpne. »Ali bo vodenje podjetja tudi v resnici pripeljalo do izpolnitve osebnih ciljev, pa je odvisno od tega, kako močna je povezava med podjetnikovimi cilji in motivacijo na eni strani in poslovnimi rezultati na drugi strani. Rezultati mnogih raziskav pa so pokazali, da podjetnikova motivacija dejansko vpliva na razvoj novega podjetja« (Wiklund, Dahlqvist, Havnes, 2001).

»Ekonomski teorija tradicionalno oblikuje modele strateškega in nestrategskega odločanja zgolj v smislu maksimizacije denarnega oz. materialnega povračila, hkrati pa ne upošteva dognanj iz psihologije, ki opredeljujejo človeka kot bitje z omejenimi kognitivnimi sposobnostmi. Psihologi tudi zagovarjajo stališče, da tak pristop ne upošteva mnogih elementov človeške psihe, ki pa neposredno vplivajo na vse aspekte poslovne interakcije« (Santos-Pinto, 2003). Vendar pa tudi podjetniške razlage starejših datumov, ki upoštevajo elemente človekove osebnosti, ne zajemajo vseh okoliščin podjetniškega procesa. »Vsak podjetnik ima lastno, samosvojo in subjektivno opredeljeno motivacijsko strukturo in hkrati subjektivno opredeljeno sliko o podjetništvu kot orodju za doseganje ciljev in s tem zadovoljevanju potreb. Torej so podjetniške namere odvisne ne samo od podjetnikove osebnosti, pač pa tudi od življenjskih situacij in okoliščin, spremenljivih ciljev ...« (Vesalainen, Pihkala, 1999).

Razumeti, zakaj se ljudje odločajo za lastna podjetja in zakaj si postavljajo različne cilje, pomeni skušati razumeti motivacijsko strukturo podjetnikov. Kaj pa je pravzaprav motivacija? »Motivacijo predstavljajo vsi tisti dejavniki, ki povzročajo, usmerjajo in ohranjajo vztrajnost pri dejavnosti oziroma aktivnosti, usmerjeni v določene cilje« (URL:<http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/cpsreview5/chapter1/custom1/deluxe-content.html>). Motivacija pa ni zgolj pojav, pač pa kompleksno zgrajen proces, ki vključuje potrebe, motive, motivirano vedenje in cilje. Motivacijski proces bi lahko povzeli v sledeči shemi:

Slika 7: Motivacijski proces



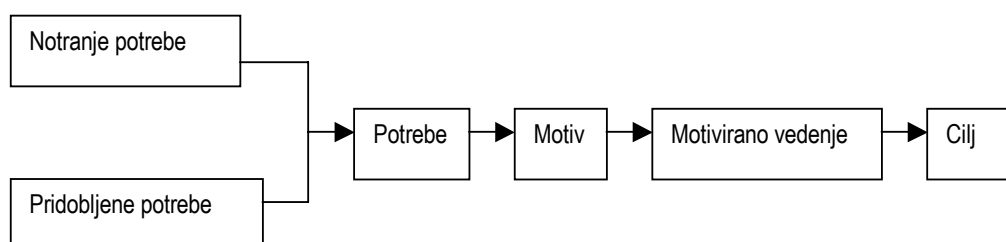
Vir: [URL: <http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/cpsreview5/chapter1/custom1/deluxe-content.html>].

Proces motivacije se torej začne z različno vrsto potreb. V osnovnem smislu bi jih lahko razdelili na notranje (biološke) in pridobljene potrebe (socialne in/ali psihološke). Lahko pa bi jih opredelili tudi glede na njihove:

- a) vloge (primarne in sekundarne); primarne potrebe usmerjajo človeka k ciljem, ki mu omogočajo, da preživi, sekundarne pa niso življenjskega pomena,
- b) nastanek (prirojene in pridobljene),
- c) razširjenost (univerzalne, regionalne, individualne),
- d) področja (biološke ter socialne in/ali psihološke).

Potrebi v procesu motivacije sledi motiv, ki ga lahko opišemo kot zahtevo, silo po izpolnitvi neke potrebe, v Leavittovi motivacijski teoriji tudi kot stanje napetosti. »Napetost je stanje, ki potrebi sledi in jo spremlja« (Lipičnik, 1998, str. 167). Motivu sledi motivirano vedenje, ki ga sestavljajo specifična dejanja osebe v prepričanju, da bodo ta dejanja dosegla želeni rezultat, ki bo zadovoljil potrebo. Motivacijski proces zaključuje s ciljem, ki je pravzaprav sredstvo, ki naj bi potrebo zadovoljilo. Cilji so po svoji naravi lahko materialni, socialni in/ali psihološki. Lahko so pod vplivom motivirane osebe ali pod vplivom drugih ljudi. Cilje pa lahko opredelimo tudi kot notranje in zunanje nagrade. Notranje nagrade so osnovane na željah po dosežkih, sodelovanju, priznanju in se jih lahko doseže že v samem procesu določenega motiviranega vedenja. Zunanje nagrade pa so odvisne od drugih oseb in okoliščin.

Slika 8: Potrebe v motivacijskem procesu



Vir: [URL: <http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/cpsreview5/chapter1/custom1/deluxe-content.html>].

Kakšno vrednost privlačnosti določen posameznik pripiše nagradi oziroma cilju je odvisno od osebnih prepričanj (pričakovani) posameznika. Vrednost privlačnosti se imenuje valenca, ki je lahko pozitivna, negativna ali ničelna (ko je oseba ravnodušna do cilja). Kljub sistematični opredelitvi motivacijskega procesa pa je nemogoče z gotovostjo napovedati vedenje posameznikov. Vsak posameznik bo izbral sebi prikrojen vzorec vedenja, da bo dosegel cilje, ki naj bi zadovoljili potrebe, ki so pravzaprav sprožile proces motivacije. Vsako osebo bi namreč lahko opisali kot edinstven splet dednih vplivov in vplivov okolja ter izkušenj. Na tem mestu pa je treba upoštevati tudi vplive učenja.

Nenazadnje je pri procesu motivacije smiselno omeniti tudi povratno zvezo med cilji oz. nagradami in motiviranim vedenjem. »Nagrada namreč obvesti osebo, ali je bilo obnašanje primerno ali ne in ali ga lahko ponovi v prihodnosti« (Dimovski, Penger, 2002, str. 221). Ta povratna zveza nam lahko razloži, zakaj ljudje tudi potem, ko določeno potrebo zadovoljijo, še vedno vztrajajo pri motiviranem vedenju. Občutek uspeha pri določeni aktivnosti (vedenju) vodi osebo k ponavljanju te aktivnosti. Namreč: »Doživetja uspeha se kažejo kot največji motivatorji« (Siegert, 1996, str. 196).

5. 2 Raziskave motivacije in motivacijske teorije

»Večina raziskav motivacijskih temeljev podjetništva je izhajala iz stališča, da je podjetniška motivacija stabilna karakteristika, kar je botrovalo tezi, da je vzrok, da nekdo postane podjetnik, zgolj v njegovi osebnosti« (Vesalainen, Pihkala, 1999,). Zgolj »podjetniška« osebnost pa v vseh primerih ni edini razlog za ustanovitev podjetja, saj raziskovalcem na tem področju ni uspelo definirati enotnega podjetniškega

stereotipa. Vesalainen in Pihkala (1999) predlagata, da bi bilo torej bolj smiselno raziskati celotno motivacijsko strukturo in pri tem upoštevati čim več motivacijskih dejavnikov. Avtorja se torej ne opirata zgolj na osebnost kot razlog za podjetništvo, pač pa na motivacijsko strukturo. »Oseba z določeno motivacijsko strukturo je lahko bolj sposobna zaznavati priložnosti in oblikovati nov posel kot oseba z drugačnim tipom motivacijske strukture« (Vesalainen, Pihkala, 1999).

Toda večina raziskovalnih naporov razume motivacijo kot silo, ki izhaja le iz notranjosti osebnosti. Chell (1985) sklepa, da tak pristop ne more dovolj dobro zajeti realnosti. Kot rešitev predlaga interakcijski pristop, »... ki poskuša razložiti podjetniško vedenje kot funkcijo osebe in razmer v okolju te osebe« (Chell, 1985). Interakcijo med posameznikom in njegovim okoljem kot razlago podjetništva poudarjajo tudi Lee in Venkataraman (2003) ter Moore (1986). Triplasten pristop k temu vprašanju pa ponujata Autere in Autio (2000). Naštevata namreč tri vrste dejavnikov, ki lahko vplivajo na podjetniško aktivnost: okolje, motivacija in kognitivne sposobnosti. Ti avtorji svoje ugotovitve naslanjajo na delo Lewina in Vrooma. Tukaj so v največji meri omenjeni tudi okoljski dejavniki.

5. 2. 1 Zgodnejše teorije

Da dognanja na področju motivacije apliciramo v podjetništvu, je treba poznati osnovne teorije motivacije. V grobem bi jih lahko razdelili na zgodnejše ter sodobne teorije (vsebinske, procesne in teorije okrepitve).

1.) Tradicionalni model

Ta model povezujemo s Frederickom Winslowom Taylorjem (1856–1915) in njegovim znanstvenim managementom (Scientific management). Denar je primarni dejavnik, ki motivira ljudi, da se vedejo na določen način. Ljudje so »ekonomska bitja«, torej bodo delali bolje, če bodo za to dobili več denarja.

2.) Model človeških odnosov (Human relations model)

Denar naj ne bi bil edini motivator delavcev. Pomembno vlogo imajo tudi zadovoljstvo delavcev in medsebojne socialne interakcije. Ta pogled so imenovali »management mlečne farme« – zadovoljne krave dajo več mleka. Poudarek so z denarja torej prestavili na potrebe po socialnih interakcijah. Ljudje so »socialna bitja« (Mayo and Roethlisberger).

3.) Model človeških virov (Human resources model)

Douglas McGregor (1960) je združil koncepta »ekonomskega« in »socialnega« človeka v koncept »celovitega« človeka (whole person). Ljudje so kompleksno sestavljene osebnosti, ki jih motivirajo številni dejavniki. McGregor je oblikoval dve predpostavki človeškega vedenja: teorija X (ljudje so leni, ne marajo dela in odgovornosti) in teorija Y (ljudje imajo radi delo, odgovornost in bi radi pokazali svoje sposobnosti).

5. 2. 2 Sodobne teorije

5. 2. 2. 1 Vsebinske teorije

Vsebinske teorije predstavljajo pristop k raziskovanju motivacije, osnovan na človeških potrebah. Te teorije se osredotočajo na vzroke, zaradi katerih se ljudje vedejo na določen način.

a) Maslow – hierarhija potreb iz leta 1943. »Maslow je menil, da si človekove potrebe sledijo v določenem zaporedju« (Lipičnik, 1998, str. 164). Človek naj bi torej zadovoljil najprej primarne (fiziološke) potrebe, ko pa so te zadovoljene, je glavna motivacijska sila v človeku potencial osebne rasti. Potrebe, ki so v določenem trenutku nezadovoljene, pa so najmočnejše motivacijsko sredstvo. Na Sliki 9 lahko vidimo Maslowovo piramido potreb.

Slika 9: Maslowova piramida potreb



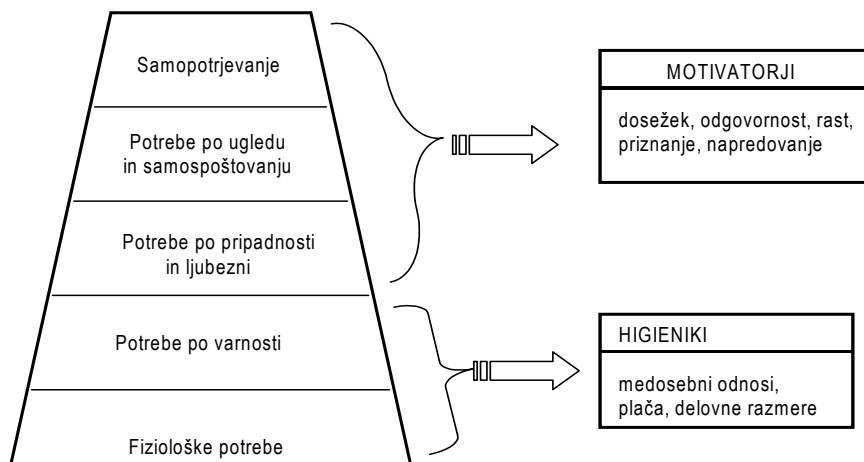
Vir: [URL: <http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/cpsreview5/chapter1/custom1/deluxe-content.html>].

b) ERG teorija Clayтона Alderferja iz leta 1969. Ta teorija je podobna Maslowovi, a je le tristopenjska in boljše razlaga vedenje, saj dovoljuje princip frustracijske regresije (to je, če oseba ne more zadovoljiti potrebe višje ravni – in pri tem doživlja frustracijo – se vrne na zadovoljevanje že doseženih potreb nižje ravni, ki so že prinesle zadovoljitev, zadovoljstvo):

- fiziološke potrebe in potrebe po varnosti (*Existence needs*),
- potrebe po pripadnosti in zadovoljivih odnosih z drugimi (*Relatedness needs*),
- potrebe po razvoju potencialov, osebne rasti, razvoja (*Growth needs*).

c) Herzbergova dvofaktorska teorija. Herzberg je vse motivacijske dejavnike razdelil na motivatorje in higienike oz. satisfaktorje. »Satisfaktorji (higieniki) sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo razmere za motiviranje. Motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi k delu« (Lipičnik, 1998, str. 168). Šest glavnih motivatorjev po Herzbergu (**RAW – RAG**): **R**ecognition (priznanje, pozornost), **A**chievement (dosežek), **W**ork itself (samostojnost, delo samo), **R**esponsibility (odgovornost), **A**dvancement (napredovanje), **G**rowth (rast, razvoj). Najpomembnejši higieniki pa so: delovne razmere, politika podjetja, odnosi med sodelavci, plača, nadzor, odnos do vodje, odnos do podrejenih, status, varnost. Na Sliki 10 vidimo primerjavo Maslowove in Herzbergove teorije potreb.

Slika 10: Primerjava Maslowove hierarhije potreb in Herzbergove dvofaktorske teorije

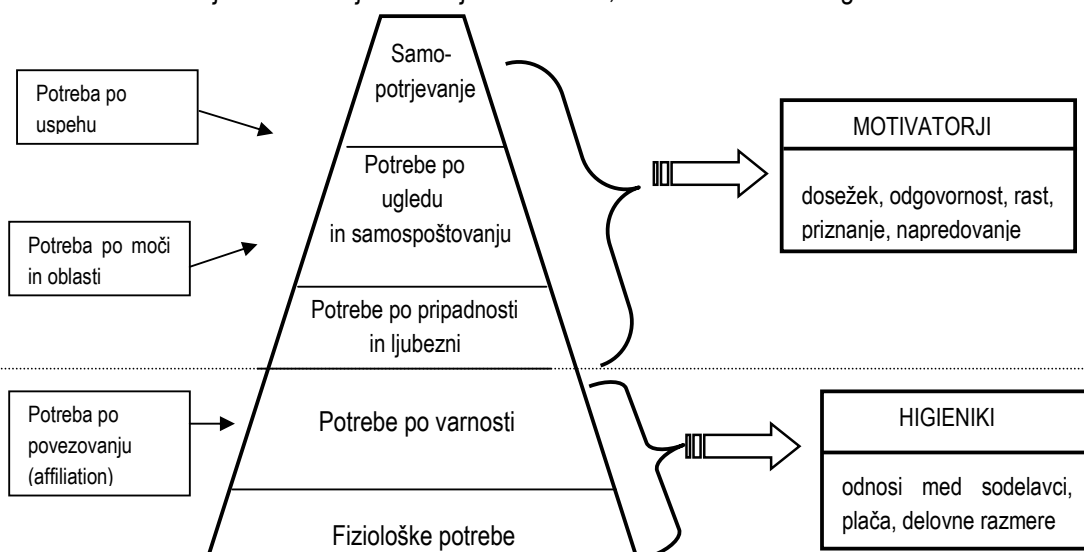


Vir: [URL: <http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/cpsreview5/chapter1/custom1/deluxe-content.html>].

d) David McClelland (1953): Teorija pridobljenih potreb/Teorija potreb višjih ravni (Acquired needs theory/Higher Level Needs Theory). McClelland meni, da nekatere vrste potreb niso prirojene, pač pa se pridobijo pozneje v življenju. Ta teorija se povezuje z Maslowom in Herzbergom. Njegovo delo in teorija sta osredotočeni na tri vrste potreb:

- potreba po uspehu (Need for achievement – nAch’); potreba po doseganju nečesa pomembnega, prehiteti druge, doseči visok standard uspeha,
- potreba po moči, oblasti (Need for power) – potreba po avtoriteti oz. biti odgovoren za druge, vplivati na druge,
- potreba po povezovanju (affiliation – Need for affiliation) – potrebe po tesnih odnosih z drugimi, izogibanju konfliktom, tesnih prijateljstvih.

Slika 11: Primerjava motivacijskih teorij McClellanda, Maslowa in Herzberga



Vir: [URL: <http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/cpsreview5/chapter1/custom1/deluxe-content.html>].

Potrebo po povezovanju bi lahko povezali s spodnjimi tremi potrebami Maslowove hierarhije potreb (fiziološke potrebe, varnost, pripadnost in ljubezen), potrebo po uspehu ter potrebo po moči in oblasti pa z zgornjima dvema potrebama po Maslowu (ugled in samospoštovanje, samopotrjevanje).

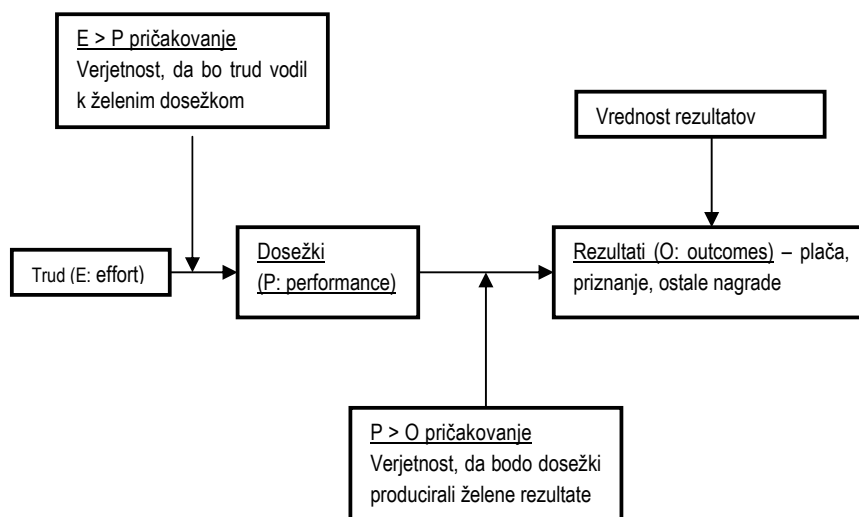
5. 2. 2 Procesne teorije

Procesne teorije se ukvarjajo s tem, kako ljudje izbirajo načine vedenja med različnimi alternativami za zadovoljitev potreb in kako ugotovijo, ali so bile izbire vedenja uspešne (Dimovski, Penger, 2002).

a) Teorija enakosti. Teorija J. Stacyja Adamsa (equity theory) iz leta 1963 je osnovana na tem, kako ljudje zaznavajo načine, na katere ravnajo z njimi v primerjavi z drugimi. Ali drugače: ljudje primerjajo razmerje med svojimi »inputi« in »outputi« z razmerji »inputov« in »outputov« drugih ljudi. Ljudje težijo k enakosti.

b) Teorija pričakovanja (Viktor Vroom). Teorija pričakovanja je osnovana na treh pomembnih elementih: valenca (privlačnost), instrumentalnost in pričakovanje. Vroom predpostavlja odvisnost motivacije od prepričanja posameznika, da lahko s svojimi sposobnostmi izvrši neko dejanje in prejme nagrado. Ljudje bodo torej naredili tisto, kar verjamejo, da lahko naredijo, če pripisujejo nagradi za opravljeno delo zadostno vrednost. Rečeno drugače: »Posameznik izbira, se odloča za vedenje na podlagi interakcije med privlačnostjo ciljev (valenca) in svoje subjektivne ocene verjetnosti (pričakovanje), da bo izbrano vedenje pripeljalo do določenega cilja« (Lipičnik, 1998, str. 167). Valenca je določena z vrednostjo, ki jo posameznik pripisuje določenemu rezultatu (npr. denar) in primernostjo – privlačnostjo določene aktivnosti za izpolnitev potreb (npr. podjetništvo). »Motivacijo Vroom definira torej kot funkcijo valence in pričakovanja, valenco pa kot funkcijo zaznane vrednosti in zaznane instrumentalnosti (povezava med dvema ciljema)« (Vesalainen, Pihkala, 1999). Teorijo je mogoče izraziti v matematični formuli, v kateri je motivacija vsota vrednosti posameznih možnih rezultatov vedenja, ponderiranih z verjetnostmi, da bo vedenje pripeljalo do teh rezultatov.

Slika 12: Teorija pričakovanj (Vroom).



Vir: Dimovski, Penger, 2002, str. 226.

c) Teorija ciljev – goal setting theory (Locke & Latham, 1990). Teorija ciljev pravi, da se posamezniki racionalno odločajo o želenih ciljih. Ko posamezniki izberejo cilje, ki jih želijo doseči, cilji in namere doseganja ciljev usmerjajo in motivirajo posameznikovo dejavnost k doseganju teh ciljev. Tako postavljanje ciljev vpliva na vedenje posameznika. Pomemben element teorije ciljev je povratna informacija o doseganju ciljev. Razhajanja med tem, kar posameznik dejansko uspe narediti, in tem, kaj si želi narediti oz. doseči, ustvarjajo nezadovoljstvo s samim seboj, kar povzroča željo zmanjšati razmik med doseženim in idealnim stanjem. In prav ta želja je glavno jedro teorije ciljev. Cilji pa naj bi bili natančno določeni (specifični) in dovolj visoki. Specifični cilji povečajo dosežke in izboljšajo dejavnost. Visoki cilji pa rezultirajo v višjih dosežkih kot nizki cilji.

d) Teorija planiranega vedenja – planned behavior (Icek Ajzen, 1988) se ukvarja z razlago in napovedovanjem specifičnih vedenj v specifičnih okoliščinah. Vedenje posameznika je funkcija motivacije in posameznikovih sposobnosti. Ta motivacijska teorija je pravzaprav modificirana verzija teorije pričakovanja. Specificira pa tri vplive na namen izvesti določeno dejanje: 1.) zaznani nadzor nad vedenjem, 2.) subjektivne norme in 3.) posameznikov odnos do dejanja. Zaznani nadzor nad vedenjem (perceived behavioral control) ter namen izvesti določeno dejanje pa napovedujeta vedenje, kar je z drugimi besedami motivacija. Ajzen je v svojih raziskavah dokazoval močno pozitivno povezavo med motivacijo in vedenjem (bolj je posameznik motiviran za določeno vedenje, bolj verjetno je to vedenje). Posameznikov nadzor nad vedenjem 1.) ali je od posameznika odvisno, ali se bo odločil poizkusiti opraviti dejanje oz. vedenje, in 2.) verjetnost, da bo poskus vedenja vodil do uspeha) pa vpliva na jakost povezave med motivacijo in vedenjem. Na nadzor nad vedenjem vplivajo priložnosti in dostop do resursov, ki imajo vpliv na vedenje. Zaznani nadzor nad vedenjem predstavlja posameznikovo prepričanje, da je sposoben nadzorovati posledice določenega dejanja (npr. posameznikovo prepričanje, da je sposoben uspešno voditi podjetje v rast). Zaznani nadzor nad vedenjem lahko torej povežemo z Vroomovim pričakovanjem. Subjektivne norme predstavljajo posameznikovo zaznavo socialne sprejemljivosti – zaželenosti dejanja. Svoji teoriji Ajzen dodaja torej elemente posameznikovih sposobnosti, ki jih je izrazil z nadzorom nad vedenjem. Z vključitvijo posameznikovih sposobnosti, subjektivnih norm in lastnih odnosov do vedenja je teorija planiranega vedenja stopila korak bližje k realnosti kot teorija pričakovanja. Dotakne se namreč kognitivne omejenosti racionalnosti. Bolj ko je naloga zahtevna, manj realistična postaja predpostavka človeške sposobnosti procesiranja informacij.

5. 2. 2. 3 Teorije okrepitve

Jedro teorije okrepitve predstavlja zakon učinka. Tu gre za razmerje med vedenjem in njegovimi posledicami. Če so posledice pozitivne, bo vedenje ponovljeno, če pa so negativne, se bo oseba temu vedenju v prihodnje skušal izogniti. Štiri »orodja« okrepitve so: 1.) pozitivna okrepitev, 2.) izogibanje, 3.) ugašanje (uporabljeni niti nagrada niti kazen), 4.) kazen. Na splošno pa lahko govorimo o pozitivni in negativni okrepitvi. Pri pozitivni poskušamo doseči ponovitev zaželenega vedenja, pri negativni pa obratno. Najpomembnejši prispevek te motivacijske teorije pa je t. i. »feedback« (povratna informacija). Kot predmet obravnave se vzame preprost odnos med obnašanjem in njegovimi posledicami. Želja managerja pri tem je, da se ustrezno obnašanje na delovnem mestu ohrani ali ponavlja, neustrezno pa izgine (Daft et al., 2003, str. 420).

5. 3 Aplikacija teorij motivacij v podjetništvu

Veliko število avtorjev se je ukvarjalo z vplivom motivacije na podjetniški proces. Predvsem zgodnejši avtorji, na primer McClelland (1961), so raziskovali podjetniško motivacijo s stališča osebnih potreb podjetnikov. McClelland pravi, da je podjetniška motivacija osnovana v posameznikovi osebnosti v obliki visoke potrebe po uspehu (high need for achievement). V svojem delu in raziskavah se je ukvarjal s tem, kaj loči podjetnike od ostalih ljudi. »Podjetniki so enostavno »drugačni«, atipični v primerjavi z ostalo populacijo« (Solomon, Winslow, Tarabishy, 1998). V svojih študijah uspešnih podjetnikov je McClelland prišel do zaključka, da naj bi imeli podjetniki tri glavne razločevalne karakteristike: proaktivnost, storilnostno naravnost in vdanost drugim (commitment to others), na primer pomembnost zadovoljstva kupca.

Podobno je Herzberg (1989) podjetnika označil kot nekonvencionalno osebnost. Podjetništvo pripisuje tistim ljudem, ki so ponosni in odgovorni pri svojem delu in ki zaradi strasti in zadovoljstva pri delu uporabljajo svoj intelekt, da bi z inovacijo proizvedli nove rešitve za konvencionalne probleme. Podjetniki naj bi odlično uspevali v razmerah sprememb, kaosa in neravnotežja in ne razumejo, zakaj drugi ne. Takšna in podobna razmišljanja o podjetništvu so torej razlagala podjetništvo, podjetniške cilje in podjetniško motivacijo z zornega kota podjetnikovih osebnih karakteristik, ki naj bi bile skupne vsem podjetnikom.

Novejša razmišljanja o podjetništvu in podjetniški motivaciji pa se bolj kot na posameznikovo osebnost opirajo na procesnost in interaktivnost motivacije, kombinirajo pa tudi podjetnikove osebne karakteristike z okoljem. »Posameznikova subjektivna interpretacija objektivne realnosti je sprožilni element odločitve za podjetniško kariero. Vrednote in odnosi na splošno ter še posebej tiste vrednote in odnosi, ki so povezani s podjetništvom, pa vplivajo na razvoj podjetniške kariere« (Vesalainen, Pihkala, 1999). Omenjena avtorja kot motivacijsko teorijo, ki bi najbolj realno prispevala k razumevanju podjetništva, predlagata teorijo pričakovanja. Wiklund (2001) za povezavo med podjetniško motivacijo in vedenjem uporablja Aizenovo teorijo planiranega vedenja (The theory of planned behavior, 1991), hkrati pa v svoji raziskavi ugotavlja, da zgolj motivacija sama nima vpliva na uspešnost vedenja podjetnikov, če ti podjetniki nimajo zadostnih in potrebnih resursov. Torej, kot pravi Ajzen, posameznikov nadzor nad vedenjem vpliva na jakost povezave med motivacijo in vedenjem (oz. uspešnostjo vedenja). Za uspeh podjetniškega vedenja niso potrebne zgolj namere (oz. motivacija), pač pa tudi resursi.

Različice teorije pričakovanja izhajajo iz dela Kurta Lewina (A Dynamic Theory of Personality, 1935). Lewin je predlagal, naj bi bilo vedenje funkcija posameznika in njegovega okolja. To pomeni, da je posameznikovo vedenje odvisno tako od osebnih karakteristik kot od socialne situacije, v kateri se posameznik znajde. Lewin je poudarjal popolnost in inkluzivnost vseh soobstoječih dejstev, ki lahko medsebojno vplivajo eden na drugega. Oseba in njegovo okolje sta tu sestavna dela enotnega sistema, vsaka oseba pa subjektivno zaznava okolje. Realnost je torej različna za različne ljudi.

6. PREDSTAVITEV ANALIZE RAZISKAVE Z REZULTATI

Vzroke za sodelovanje in konkuriranje hkrati je težko razložiti le s teoretičnimi pogledi. Zato sem opravil tudi empirično raziskavo med določenim vzorcem malih in srednjevelikih podjetij. Raziskava je bila

izvedena s pomočjo vprašalnika, strukturiranega v treh delih: v prvem delu je poudarek na ekonomskih, v drugem na organizacijskih, v tretjem pa na motivacijskih razlogih za sodelovanje v podjetniških mrežah. Vprašalniki so bili posredovani osebno, po navadni ter elektronski pošti na različne naslove podjetij.

Na naslove podjetnikov je bilo s priloženo kuverto ter znamko po pošti poslanih 250 vprašalnikov, po elektronski pošti 60 vprašalnikov, osebno pa sem predal 10 vprašalnikov. Od skupaj 320 razdeljenih vprašalnikov sem v dveh mesecih in pol (od 16. septembra do 1. decembra 2004), v katerih sem izvajal anketiranje, dobil vrnjenih 90 vprašalnikov, kar pomeni, da je bil odziv 28,13 %. Iz pregleda števila vrnjenih vprašalnikov lahko ugotovim, da je odziv zelo skromen, še posebej v primerjavi s poslanimi vprašalniki pri anketirancih, katerim sem poslal vprašalnikom po pošti. Vrnjenih je bilo le 42 anket (250 poslanih). Po elektronski pošti sem prejel 39 vrnjenih anketnih vprašalnikov (60 poslanih), osebno pa 9 od 10 predanih.

6. 1 VZOREC PODJETIJ

Vzorec izbranih naslovov podjetij okvirno predstavlja preseka različnih podjetij po velikosti, dejavnosti, področju delovanja, starosti podjetja kot tudi spolu ter izkušenosti podjetnika. Seznam sem sestavil po subjektivni presoji, pri čemer sem izhajal iz baz podatkov podjetij ter telefonskega imenika. Kljub temu so relevantni in v analizi upoštevani le odgovori iz vrnjenih vprašalnikov.

V raziskavi sem uporabil 90 vrnjenih anketnih vprašalnikov. Glede na opredelitev iz ankete je v raziskavi sodelovalo 30 žensk (33 %) ter 60 moških (67 %). Glavna dejavnost podjetij, v katerih delujejo, so storitve (46,7 %) oziroma trgovina (24,4 %) ter v 28,9 % proizvodna dejavnost. Večinska pravna oblika podjetij je družba z omejeno odgovornostjo - d. o. o. – v kar 75 % primerih, samostojni podjetniki – s. p. – v 21 % primerih ter družba z neomejeno odgovornostjo – d. n. o. – v 4 %. Rezultati so podani v slikah 6, 28 in 29 v prilogi. Na podlagi analize odgovorov sem opravil tudi dva razgovora s podjetnikoma in hkrati lastnikoma podjetij (prvo je visokotehnološko podjetje, ki se ukvarja s storitvami, delno pa tudi s proizvodnjo specializiranih aparatov in zaposluje 12 ljudi, drugo pa je mikro podjetje z dvema zaposlenima in deluje na področju storitev v gradbeništvu), ki sta podala nekaj komentarjev na rezultate opravljene ankete.

Glede na specifičnost vprašanj v anketnem vprašalniku sem si zastavil cilj, da bi pridobil čim več relevantnih odgovorov podjetnikov, ki že imajo izkušnje s sodelovanjem. To pa je povezano z večletnim delovanjem na trgu. Glede na prejete odgovore sem zastavljeni cilj v veliki meri dosegel. V anketi je sodelovalo 44 % podjetij, ki delujejo na trgu že 10 ali več let, 11 % podjetij je na trgu prisotnih med 7 do 9 let, 26 % podjetij deluje na trgu od 4 do 6 let. Nič manj pomembni pa niso podatki predstavnikov novonastalih podjetij, ki delujejo na trgu manj kot 3 leta (19 %), saj je pri njih poudarek na sodelovanju in povezovanju v prvih letih delovanja podjetja. To se razlikuje od podjetij, ki imajo že dolgoleten stalež in so že šla skozi prve podjetniške faze. Podobna razporeditev deleža podjetij je v stažu delovanja v dejavnosti, v kateri delujejo tudi sedaj: 10 let in več kar 63 %, 7 do 9 let 11 %, 4 do 6 let 13 %, manj kot 3 leta pa 13 %. Rezultati so podani v slikah 30 in 31 v prilogi.

Anketiranci so lastniki oziroma vodilni predstavniki podjetij, ki so v 55 % v lasti enega lastnika, v 25 % dveh solastnikov ter 20 % v lasti večih lastnikov. Rezultat je podan v sliki 32 v prilogi.

V nalogi sem skušal ugotoviti motiviranost po sodelovanju podjetij v medpodjetniških povezavah med majhnimi ter srednjevelikimi podjetji, zato so bili poslani vprašalniki izključno na naslove teh podjetij. Največ odgovorov je bilo pridobljeno iz podjetij, kjer je imajo enega do največ 4 zaposlenih (40,2 %), sledijo podjetja s 25 do 50 zaposlenimi v 19,6 %, po 13,4 % s 5 do 10 zaposlenimi ter 11 do 24, z nič zaposlenimi ter nad 50 ljudmi pa 6,7 %. Rezultat je podan v sliki 33 v prilogi.

6. 2 SPLOŠNE UGOTOVITVE

6. 2. 1 Ugotovitve o posameznih načinih sodelovanja

Na vprašanje, v kolikšni meri podjetja pri svojem delovanju sodelujejo z ostalimi podjetji, je kar 83 % odgovorilo, da lahko to opredelijo kot stalno sodelovanje (83 %) ter kot občasno (17 %). Pri tem je 55 % podjetij tudi formalno povezano z drugim podjetjem ali skupino podjetij. Preostala podjetja (45 %) niso formalno povezana z drugimi podjetji. Bistvena razlika je pri neformalni povezanosti, saj je večina podjetij neformalno povezana z drugimi podjetji (93 %). Preostala podjetja ne sodelujejo v neformalnih povezavah. Rezultati so podani v slikah 8, 9 in 10 v prilogi. Ob tej porazdelitvi odgovorov lahko ugotovimo, da je povezanost in sodelovanje podjetij med seboj izraženo v veliki meri. Sicer v večji meri v neformalnih povezavah, a tudi delež formalnih povezav kaže, da je zavedanje pomembnosti formalizacije povezovanja na visoki ravni. Te povezave opredeljujejo vezi z različnimi subjekti na trgu, tako s kupci kot dobavitelji, poddobjavitelji, podpornimi institucijami, zato je normalno, da nihče od anketirancev oziroma podjetij na trgu ne more delovati sam, saj je pogoj za obstoj na trgu prav izmenjava dobrin ali storitev drugemu subjektu na trgu – podjetju ali posamezniku.

Iz odgovorov v anketi je razumeti, da je večina podjetij že seznanjena oziroma že pozna katero izmed medpodjetniških formalnih ali neformalnih povezav v svoji panogi, saj je pritrdilno odgovorilo 76,7 %, negativno pa 23,3 %. Prihodnje sodelovanje v tovrstnih medpodjetniških mrežah vidita dve tretjini anketirancev (66,7 %), tretjina (33,3 %) pa to možnost zavrača oziroma svojega podjetja ne vidi v medpodjetniških povezavah. Podobno, a vendar z rahlo konzervativnejšim odstotkom, se vidi tudi pri vprašanju o morebitnih prihodnjih tesnejših povezav v obli joint venture, partnerstva, menjave lastništva itd. Pozitivnih je bilo 57 % odgovorov, negativnih pa 43 % odgovorov. Rezultati so podani v slikah 20, 21 in 22 v prilogi. Podoben komentar sem dobil tudi v pogovoru s podjetnikoma, ki sta bila dobro seznanjena tako z neformalnimi kot formalnimi oblikami povezav v svoji dejavnosti. Večje, visokotehnološko podjetje se je pred leti dogovarjalo tudi za vstop v bolj formalno povezavo – razvojni grozd –, do katerega pa na koncu ni prišlo zaradi ocene vodstva podjetja, da zaenkrat podjetje dovolj dobro deluje tudi samostojno in se povezuje le v bolj neformalnih oblikah povezav. Ne izključuje pa možnosti tesnejših povezav v prihodnosti, verjetno s tujimi partnerji. Drugo, manjše podjetje pa sodeluje zgolj v neformalnih povezavah, ki temeljijo predvsem na zaupanju in dolgoročnem partnerstvu z dobavitelji in konkurenti v dejavnosti. Bolj formalizirane oblike v prihodnosti podjetnik iz drugega podjetja ne vidi, saj obseg poslovanja in povpraševanje po njegovih storitvah zadovoljuje pričakovanja.

Na vprašanje, kako ocenjujejo državno podporo in iniciativo po bolj formalnih medpodjetniških povezavah (grozdi, mreže itd.), je kar 58,5 % anketirancev odgovorilo, da pozitivno, 10,1 % pa celo odlično. Državne napore je z negativno oceno ocenilo 22,2 %, slabih 9 % (8,9) pa aktivnosti na tem področju ne pozna. Rezultat je podan v sliki 23 v prilogi. Iz odgovorov je razbrati, da podjetniki pozitivno ocenjujejo napore državnih institucij po bolj formalnih medpodjetniških povezavah, a prav tako ni zanemarljiv delež anketirancev, ki negativno ocenjuje državne aktivnosti, oziroma delež tistih, ki teh aktivnosti ne pozna. Vzroke za velik delež slednjih odgovorov je iskati v nezaupanju v začetne aktivnosti, kjer ni šlo v prvi vrsti za neposredno pomoč podjetnikom, ampak za ustvarjanje pogojev in institucij za povezovanje. Ob tem ne gre pozabiti, da so se pospešene aktivnosti na tem področju pričele dogajati šele pred nekaj leti. Sogovornika sta potrdila nezaupanje v preteklih letih, ko sta bila vtis in rezultat slabo opazna. Bolj oddaljeni opazovalci dogajanja so v začetnih aktivnosti države videli le ustanavljanje subjektov, kjer so se črpala izdatna državna sredstva. Predvsem sogovornik iz majhnega podjetja je bil še vedno zelo kritičen do sedanje situacije, medtem ko je podjetnik iz visokotehnološkega podjetja poudaril nekatere dosežene pozitivne rezultate v obstoječih grozdih.

Kot sem omenil v opisu vzorca podjetij, je v analizi sodelovala pisana paleta podjetij, od majhnih do srednjevelikih, ozkospecializiranih kot tudi ostalih z bolj splošno dejavnostjo. Ta pestrost se odraža tudi pri vprašanju, na koga se podjetniki oziroma podjetja pri svojem delovanju najpogosteje obračajo po pomoč. Poleg formalnih ustanov ter svetovalnih podjetij sta bili na voljo tudi možnosti šole, fakultete ter prijatelji/znanci. Prav na slednje (prijatelji/znanci) se podjetniki v največji meri (45 odgovorov zagotovo DA) zatekajo po pomoč. Z istim odgovorom, vendar v manjši meri, se v največji meri podjetniki napotijo še k svetovalnim podjetjem (17), Obrtni ali Gospodarski zbornici (16) ter Pospeševalnemu centru za malo gospodarstvo (14). Občasno se v največji meri zatekajo po pomoč na fakultete (68 odgovorov včasih/občasno), svetovalnim podjetjem (47), ponovno prijateljem in znancem (43), z enakim številom (36) PCMG-ju ter Tehnološkim parkom, Obrtni ali Gospodarski zbornici z 29 glasovi, Inkubatorjem z 22 ter z najmanj občasnim zatekanjem po pomoč občinskim oddelkom za gospodarske dejavnosti (le 20 odgovorov). Zagotovo se po pomoč ne odpravijo v Inkubatorje (68 odgovorov), Občinske oddelke za gospodarske dejavnosti (65 odgovorov), Tehnološke parke (54 odgovorov), Obrtno ali Gospodarsko zbornico (s 45 odgovori) ter PCMG (s 40 odgovori). Za ostale možnosti je bil odgovor (zagotovo NE) izbran v manjši meri. Rezultat je podan v sliki 24 v prilogi. Sogovornika sta se na vprašanje odzvala različno. Podjetnik iz mikro podjetja se največkrat (zagotovo DA) posvetuje pri prijateljih, znancih oziroma tudi sorodnikih, občasno tudi pri predstavnikih območne obrtne zbornice, katere član je. Podjetnik iz visokotehnološkega podjetja se po nasvet občasno obrne na fakulteto, s katero sodeluje na razvojnem področju, ter svetovalna podjetja, ki mu pomagajo pri finančnih ter strateških področjih, ki jim zaenkrat predstavljajo šibko točko.

V pregledu posameznih načinov sodelovanja lahko preverimo tudi ocene anketirancev o zapaženih primerih kršenja poslovne discipline na trgu. Podjetja so dnevno navzoča na trgu, direktno povezana s konkurenco, zato je njihova ocena na tem področju dober pokazatelj dejanskih razmer. Pri tem vprašanju je kar 71,1 % anketirancev pritrdilo vprašanju Ali se v primerih sodelovanja med seboj konkurenčnih podjetij dogajajo primeri kršenja poslovne discipline (kot npr. ustvarjanje monopola, neloyalna konkurenca, podkupovanje, klientelizem itd.). Preostalih 28,9 % anketirancev teh primerov ne pozna. Rezultat je podan v sliki 25 v prilogi.

Konkretnejše poznavanje kršenja poslovne discipline so anketiranci lahko podali pri vprašanju o osebnih izkušnjah primerov, kjer je 63,3 % anketirancev podalo pozitiven odgovor, preostalih 36,7 % pa negativen odgovor. Rezultat je podan v sliki 26 v prilogi. Rezultati slednjega vprašanja so v korelaciji s prejšnjim, odstopanja so le v nekaj odstotkih.

Pri tem anketiranci ocenjujejo, da gre v največji meri za podkupovanje, saj je slednja izbira dobila kar 39 odgovorov. Sledijo zelo izenačeni rezultati izbir: nelojalna konkurenca (24 odgovorov), potvarjanje podatkov (22 odgovorov), klientelizem (20 odgovorov), oviranje tekmecev (18) in v najmanjši meri z 10 odgovori povezovanje več podjetij z namenom izboljšanja izhodišč na trgu. Rezultat je podan v sliki 27 v prilogi. Sogovornik iz visokotehnološkega podjetja pozna nekaj primerov na sorodnih področjih delovanja ter bežno številčnejše primere v drugih dejavnostih. Po njegovem mnenju gre največkrat za primere oviranja tekmecev, podkupovanja ter nelojalne konkurence. Podoben odgovor je podal drugi sogovornik, ki je tudi poudaril, da je v njegovi dejavnosti (storitve v gradbeništvu), močno prisotno predvsem podkupovanje, in to na večih ravneh, ter klientelizem. Osebnost se ne poslužuje teh prijemov, na splošno pa ocenjuje, da je pri večjih poslih podkupovanje prisotno vsaj v polovici primerov.

6. 2. 2 Ocena ekonomskih vidikov za sodelovanje v mrežah

Za popolno razumevanje podjetnikove motivacije za sodelovanje v mrežah je potrebno pregledati tudi razloge podjetnikov za ustanovitev podjetja. Prav posameznikova samostojnost in odločenost, da bo za svoj obstoj in razvoj skrbel preko lastnega podjetja, sta med najpogostejšimi motivi za ustanovitev podjetja pri večini podjetnikov. Ta motiva sta prevladujoč tudi v odgovorih anketirancev, saj je bila kar v 43 odgovorih izbrana možnost iti na svoje. Samo v 19 odgovorih je bila izbrana izbira potreba po samozaposlitvi, z 17 odgovori pa zaradi opaženih možnosti na tržišču v vašem tržnem segmentu. Dva odgovora sta podala kot razlog ustanovitve oziroma obstoja podjetja nadaljevanje družinske tradicije, izbira potreba po zaposlitvi družinskih članov ni bila razlog za ustanovitev podjetja za nobenega anketiranca. Rezultat je podan v sliki 7 v prilogi. Sogovornika sta podjetje ustanovila iz različnih vzgibov. Podjetnik iz mikropodjetja je svoje podjetje ustanovil zaradi potrebe po samozaposlitvi, podjetnik iz visokotehnološkega podjetja pa je soustanovitelj podjetja, ki so ga ustanovili zaradi opaženih možnosti na trgu.

Iskanje vzrokov za sodelovanje in konkuriranje hkrati je težko razložiti le z ekonomskimi pogledi. Obe prvini sta povezani tudi s sociološkim pojmom, in sicer z zaupanjem. Slednje (v kombinaciji z osebnim mnenjem) se je pri anketnem vprašanju o načinih preverjanja podjetja/podjetnikov, s katerim nameravamo sodelovati, pokazalo za najpomembnejšo metodo preverjanja s 43 odgovori. Samo 26 odgovorov je podalo odgovor, s katerim je tovrstno preverjanje bolj formalizirano s preverjanjem poslovanja in bonitetnih poročil. Le 21 odgovorov pa je bilo izbranih pri izbiri upoštevanje ugleda podjetja na trgu. Kot je razbrati iz porazdelitve odgovorov, večina podjetnikov še vedno pri odločanju o poslovnem sodelovanju v največji meri zaupa v osebno presojo in zaupanje. Pregled ekonomskih poročil in bonitet je podjetnikom v pomoč pri preverjanju novih partnerjev in le kot kontrola osebni presoji. Rezultat je podan v sliki 11 v prilogi. Sogovornik iz mikropodjetja partnerja preverja le glede na osebno mnenje ter zaupanje. Ob tem se zaveda in hkrati priznava, da ga je osebno mnenje že večkrat

izdalo in je bil večkrat priča izrabljenemu zaupanju. Kljub temu zaradi nepoznavanja drugih metod in načinov preverjanja poslovnih subjektov na trgu ne namerava spremeniti načina delovanja. Bolj sistematičen je predstavnik podjetja iz visokotehnološkega podjetja, ki daje največjo vlogo preverjanju poslovanja in bonitet, nato ugledu podjetja ter nazadnje zaupanju.

6. 2. 3 Organizacijski vzroki na mreženje

Odločitev za sodelovanje tudi s svojimi konkurenti je sprejeta vsled zasledovanja razvoja in rasti organizacije, podjetja, ne glede na morebitno osebno preferiranje samostojnega delovanja s strani lastnikov oziroma vodstva podjetja. Tu govorimo o organizacijskih vzrokih za mreženje. Med najpomembnejše sodelujoči štejejo širitev tržišča oziroma širitev ponudbe na trgu, dolgoročen obstoj podjetja ter več možnosti na vplivanje na razmere na trgu, ki vsebinsko dopolnjuje dokaj pomembni vzrok – boljši pretok informacij. Med najmanj pomembne vzroke anketiranci ocenjujejo kadrovske razloge ter vzrok, da je povezovanje značilnost dejavnosti. Rezultat je podan v sliki 19 v prilogi.

O pomembnosti pojma sodelovanja s konkurenčnimi podjetji se lahko prepričamo pri naslednjem vprašanju, kjer smo sodelujoče v anketi povprašali, če sodelujejo s konkurenčnimi podjetji. Kar 90 % odgovorov je bilo pritrdilnih in le 10 % jih je odgovorilo negativno. Rezultat je podan v sliki 18 v prilogi.

6. 2. 4 Motivacija za sodelovanje s konkurenti v mrežah

Pojem podjetniške motivacije smo v posebnem poglavju dodobra spoznali, saj se zavedamo, da je zelo pomemben dejavnik v procesu odločanja. Motivacija je pri različnih podjetnikih različna, saj je za nekatere glavni cilj maksimizacija dobička, za druge življenjski slog, socialna varnost družine, dolgoročno preživetje itd. Zato smo za anketirance pripravili sklop vprašanj o njihovi motivaciji za sodelovanje s konkurenti v mrežah (osebni razlogi, organizacijski razlogi, širšeokoljski razlogi, poslovni ter ekonomskofinančni razlogi), vsakega izmed njih pa na koncu ponderirali po pomembnosti.

Pri obravnavanju osebnih razlogov za sodelovanje s konkurenco, so anketiranci v največji meri za zelo pomembne in pomembne ocenili potrebo po dosežkih (25 odgovorov zelo pomemben ter 36 odgovorov bolj pomemben) ter nemoč samostojnega nastopanja na trgu (11 odgovorov zelo pomemben, 20 bolj pomemben ter 30 pomemben). Zmanjševanju tveganja so anketiranci namenili ocene, kjer je v večini razvidno, da gre za manj pomemben razlog (33 odgovorov manj pomemben). Za nepomembne oziroma manj pomembne osebne razloge za sodelovanje pa anketiranci štejejo osebno starost (31 odgovorov nepomemben ter 29 manj pomemben). Rezultat je podan v sliki 12 v prilogi.

Naslednji sklop so organizacijski vzroki podjetja oziroma podjetnika za sodelovanje. Med anketiranci smo dobili zelo mešane odgovore. Med štirimi izbirami (del strategije, kadrovski razlogi, boljši pretok informacij ter drugo) so sodelujoči za pomembnejše ocenili možnost, da je povezovanje del strategije (zelo pomembno 17 odgovorov, bolj pomembno 33 odgovorov, pomembno ter manj pomembno z 19 odgovori) ter možnost, da gre pri tem za omogočanje boljšega pretoka informacij (zelo pomembno 15, bolj pomembno 23, pomembno kar 45 odgovorov). Kadrovski razlogi so se kar v 38 odgovorih izkazali

za nepomembne in v 29 za pomembne. Možnost drugo je dobila manjše število odgovorov. Rezultat je podan v sliki 13 v prilogi.

Z vprašanjem o širšeokoljskih razlogih za sodelovanje s konkurenco sem želel izvedeti, ali tudi podjetniška klima iz okolja vpliva na motivacijo in v kolikšni meri. Iz odgovorov lahko razberemo, da je vpliv sicer zaznaven, ampak ne posebej pomemben. Med danimi izbirami lahko vidimo le majhno razliko med zaznavanjem različnih vzrokov, saj anketiranci dajejo (sicer malce) večjo pomembnost izbiri povezovanje je značilnost panoge kot pa izbiri o večjih možnostih vplivanja na razmere na trgu. Večina anketirancev je izbiro povezovanje je značilnost panoge ocenilo z manj pomemben (33 odgovorov) oziroma pomemben (39 odgovorov). Podobno je ocenjena izbira o večjih možnostih vplivanja na razmere na trgu, ki so jo anketiranci ocenili manj pomembno s kar 48 odgovori in pomembno z 18 odgovori. Rezultat je podan v sliki 14 v prilogi.

Drugačen nivo pomembnosti so anketiranci podali pri poslovnih razlogih za sodelovanje s konkurenčnimi podjetji. V največji meri ocenjujejo za zelo pomembne povečevanje tržnega deleža (46 odgovorov), širjenje tržišča oziroma širitev ponudbe (47 odgovorov). Tudi ostali razlogi so ocenjeni za zelo pomembne (s povprečno 28 odgovori) lažja specializacija, dolgoročen obstoj podjetja in maksimiziranje obsega prodaje. Pomembnost poslovnih razlogov razberemo tudi v dejstvu, da so ji anketiranci namenili oceni zelo pomemben in bolj pomemben, sama porazdelitev števila odgovorov pa je za malenkost drugačna. Največ odgovorov sta med bolj pomembne poslovne razloge za sodelovanje dobili izbiri dolgoročen obstoj podjetja (50 odgovorov) ter maksimiranje obsega prodaje (48 odgovorov). Rezultat je podan v sliki 15 v prilogi.

Bistveno drugačna porazdelitev števila odgovorov je pri obravnavi ekonomsko-finančnih razlogov, kjer je porazdelitev dokaj različna. Izstopa izbira bolj pomemben, kjer je večina razlogov dobila visoko število odgovorov: premajhna kapitalna moč 30 odgovorov, lažje pridobivanje finančnih sredstev 35 odgovorov ter večji kapitalni dobički 24 odgovorov. Da je porazdelitev odgovorov dokaj neenoznačna, kaže prav izbira večji kapitalni dobički, ki so jo nekateri anketiranci izbrali za nepomembno (35 odgovorov). Vzroke za takšna odstopanja je moč iskati na različnih področjih, vendar ocenjujem, da podjetniki zelo različno dojemajo pomembnost finančnega področja. Rezultat je podan v sliki 16 v prilogi.

Sogovornika, ki sta mi pomagala komentirati rezultate ankete, sta se razlikovala tudi pri razlogih za sodelovanje. Za podjetnika iz visokotehnološkega podjetja je pri osebnih razlogih najpomembnejši razlog prav potreba po dosežkih, med organizacijskimi so strateški razlogi, med okoljskimi je trditev, da je povezovanje značilnost dejavnosti, med poslovnimi širitev tržišča, med finančnimi pa premajhna kapitalna moč. Podjetnik iz mikropodjetja je med osebnimi razlogi za sodelovanje s konkurenti kot najpomembnejšega ocenil zmanjšanje tveganja, med organizacijskimi zaradi svoje omejenosti s kadri prav kadrovske razloge, pri okoljskih pa prav tako povezovanje, ki je značilnost dejavnosti, pri poslovnih dolgoročen obstoj podjetja ter pri finančnih omejenost pri kapitalni moči.

Kot zelo pomembno ocenjujem rezultate, kako anketiranci dojemajo različne vrste motivacije po pomembnosti. Za najbolj pomembne ocenjujejo poslovne (34 odgovorov zelo pomembne, 41 odgovorov

bolj pomembne), na drugem mestu ekonomsko-finančne (27 odgovorov zelo pomembne, 21 odgovorov bolj pomembne, z 19 odgovori tudi pomembne in manj pomembne – že prej omenjena različnost), na tretjem mestu osebne (11 odgovorov zelo pomembne, 24 odgovorov bolj pomembne), na četrtem organizacijske (5 odgovorov zelo pomembne, 23 odgovorov bolj pomembne) in na petem mestu oz. za najmanj pomembne ocenjujejo širšeokolske razloge. Rezultat je podan v sliki 17 v prilogi. Za sogovornika iz majhnih podjetij se zdijo najpomembnejši poslovni ter finančni vzroki, niso pa zanemarljivi tudi organizacijski, predvsem zaradi omejenosti s kadri.

Analizo opravljene ankete lahko strnemo v trditev, da motivacija podjetnika za sodelovanje v podjetniških mrežah resnično predstavlja pomemben dejavnik rasti in razvoja podjetja. Podjetja pri svojem delovanju dnevno sodelujejo z ostalimi podjetji na trgu, večinoma v neformalnih povezavah. Ob tem ne gre prezreti, da velika večina podjetij (90 % podjetij, sodelujočih v anketi) sodeluje tudi s konkurenčnimi podjetji. Pri vrstah motivacije za tovrstna sodelovanja so najpomembnejši poslovni ter ekonomsko-finančni razlogi, iz odgovorov anketirancev pa so zelo pomembni tudi podjetnikovi osebni razlogi.

Tabela 5: Prikaz izbranih odgovorov iz opravljene ankete

	DA	NE
<i>Ste pri delovanju neformalno povezani s katerim podjetjem oziroma skupino podjetij?</i>	93,0 %	7,0 %
<i>Ste pri delovanju formalno povezani s katerim podjetjem oziroma skupino podjetij?</i>	55,0 %	45,0 %
<i>Sodelujete s podjetji, ki so vašemu podjetju kakorkoli hkrati konkurenca?</i>	90,0 %	10,0 %
Vidite v prihodnosti tudi svoje podjetje vključeno v medpodjetniško mrežo?	66,7 %	33,3 %
Ocenjujete, da se na trgu v primerih sodelovanja med seboj konkurenčnih podjetij dogajajo primeri kršenja poslovne discipline?	71,1 %	28,9 %
<i>Poznate iz svojih izkušenj katerega izmed primerov, kjer menite, da je šlo za kršenje poslovne discipline?</i>	63,3 %	36,7 %

Za pospeševanje medpodjetniškega sodelovanja in povezovanja je bilo v preteklih letih opravljeno veliko dela s strani Ministrstva za gospodarstvo, njegovih služb ter Gospodarske in Obrtne zbornice. Za nadaljevanje aktivnosti na tem področju bi predlagal nekaj ukrepov, ki bi podjetja dodatno stimulirala k strateškemu povezovanju:

- učinkovita promocija podjetništva na vseh nivojih izobraževalnega sistema,
- poenostavitev mreže podpornih inštitucij ter dvig njihove prisotnosti v dejanskem podjetniškem okolju in panogah,
- reorganizacija podpornih inštitucij v smislu prilagoditve vsebine podpornih storitev in približevanja dejanskim potrebam podjetij (internacionalizacija),
- postavitev infrastrukture za nastajajoča podjetja (inkubatorji, tehnološki parki),

- doslednejše odkrivanje kršenja poslovne discipline in ostro sankcioniranje kršiteljev (promocija podjetništva v pozitivnem smislu),
- podpora vzpostavitvi majhnih lokalnih, projektnih grozdov na novih področjih ter promocija primerov iz obstoječih grozdov,
- splošna institucionalna podpora podjetjem na področju izobraževanja ter zaposlovanja.

7. ZAKLJUČEK

Sodelovanje in povezovanje predstavljata pomembna dejavnika rasti in razvoja podjetja. V Sloveniji je bilo konec leta 2003 46.900 obrtnih delavnic ter 39.838 gospodarskih družb, od teh le 840 velikih, ki jih določa Zakon o Gospodarskih družbah. To pomeni, da večino slovenskih podjetij predstavljajo majhna in srednjevelika podjetja. Tudi večina zaposlenih dela prav v majhnih, srednjevelikih ter obrtnih podjetjih. Odstotek zaposlenih v velikih podjetjih je sicer dokaj velik (233.468 zaposlenih), a le-ta v zadnjih letih vztrajno pada. Zato lahko poudarimo, da so mala podjetja zelo pomembna pri podobi nacionalnega gospodarstva, v največji meri pa prispevajo k zmanjševanju brezposelnosti. Majhna podjetja so zaradi dolgoročnega obstoja ter konkurence v globaliziranem trgu primorana v nenehna sodelovanja in povezovanja v bolj ali manj formalne medpodjetniške mreže. Sodelovanja temeljijo na hitrejšem kroženju informacij in zato učinkovitejšem izkoriščanju poslovnih priložnosti. A prav zaradi prepletenosti pri sodelovanju majhnih podjetij je mnogo sodelovanja tudi s konkurenčnimi podjetji.

Pri tem gre za različne vzgibe in motivacije za sodelovanje. V nalogi sem skušal opozoriti na večplastnost podjetniške motivacije, ki jo lahko v relaciji do podjetnika posameznika spremljamo tako z osebne in organizacijske, okoljske kot tudi poslovne ter ekonomsko-finančne plati. Podjetniška potreba po dosežkih na eni strani ter hkrati nemoč samostojnega nastopanja na trgu na drugi izkazuje pravo osebno motivacijo podjetnikov, ki jih vzpodbuja k nenehnemu iskanju povezav. Le tako s širjenjem tržišča in prodajnega asortimana nenehno povečujejo tržni delež in skušajo doseči maksimizacijo obsega prodaje, kar izpolnjuje cilje poslovne motivacije. Zelo pomemben segment so tudi finančna sredstva (pridobitev novih finančnih sredstev ter tako večji kapitalski dobički), ki jih lahko dosežejo (običajno zaradi omejenosti lastnih finančnih sredstev) le v povezavah z drugimi subjekti na trgu.

Hkrati živimo v času globalizacije, ko postajamo z vsemi novimi telekomunikacijski dosežki vse bolj povezani. Vsi ti trendi spreminjajo naše življenje in vnašajo spremembe na vseh področjih. Povezavam niso podvržena samo majhna podjetja. Povezave, združitve, kooperacije so del današnje poslovne politike tudi večjih podjetij, celo multinacionalk. Obnašanje slednjih je pri povezavah še v večji meri vezano na doseganje zgolj poslovnih in ekonomskofinančnih ciljev kot pa pri majhnih podjetjih, kjer ima posameznikova (podjetnikova) motivacija močnejši vpliv. Vsak posameznik bo namreč izbral sebi prirojen vzorec vedenja, da bo dosegel cilje, ki naj bi zadovoljili potrebe, ki so pravzaprav sprožile proces motivacije. Oseba je splet dednih vplivov in vplivov okolja ter izkušenj. Ne gre pa prezreti tudi vplivov, ki jih pridobimo z učenjem.

Podjetja na trgu se odločajo za različne načine poslovnega sodelovanja in povezovanja med subjekti na trgu, kljub temu da so si na trgu konkurenti. Pri tem ne gre prezreti tudi pravnih vidikov, s katerimi se skuša definirati ločnico med dopustnim in nedopustnim ravnanjem. Svežnji zakonodaje, katerih značilnost je, da nikoli ne morejo v celoti predpisati obnašanja posameznika, se z leti spreminjajo in dopolnjujejo. Posameznikova iznajdljivost in njegova volja po doseganju lastnih ciljev pogosto poseže tudi po nezakonitih ravnanjih oziroma skuša poiskati t. i. »luknje v zakonodaji«. V praksi se je uveljavil tudi pojem dobrih poslovnih običajev, ki pri sodelovanju med partnerji na trgu temeljijo predvsem na medsebojnem zaupanju. Dobri poslovni običaji izražajo družbeno moralno, kakor se je oblikovala na čisto določenem področju, namreč v poslovnih odnosih.

Kljub temu je področje sodelovanja med konkurenčnimi podjetji pogosto zlorabljeno za doseganje ciljev, ki škodujejo enemu ali večim subjektom na trgu. Gre za različne načine in oblike: od sumljivih kartelnih sporazumov in sklepov, dogovorov o usklajenem ravnanju, različnih načinov oviranja tekmecev, očrnjevanja ter vrste načinov vplivanja na osebe tekmečevega podjetja. Zanimivo je, da so rezultati opravljene ankete med sodelujočimi nakazali, da gre pri vrsti nedopustnih kršitev poslovne discipline najpogosteje za podkupovanje, nelojalno konkurenco ter klientelizem. Posameznim oblikam so zagotovo posamezna področja gospodarstva bolj ali manj podvržena. A dovolj nazorni rezultati kažejo, da se primeri dogajajo. Tukaj bi morala biti vloga državnih organov in sodstva bistveno dejavnejša, saj bi le tako do polnega izraza prišla podjetniška iniciativa ter inovativnost v pozitivnem smislu.

Slovenska država se je že pred leti zavedla pomembnosti povezovanja podjetij. Po vzoru medpodjetniških povezav iz tujine so bili v naš gospodarski prostor vnešeni različni načini ter vzori povezovanja. Med glavne akterje pri teh naporih gre navesti Ministrstvo za gospodarstvo, na čelu s Pospeševalnim centrom za malo gospodarstvo, Gospodarsko in Obrtno zbornico Slovenije. Rezultati večletnega dela in projektov so vidni, pripravljeno pa je tudi veliko dobre podlage za prihodnji razvoj projektov. Država mora še vnaprej vzpodbujati sodelovanje in povezovanje malih in srednjih podjetij. Podpirati je potrebno vse vrste povezav, ki pomenijo povečanje učinkovitosti, izboljšujejo možnosti malih in srednjih podjetij za rast in razvoj ter večje možnosti prodora na tuji trg. Nuditi jim mora podporo v obliki zagotavljanja dodatnih finančnih virov, izobraževanja, raziskovanja ter s svetovanjem in zagotavljanjem informacij o novih tehnologijah in trgih.

8. LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

1. Antončič Boštjan: Risk taking in intrapreneurship: translating the individual level risk aversion into the organizational risk taking. *Journal of enterprising culture*, Ljubljana, marec 2003, str. 1–23.
2. Antončič Boštjan: Entrepreneurship networks. *Slovenska ekonomska revija*, Ljubljana, junij 1999, str. 195–221.
3. Antončič Boštjan: Rast in razvoj podjetja: primeri iz podjetništva. Ljubljana: Društvo za akademske in aplikativne raziskave, 2002. 28–73 str.
4. Antončič Boštjan, Petrin Tea: Podjetništvo. Študijsko gradivo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002, 114 str.
5. Antončič Boštjan, Hisrich Robert, Petrin Tea, Vahčič Aleš: Podjetništvo, GV Založba, Ljubljana 2002, 488 str.
6. Autere Jussi, Autio Erko: Is entrepreneurship learned? Influence of mental models on growth motivation, strategy and growth. Entrepreneurship Division of the 2000 Academy of Management Conference. Toronto, August 4–9, 2000. [URL: <http://www.tuta.hut.fi/persons/etautio/publications/jaeaaom2.pdf>], 20. 4. 2003.
7. Bajt Aleksander: Uvod v politično ekonomijo. Cankarjeva založba, Ljubljana, 1965, 658 str.
8. Basle Andreja: Ni vseeno, kdo posrka kreativne kadre. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 2002, 16, str. 52.
9. Bennet R. J., Robson P.J.A.: Central Government supports to SME's Compared to Business Link, Business Connect and Business Shop and The Prospects for the Small Business Service. *Regional Studies*, Cambridge, 1999, November, str. 779–787.
10. Bešter Janez: Analiza konkurenčnosti po dejavnostih glede na slovensko povprečje in v primerjavi z državami EU. Inštitut za ekonomska raziskovanja, Ljubljana, 2002, 60 str.
11. Birley Sue: The Role of Networks in The Entrepreneurial Process. *Journal of Business Venturing*, New York, 1986, 1, str. 107–117.
12. Branco Davide et al.: Različni pristopi k povezovanju mikro in malih podjetij in primeri dobrih praks v nekaterih evropskih državah. PCMG - Pospeševalni center za malo gospodarstvo, Ljubljana, 2004, 68 str.
13. Brown Brad, Butler John E.: Competitors as Allies: A study of entrepreneurial networks in the U.S. wine industry. *Journal of Small Business Management*, Milwaukee, 33(1995), julij, str. 57–65.
14. Bulc Violeta: Naredimo učinkovit poslovni načrt. *Finance*, februar (14.02.2001) (URL: <http://www.finance-on.net>).
15. Burt Ronald S.: The Social Structure of Competition in Networks and Organizations: Structure, Form and Action. Harvard Business School Press, Boston, 1992, str. 57–91.
16. Chaston Ian: Critical events and process gaps in the Danish Technological Institute SME structured networking model. *International Small Business Journal*, London, 14 (1996), april–junij, str. 71–80.
17. Chell E.: The Entrepreneurial Personality: A Few Ghosts Laid to Rest? *International Small Business Journal* 3 (3), (1985), str. 43–54.
18. Daft L. Richard, Marcic Dorothy: *Understanding Management*. London, Thomson Learning, 2000, 606. str.
19. D'Cruz Joseph R., Rugman Alan M.: Business Network Theory and the Canadian Telecommunications Industry. *International Business Review*, 1994, str. 275–288.
20. Dei Ottati Gabi: Local and regional response to global pressure: The case of Italy and its industrial districts: The remarkable resilience of the industrial of Tuscany. *International Labour Organization*, 1996, str. 37–65.

21. Devins David: Research Note: Supporting Established Micro Business: Policy Issues Emerging from Evaluation. *International Small Business Journal*, London, 1999, oktober–december, str. 86–96.
22. Dimovski V., Penger S.: Poslovanje malega podjetja, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 2002. 372 str.
23. Drenik Aleš: Cilji in motivi podjetnikov in njihovih podjetij. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003, magistrsko delo, 109 str.
24. Drevenšek Mojca: Podjetja novega tisočletja: Konec podjetniške romantike. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 1999, 51, str. 53–55.
25. Dubini P., Aldrich H.: Personal and Extended Networks are Central to the Entrepreneurial Process. *Journal of Business Venturing*, New York, 6(1991), str. 305–313.
26. Glas Miroslav: Priročnik za delovanje podjetniških centrov v slovenski pospeševalni mreži za mala in srednja podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 11 str.
27. Gomes-Casseres Benjamin: Group Versus Group: How Alliance Networks Compete. *Harvard Business Review*, Boston, 1994, julij–avgust, str. 62–74.
28. *Gospodarska zbornica Slovenije: Konjunktura gibanja – Ocena konjunktornih gibanj za Slovenijo – November 2001*, letnik 11, št. 1–4, 24 str.
29. Hinterhuber H. Hans, Levin M. Boris: Strategic Networks – The Organization of the future. *Long Range Planning*, Velika Britanija, 27 (1994), str. 43–53.
30. Horvat Tatjana: Za podjetništvo bi morali nameniti 15 milijard tolarjev. *Finance*, Ljubljana, 29. 9. 2000, str. 18.
31. Horvat Tatjana: Mala podjetja bi se morala začeti povezovati. *Finance*, Ljubljana, 10. 5. 2000, str. 7.
32. Horžen Anton: KAIZEN – položaj in uspeh konceptov stalnih izboljšav v slovenskih podjetjih. *Raiskovalni projekt*. Ljubljana: Projektna mreža Slovenije, 2004, str. 15–23.
33. Jaklič Marko, Thorelli Hans B.: Strategija internacionalizacije srednjih in malih podjetij iz držav s hitro gospodarsko rastjo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 19 str.
34. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999, 353 str.
35. Jesenek Mateja: Dežela malega gospodarstva. *Podjetnik*, Ljubljana, 1994, januar, str. 49–53.
36. Johnson David, Tilley Fiona: Hei and SME Linkages: Recommendations For the Future. *International Small Business Journal*, London, 1999, julij–september, str. 66–81.
37. Kalacun Stanislava: Začenja se nov cikel podjetniškega mreženja, Ljubljana: *Finance*, št. 89, 12. 05. 2003, str. 11
38. Kakuchi Suvendrini: Japan's Matchmaker. *Asian Business*, Honk Kong, 2000, avgust, str. 37–38.
39. Krč Matjaž: Povezovanje v omrežje kot način rasti malih in srednjih podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 1997. 106 str.
40. Krljič Vreg Jasna: Od podjetij do grozda. Ljubljana: *Glas gospodarstva*, marec 2004.
41. Larson Andrea, Starr Jennifer A.: Network model of Organization Formation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Waco, 1993, str. 5–15.
42. Larson Andrea: Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, 1992, marec, str. 76–113.
43. Lee Joo-Heon, Venkataraman S.: Aspirations, market offerings, and the decision to become an entrepreneur. [URL: http://www.darden.edu/batten/pdf/aspirations_entrepreneur.pdf.], 16. 4. 2003.
44. Lynch Robert Porter: *Business Alliances Guide*. John Wiley&Sons, 1993, 337 str.
45. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*, 1998, 422 str.
46. Lipnack Jessica in Stamps Jeffrey: Needed: Networkin Partnership. *Boston Globe*, Boston, 18. 2. 1992, str. 2.
47. Micheli Dena, Straw Alison: *Succesfull Networking in a Week*. London: Headway – Hodder & Stoughton, 1996, 96 str.

48. Mitchell J. C.: The Concept and use of Social Networks. Mitchell J. C., ed.: Social Networks in Urban Situations. Mainsheets: Manchester University Press, 1969, str. 1–50.
49. O'Rourke Tony: Trenutek evropskega in slovenskega podjetništva. Ljubljana: Podjetnik št. 3,2000 (URL: <http://www.podjetnik.com/equity>).
50. Petrin Tea: Analiza vzrokov koncentracije organizacijskih enot v industriji in trgovini Jugoslavije v letih 1954–1976. Ljubljana, Ekonomska fakulteta Borisa Kidriča v Ljubljani, 1981, 367 str.
51. Petrin Tea: Program razvoja podjetništva: seminar Entrepreneurship and community building, Strunjan, 4.–10. december 1991. Gradivo za usposabljanje. Strunjan: FAO, 1991. 20 str.
52. Petrin Tea, Vahčič Aleš, Best M.: Graditev mreže vertikalno in horizontalno povezanih enot drobnega gospodarstva v skladu z zahtevami nove konkurence. Razvoj in modernizacija drobnega gospodarstva v skladu z zahtevami nove konkurence. Razvoj in modernizacija drobnega gospodarstva v funkciji prestrukturiranja gospodarstva Slovenije. Ljubljana: RSS, 1990. 68 str.
53. Podvršnik Lojzka: Javni sklad RS za razvoj malega gospodarstva v letu 2001. Informator PCMG, Ljubljana 2001, september, str. 42–44.
54. Povšič Sabina: Tehnološki park: Inkubator za dober začetek. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1997, 44, str. 46–47.
55. Rojšek Iča: Strategic Alliances and the Small Firm, Small Business Management in the new Europa, v Proceedings, 24th European Small Business Seminar 1994, Slovenia, September 21–23, Ekonomski inštitut Maribor, 1994, Vol 2, str. 727–734.
56. Santos-Pinto Luís: Background on economics and psychology. [URL: <http://econ.ucsd.edu/~lpinto/bep.htm>], 25. 4. 2003.
57. Sieber Pascal: Virtual Organizations: Static and Dynamic Viewpoints, Virtual Organizations Newsletter, b.k., 1(1997) 2, str. 7.
58. Siegert Werner: Cilji – kažipoti do uspeha. Beltinci : I-RING Hartman, 1996, 216 str.
59. Solomon George T., Winslow Erik K., Tarabishy Ayman: The role of climate in fostering innovative behavior in entrepreneurial SMEs. [URL: <http://www.sbaer.uca.edu/Research/1998/USASBE/98usa221.txt>], 8. 5. 2003.
60. Sovdat Klemen: Lastninjenje družbene lastnine javnega podjetja x. Ljubljana: Visoka Poslovna šola Ljubljana, 1996. diplomsko delo, 120 str.
61. Standke L. Jodi, Stell Camille: Network Connections. Legal Assistant Today, Costa Mesa, 2000, maj/junij, str. 64–69.
62. Stein Nicholas: Meet-markets for the new economy. Fortune, New York, 10.7.2000, str. 257–258.
63. Šiler Mojca: Pospeševalni mehanizmi podjetništva v Sloveniji in na Švedskem. Diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko–poslovna fakulteta, 2001. 89 str.
64. Šubic Maja: Državna pomoč pri financiranju malega gospodarstva. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999, magistrsko delo, 124 str.
65. Tajnikar Maks: Razvojne tendence in zmožnosti slovenskega drobnega gospodarstva. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 11. str.
66. Vahčič Aleš: Ustanovitev podjetja. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, dodatni material za predmet Ustanovitev podjetja, september 2000.
67. Vesalainen Jukka, Pihkala Timo: Motivation structure and entrepreneurial intentions. University of Vaasa. [URL:http://www.babson.edu/entrep/fer/papers99/II/II_B/IIIB%20Text.htm], 22. 4. 2003.
68. Wiklund Johan, Dahlqvist Jonas, Havnes Per-Anders: Entrepreneurship as new business activity: empirical evidence from young firms. Jönköping International Business School, Sweden. [URL: <http://www.babson.edu/entrep/fer/Babson2001/XI/XID/XID/xi-d.htm>], 25. 4. 2003.
69. Zabel Bojan: Tržno pravo. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999, 522 str.
70. Žejn Andrej: Povezovanje malih in srednjevelikih podjetij v podjetniške mreže. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000, diplomska naloga, 50 str.

VIRI

1. CPS Examination Review Online: Management Chapter 1 – Lecture Discussion [URL:<http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/cpsreview5/chapter1/custom1/deluxe-content.html>], 26. 4. 2003Gospodarska zbornica Slovenije, [<http://www.gzs.si>], 2005.
2. Ministrstvo za gospodarstvo, [<http://www.mg-rs.si>], 2005.
3. Obrtna zbornica Slovenije, Obrt v številkah od 1999 do 2004 [<http://www.ozs.si>], 2005.
4. Pogodba EGS, Treaty Establishment European Economic Community (Treaty of Rome, 1957).
5. Small Business Association, [<http://www.sba.gov>], 2003.
6. Tehnološki Park Ljubljana, [<http://www.tp-lj.si>], 2003.
7. Ustava Republike Slovenije (Uradni list RS/l, 33/1991).
8. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 30/93, 32/98).
9. Zakon o obligacijskih razmerjih, ZOR (Uradni list SFRJ, št. 29–462/1978).
10. Zakon o omejevanju konkurence v Republiki Nemčiji (GWB), 1957.
11. Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence, ZPOmK (Uradni list RS, št. 56/1999).
12. Zakon o varstvu konkurence, ZVK (Uradni list RS, št. 18/1993).

PRILOGE

Kazalo prilog

I. ANKETA

II. GRAFIČNI PRIKAZ REZULTATOV ANKETE

I. Anketa

Vprašalnik je anonimen in zgrajen tako, da ne omogoča razkritja identitete niti podjetnika – lastnika, niti imena podjetja. Izpolnjeni vprašalniki pa bodo uporabljeni zgolj in samo za potrebe omenjene raziskave.

VPRAŠALNIK

spol anketiranca: M Ž

CILJI

1.) Kaj vas je vodilo pri ustanovitvi podjetja? Opredelite se za možnost, s katero se v največji meri strinjate.

- a) Želja "iti na svoje"
- b) Potreba po samozaposlitvi
- c) Potreba po zaposlitvi družinskih članov
- d) Zaradi opaženih možnosti na tržišču v vašem tržnem segmentu
- e) Zaradi širitve družinske tradicije
- f) Zaradi neizkoriščenih lastnih strokovnih izkušenj na prejšnjem delovnem mestu

SODELOVANJE

2.) V kolikšni meri pri svojem poslovanju sodelujete z ostalimi podjetji, dobavitelji, partnerji, ...?

- a) Ne sodelujemo b) Občasno c) Stalno sodelovanje

3.) Ste pri delovanju formalno povezani s katerim podjetjem oziroma skupino podjetij?

- NE DA

4.) Ste pri delovanju neformalno povezani s katerim podjetjem oziroma skupino podjetij?

- NE DA

5.) Kako preverjate podjetnika/podjetja, s katerim nameravate sodelovati? Možnih je več odgovorov.

- a) Osebno mnenje (zaupanje)
- b) Preverjanje poslovanja in bonitete
- c) Upoštevanje ugleda podjetja na trgu

6.a) Prosim, da rangirate svoje razloge za sodelovanje po pomembnosti.

Osebn	<i>Nepomemben</i>	<i>Manj pomemben</i>	<i>Pomemben</i>	<i>Bolj pomemben</i>	<i>Zelo pomemben</i>
Potreba po dosežkih	1	2	3	4	5
Zmanjševanje tveganja	1	2	3	4	5
Nemoč samostojnega nastopa na trgu	1	2	3	4	5
Osebna starost	1	2	3	4	5
Drugo: _____	1	2	3	4	5

Organizacijski	<i>Nepomemben</i>	<i>Manj pomemben</i>	<i>Pomemben</i>	<i>Bolj pomemben</i>	<i>Zelo pomemben</i>
Del strategije	1	2	3	4	5
Kadrovski razlogi	1	2	3	4	5
Boljši pretok informacij	1	2	3	4	5
Drugo: _____	1	2	3	4	5

Širšeokoljski	<i>Nepomemben</i>	<i>Manj pomemben</i>	<i>Pomemben</i>	<i>Bolj pomemben</i>	<i>Zelo pomemben</i>
»Povezovanje je značilnost dejavnosti«	1	2	3	4	5
Več možnosti vplivanja na ekonomske in politične razmere na trgu	1	2	3	4	5
Drugo: _____	1	2	3	4	5

Poslovni	<i>Nepomemben</i>	<i>Manj pomemben</i>	<i>Pomemben</i>	<i>Bolj pomemben</i>	<i>Zelo pomemben</i>
Lažja specializacija/razvoj	1	2	3	4	5
Dolgoročen obstoj podjetja	1	2	3	4	5
Širjenje tržišča/širitev asortimana ponudbe	1	2	3	4	5
Maksimiranje obsega prodaje	1	2	3	4	5
Povečevanje tržnega deleža	1	2	3	4	5
Drugo: _____	1	2	3	4	5

Ekonomsko finančni	<i>Nepomemben</i>	<i>Manj pomemben</i>	<i>Pomemben</i>	<i>Bolj pomemben</i>	<i>Zelo pomemben</i>
Premajhna kapitalna moč	1	2	3	4	5

Lažje pridobivanje finančnih sredstev	1	2	3	4	5
Večji kapitalski dobički	1	2	3	4	5
Drugo: _____	1	2	3	4	5

6.b) Prosim, da rangirate vrste motivacije za sodelovanje po pomembnosti.

	<i>Nepomemben</i>	<i>Manj pomemben</i>	<i>Pomemben</i>	<i>Bolj pomemben</i>	<i>Zelo pomemben</i>
OSEBNI	1	2	3	4	5
MOTIVACIJSKI	1	2	3	4	5
ŠIRŠEOKOLJSKI	1	2	3	4	5
POSLOVNI	1	2	3	4	5
EKONOMSKO-FINANČNI	1	2	3	4	5

7.a.) Sodelujete s podjetji, ki so vašemu podjetju kakorkoli hkrati konkurenca?

- NE DA

7.b) Če ste odgovorili z da, kateri so najpomembnejši vzroki za sodelovanje s konkurenčnimi podjetji? Ocenite po pomembnosti.

<i>Obkrožite oceno (ocena 5 označuje najpomembnejši, ocena 1 najmanj pomemben dejavnik)</i>					
	Nepomembni			Zelo pomembni	
Zmanjševanje tveganja	1	2	3	4	5
Nemoč samostojnega nastopa na trgu	1	2	3	4	5
Del strategije	1	2	3	4	5
Kadrovski razlogi	1	2	3	4	5
Boljši pretok informacij	1	2	3	4	5
»Povezovanje je značilnost dejavnosti«	1	2	3	4	5
Več možnosti vplivanja na razmere na trgu	1	2	3	4	5
Lažja specializacija/razvoj	1	2	3	4	5
Dolgoročen obstoj podjetja	1	2	3	4	5
Širjenje tržišča/širitev asortimana ponudbe	1	2	3	4	5
Drugo (vpiši): _____	1	2	3	4	5

POVEZOVANJE

8.) Poznate katero izmed medpodjetniških formalnih/neformalnih povezav oz. mrež v vaši panogi?

- NE DA

9.) Vidite v prihodnosti tudi svoje podjetje vključeno v medpodjetniško mrežo?

NE DA

10.) Se kaže v prihodnosti v vašem sodelovanju tudi tesnejša povezava v obliki joint venture, partnerstvo, lastništvo, franšize, itd.?

NE DA

11.) Kako ocenjujete državno podporo in iniaciatio po bolj formalnih medpodjetniških povezavah (grozdi, mreže, ...)?

a) Odlično b) Pozitivno c) Negativno d) Ne poznam

12.) Na koga se podjetniki/podjetja pri svojem delovanju najpogosteje obračajo po pomoč? Obkrožite predvideno polje.

	ZAGOTOVO NE	VČASIH/OBČASNO	ZAGOTOVO DA
Prijatelji, znanci	NE	VČASIH	DA
Fakultete, šole	NE	VČASIH	DA
Občinski oddelki za gospodarske dejavnosti	NE	VČASIH	DA
Svetovalna podjetja	NE	VČASIH	DA
Pospeševalni center za malo gospodarstvo pri Ministrstvu za gospodarstvo	NE	VČASIH	DA
Obrtna/Gospodarska zbornica Slovenije	NE	VČASIH	DA
Inkubatorji	NE	VČASIH	DA
Tehnološki parki	NE	VČASIH	DA

TRŽNA DISCIPLINA

13.a) Ocenjujete, da se na trgu v primerih sodelovanja med seboj konkurenčnih podjetij dogajajo primeri kršenja poslovne discipline (kot so ustvarjanje monopola, nelojalna konkurenca, podkupovanje, klientelizem ...)?

NE DA

13.b) Poznate iz svojih izkušenj katerega izmed primerov, kjer menite, da je šlo za kršenje poslovne discipline?

NE DA

13.c) Opredelite, za katere vrste primerov najpogosteje gre.

- a) Oviranje tekmecev
- b) Klientelizem
- c) Nelojalna konkurenca
- d) Potvarjanje podatkov
- e) Povezovanje več podjetij z namenom izboljšanja izhodišč na trgu
- f) Podkupovanje

SPLOŠNI PODATKI

14.) Glavna dejavnost podjetja, ki ga vodite, je (obkrožite):

- a) Storitve b) Proizvodnja c) Trgovina d) Drugo

15.) Kakšna je pravna oblika podjetja?

- a) s. p. b) d. n. o. c) d. o. o. d) drugo

16.) Koliko let nastopate na trgu kot samostojni gospodarski subjekt?

- a) 0–3 b) 4–6 c) 7–9 d) 10 in več

17.) Koliko let od tega ste v dejavnosti, v kateri trenutno delujete?

- a) 0–3 b) 4–6 c) 7–9 d) 10 in več

18.) Število lastnikov oz. solastnikov Vašega podjetja?

- a) Enolastništvo b) Solastništvo c) Več solastnikov

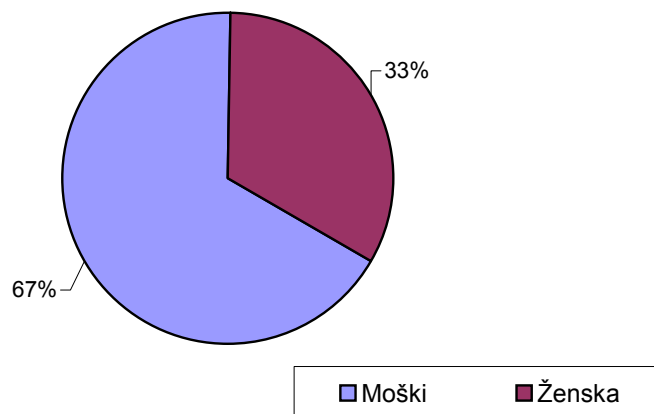
19.) Koliko zaposlenih ima vaše podjetje?

- a) 0 b) 1–4 c) 5–10 d) 11–24
e) 25–50 f) 51 in več

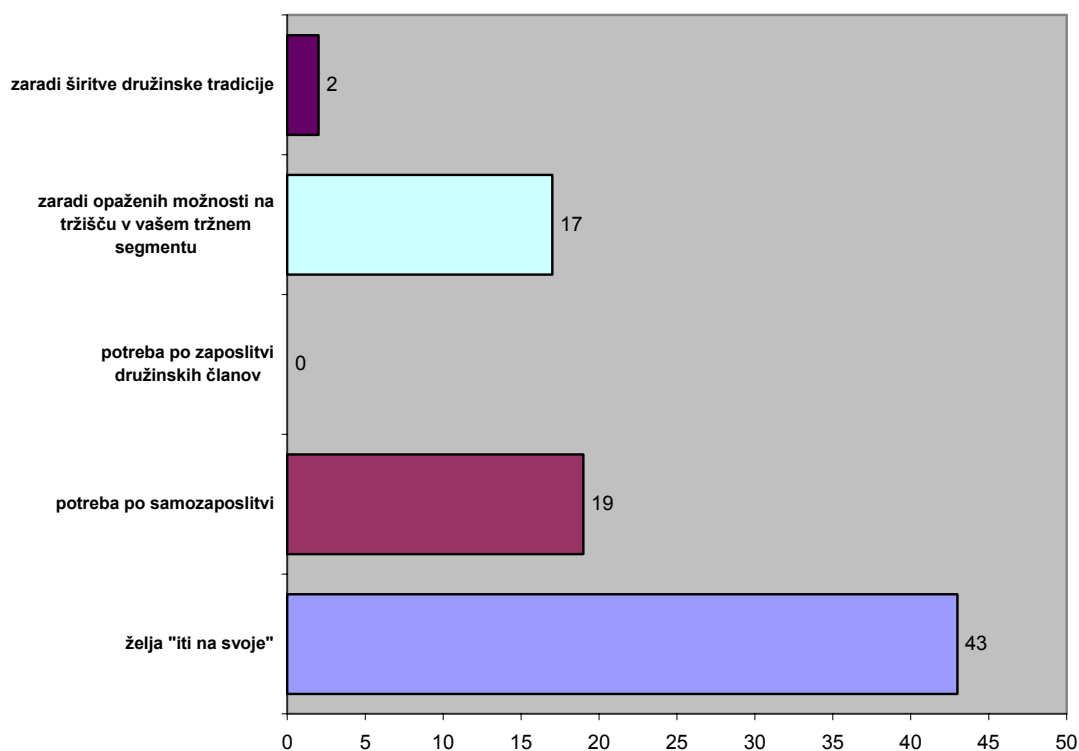
Za Vaš dragoceni čas in trud se iskreno zahvaljujem!

II. Grafični prikaz obdelave podatkov iz ankete

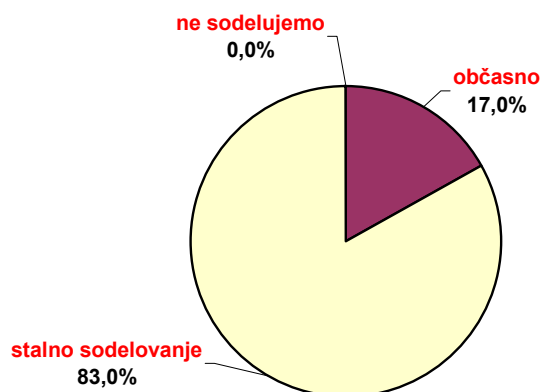
Slika 6: Spol anketiranca



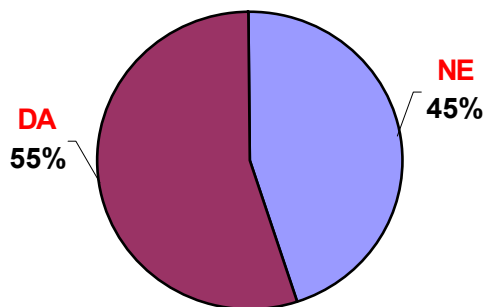
Slika 7: Vprašanje 1) Kaj vas je vodilo pri ustanovitvi podjetja? Opredelite se za možnost, s katero se v največji meri strinjate.



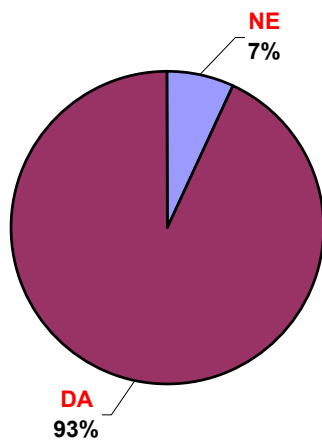
Slika 8: Vprašanje 2) V kolikšni meri pri svojem poslovanju sodelujete z ostalimi podjetji, dobavitelji, partnerji, ...?



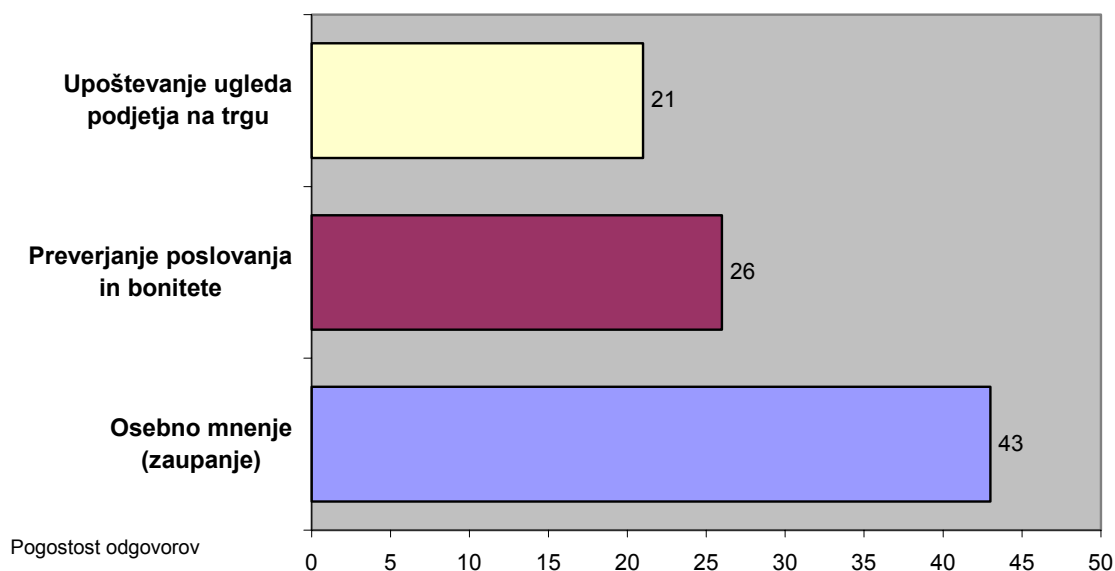
Slika 9: Vprašanje 3) Ste pri delovanju formalno povezani s katerim podjetjem oziroma skupino podjetij?



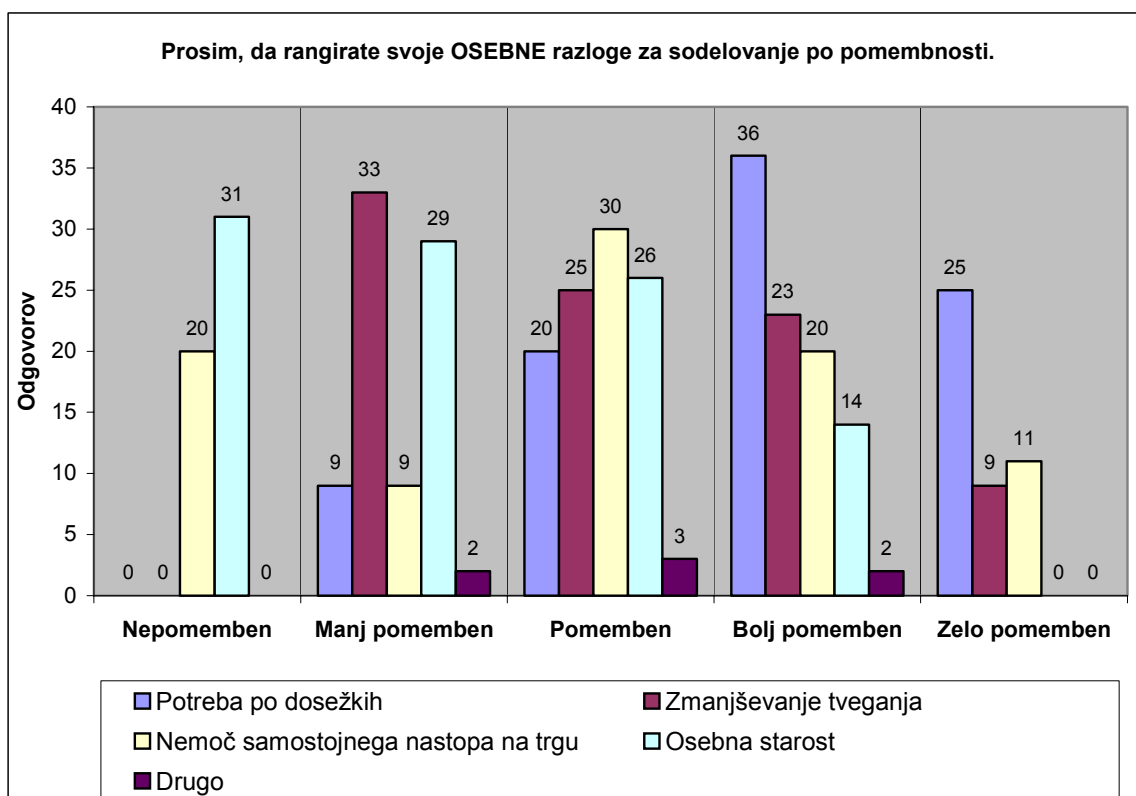
Slika 10: Vprašanje 4) Ste pri delovanju neformalno povezani s katerim podjetjem oziroma skupino podjetij?



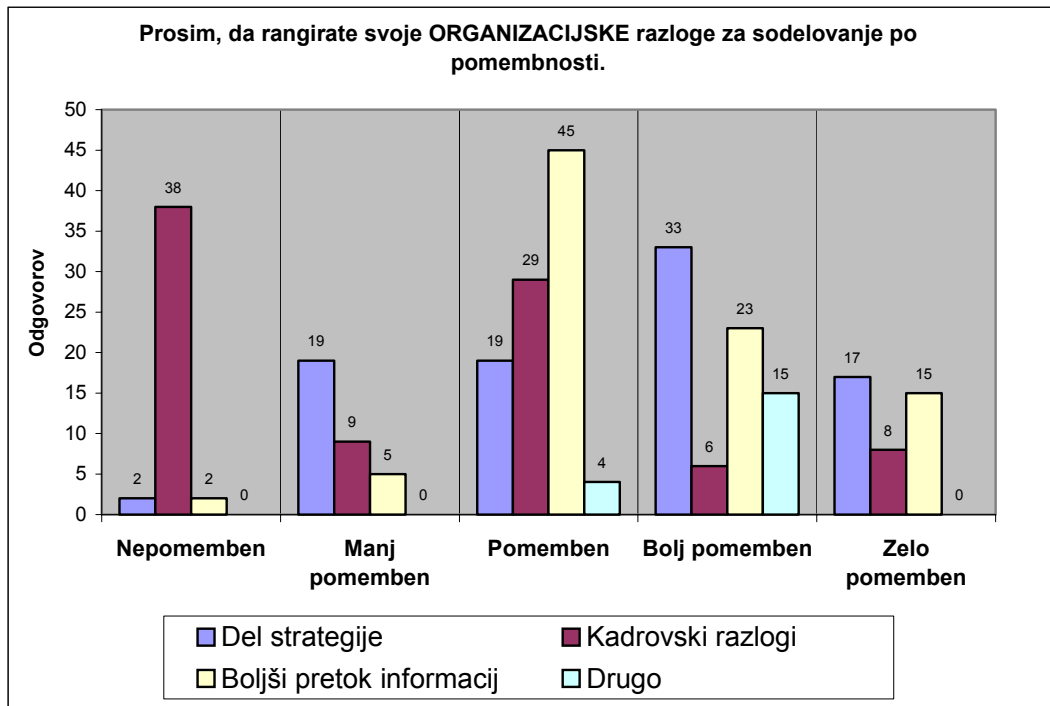
Slika 11: Vprašanje 5) **Kako preverjate podjetnika/podjetja, s katerim nameravate sodelovati?**
Možnih je več odgovorov!



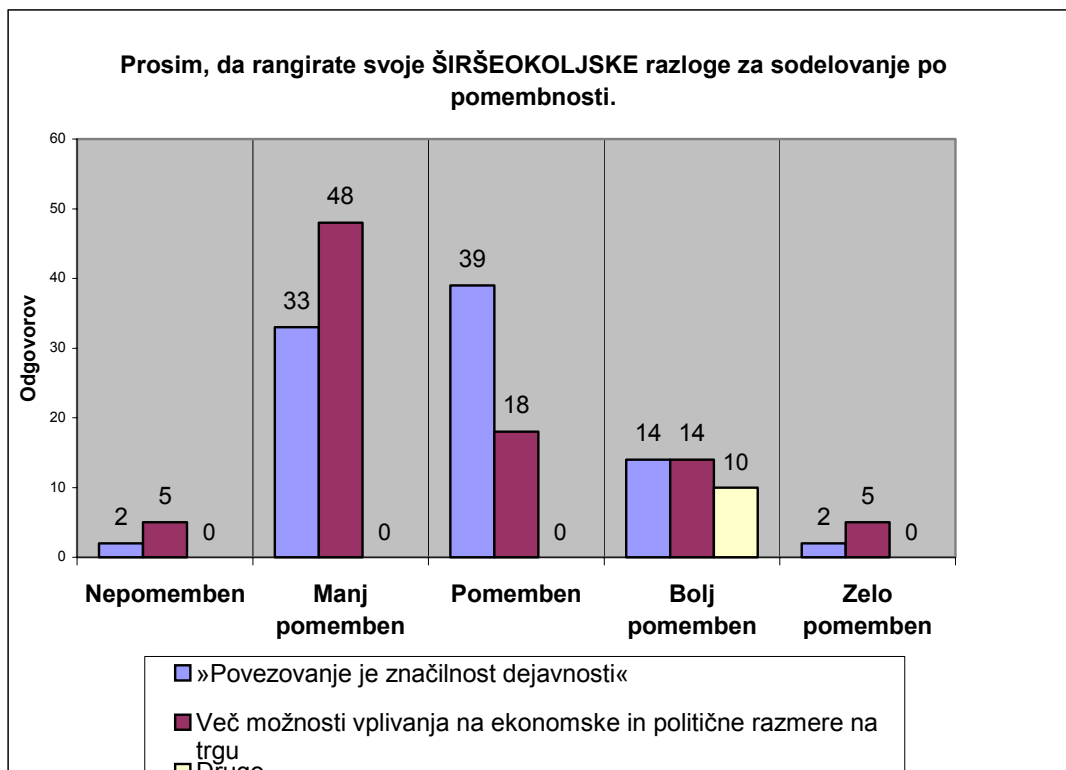
Slika 12: Vprašanje 6.a/l) **Prosim, da rangirate svoje OSEBNE razloge za sodelovanje po pomembnosti.**



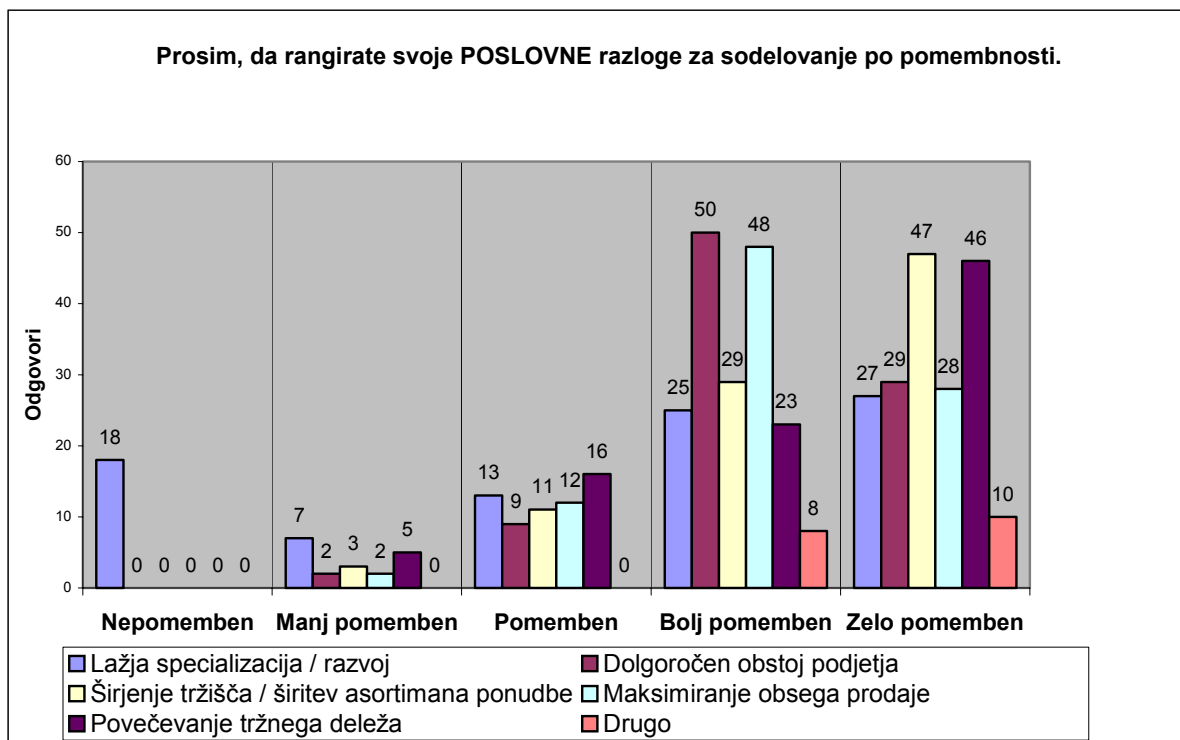
Slika 13: Vprašanje 6.a/II) Prosim, da rangirate ORGANIZAIJSKE razloge za sodelovanje po pomembnosti.



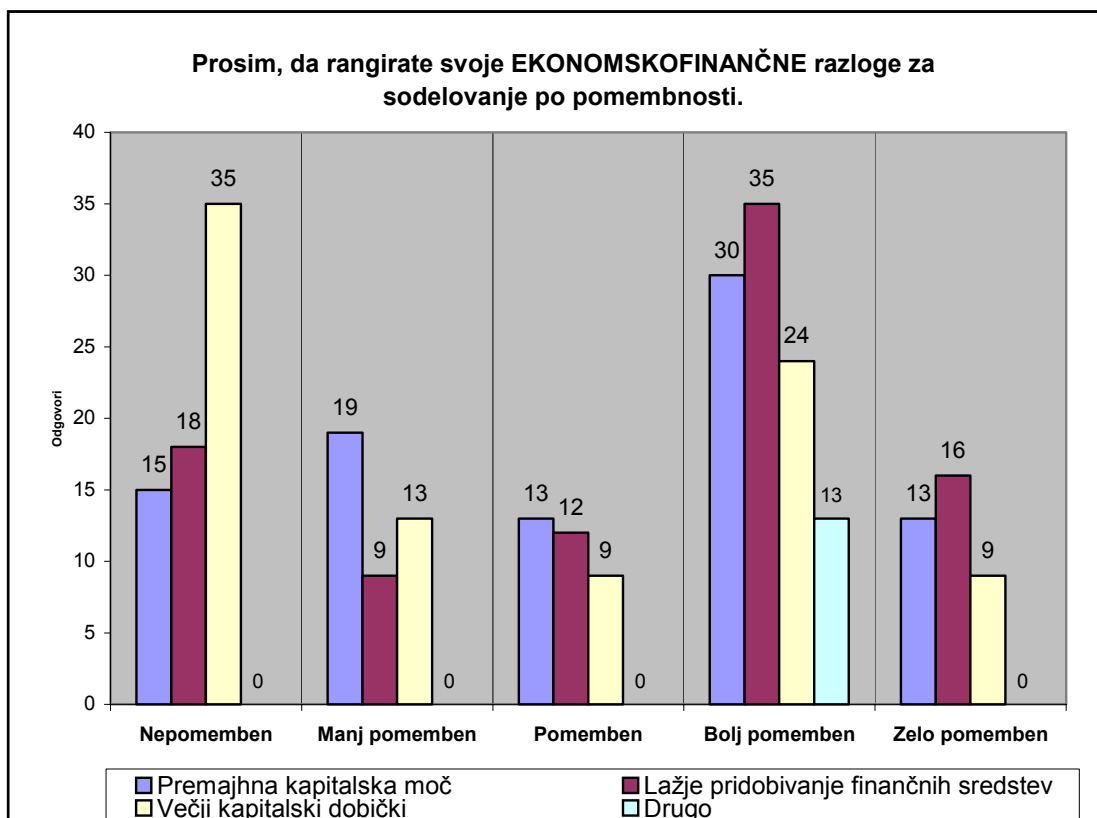
Slika 14: Vprašanje 6.a/III) Prosim, da rangirate ŠIRŠEOKOLJSKE razloge za sodelovanje po pomembnosti.



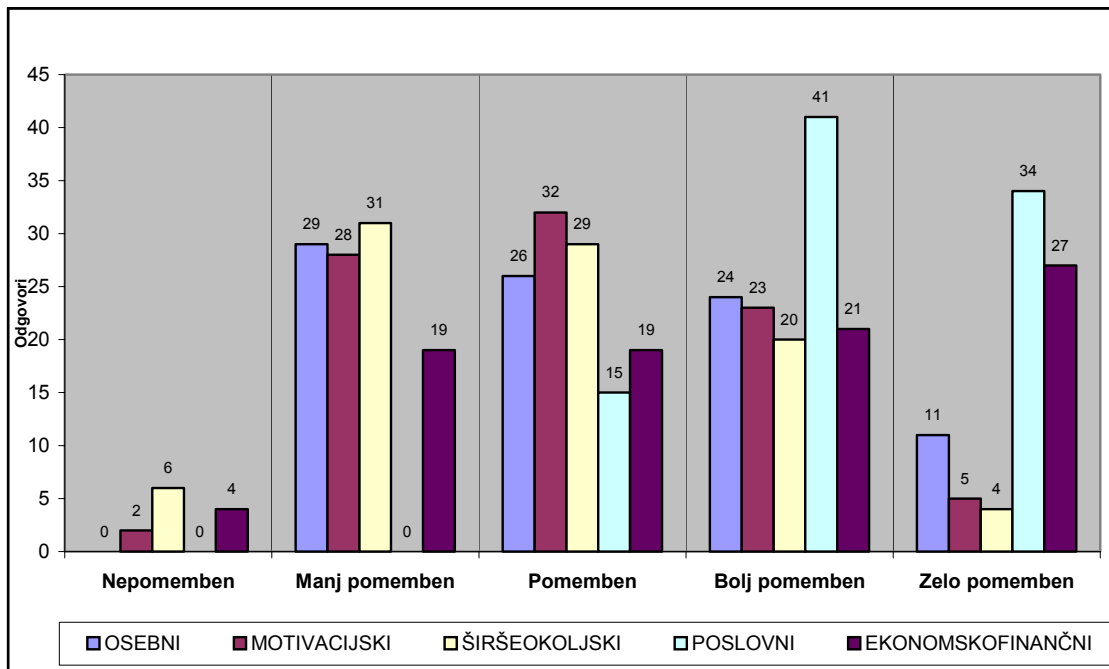
Slika 15: Vprašanje 6.a/IV) Prosim, da rangirate POSLOVNE razloge za sodelovanje po pomembnosti.



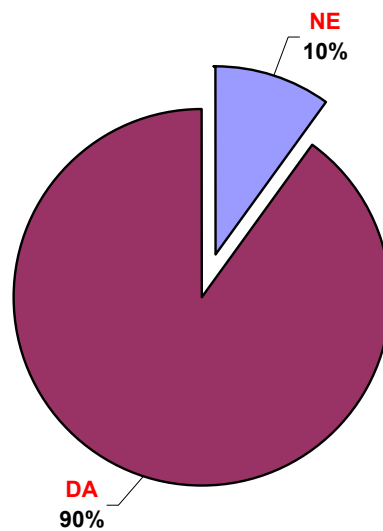
Slika 16: Vprašanje 6.a/V) Prosim, da rangirate EKONOMSKOFINANČNE razloge za sodelovanje po pomembnosti.



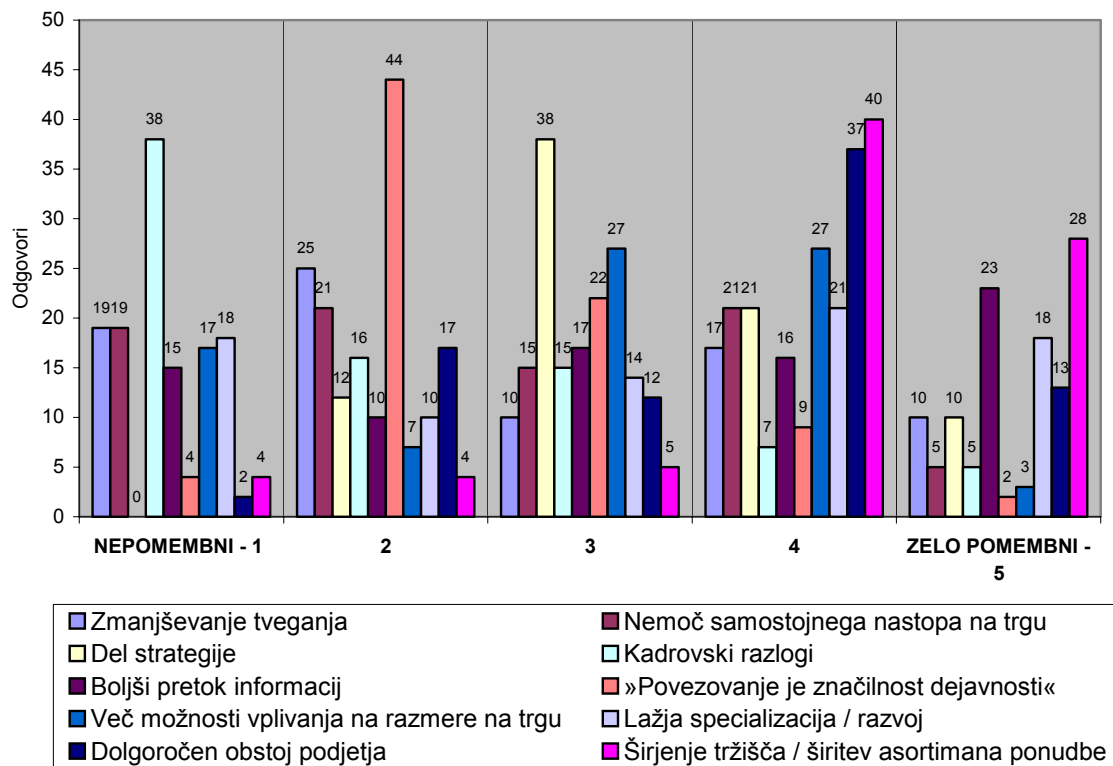
Slika 17: Vprašanje 6.b) Prosim, da rangirate vrste motivacije za sodelovanje po pomembnosti.



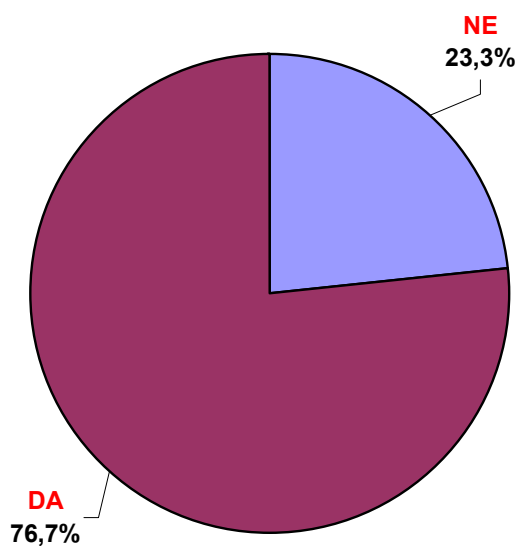
Slika 18: Vprašanje 7.a) Sodelujete s podjetji, ki so vašemu podjetju kakorkoli hkrati konkurenca?



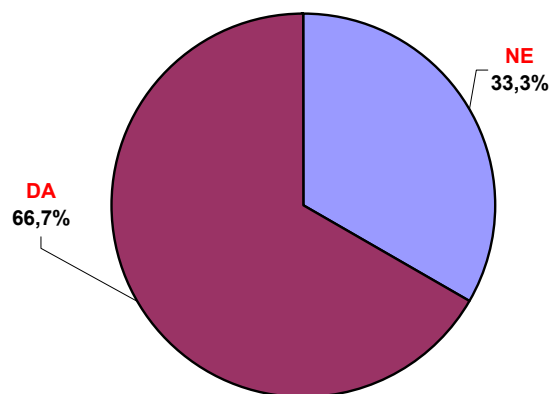
Slika 19: Vprašanje 7.b) Če ste odgovorili z da, kateri so najpomembnejši vzroki za sodelovanje s konkurenčnimi podjetji? Oceni po pomembnosti.



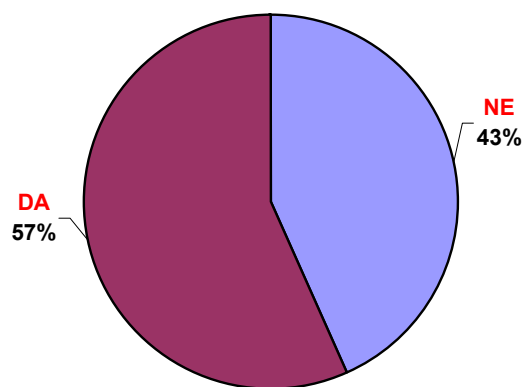
Slika 20: Vprašanje 8) Poznate katero izmed medpodjetniških formalnih/neformalnih povezav oz. mrež v vaši panogi?



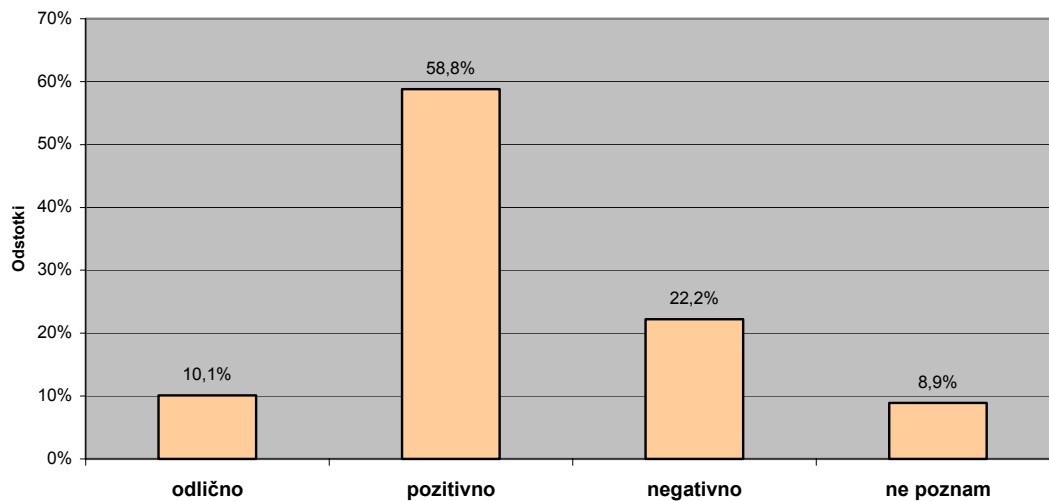
Slika 21: Vprašanje 9) Vidite v prihodnosti tudi svoje podjetje vključeno v medpodjetniško mrežo?



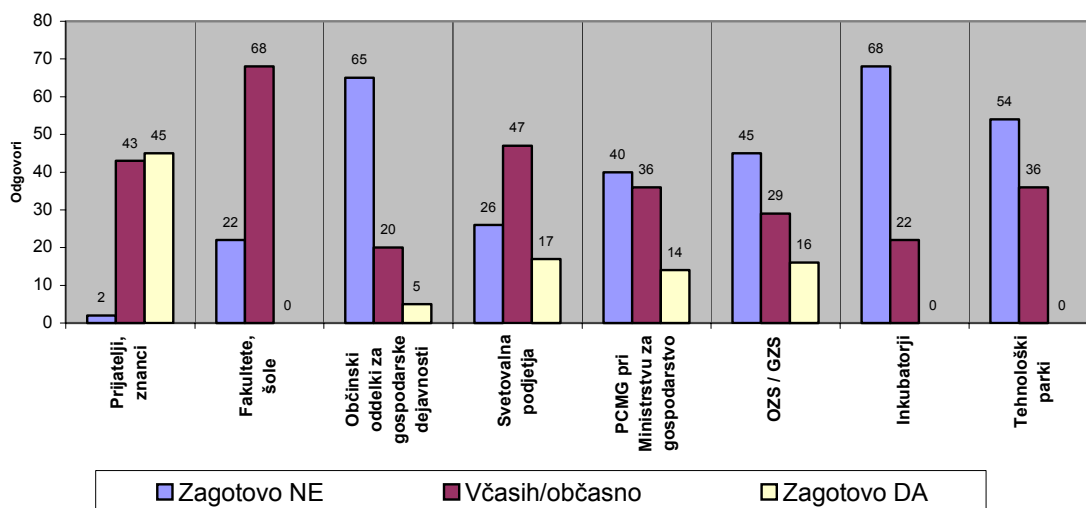
Slika 22: Vprašanje 10) Se kaže v prihodnosti v vašem sodelovanju tudi tesnejša povezava v obliki joint venture, partnerstvo, lastništvo, franšize, itd.?



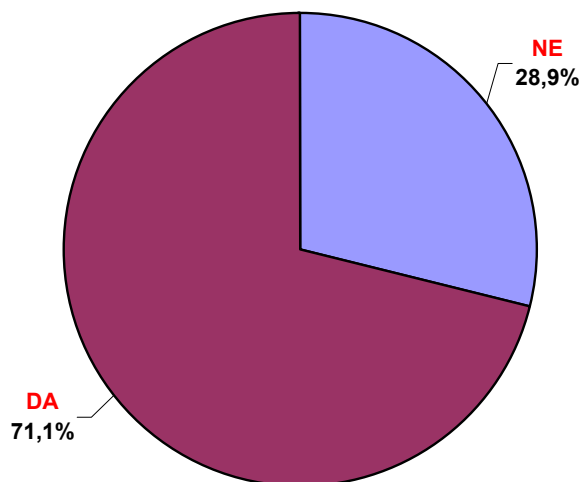
Slika 23: Vprašanje 11) Kako ocenjujete državno podporo in iniciativo po bolj formalnih medpodjetniških povezavah (grozdi, mreže, ...)?



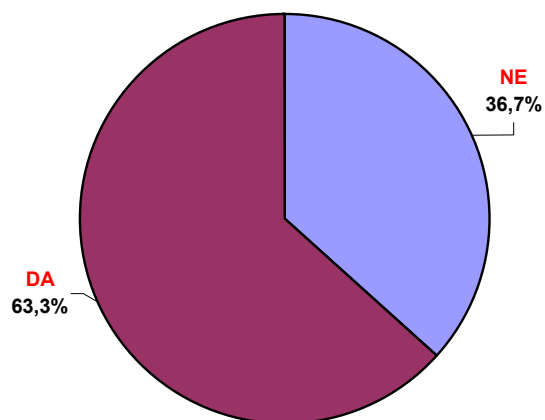
Slika 24: Vprašanje 12) Na koga se podjetniki/podjetja pri svojem delovanju najpogosteje obračajo po pomoč? Obkrožite predvideno polje.



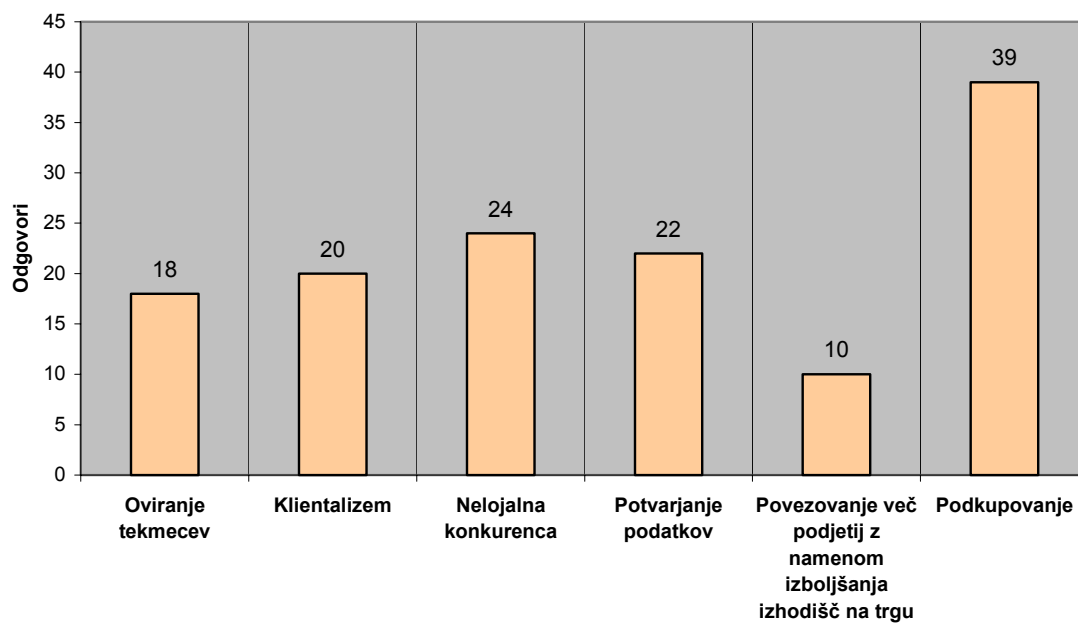
Slika 25: Vprašanje 13.a) Ocenjujete, da se na trgu v primerih sodelovanja med seboj konkurenčnih podjetij dogajajo primeri kršenja poslovne discipline (kot so ustvarjanje monopola, nelojalna konkurenca, podkupovanje, klientelizem, ...)?



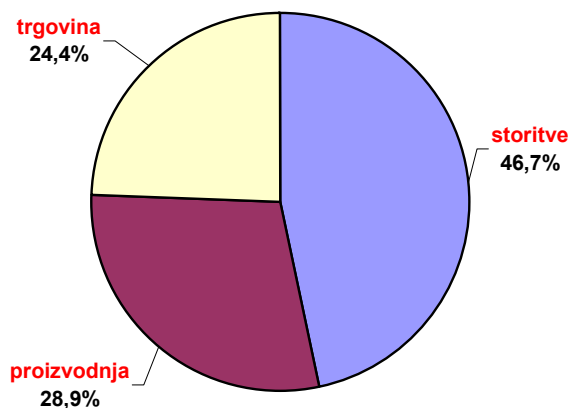
Slika 26: Vprašanje 13.b) Poznate iz svojih izkušenj katerega izmed primerov, kjer menite, da je šlo za kršenje poslovne discipline?



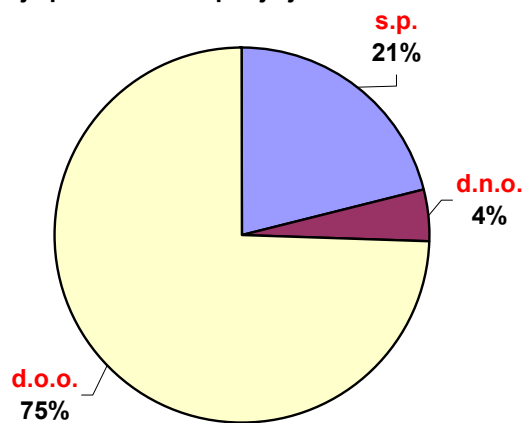
Slika 27: Vprašanje 13.c) Opredelite, za katere vrste primerov najpogosteje gre.



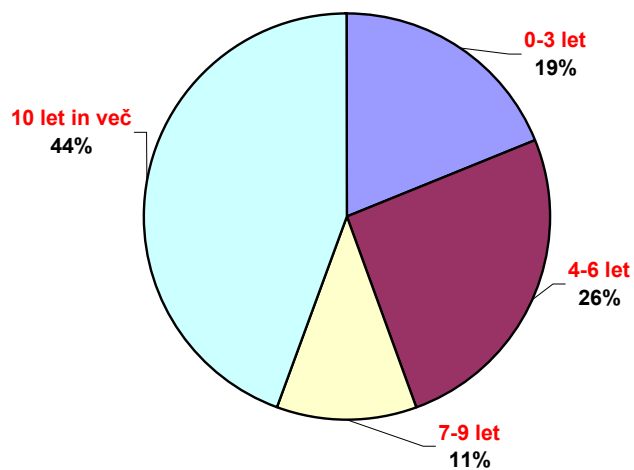
Slika 28: Vprašanje 14) **Glavna dejavnost podjetja, ki ga vodite?**



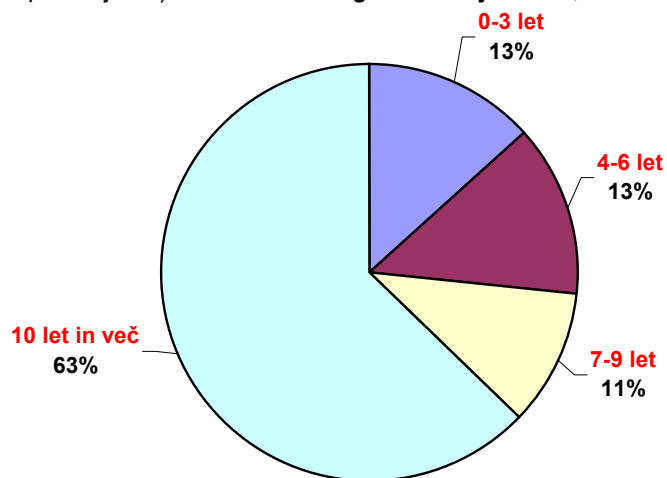
Slika 29: Vprašanje 15) **Kakšna je pravna oblika podjetja?**



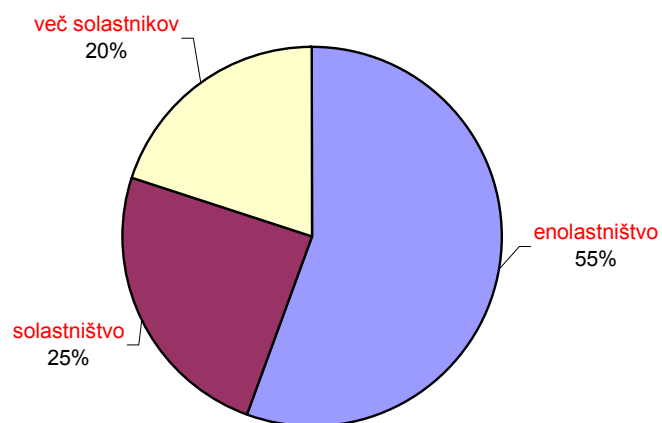
Slika 30: Vprašanje 16) **Koliko let nastopate na trgu kot samostojni gospodarski subjekt?**



Slika 31: Vprašanje 17) **Koliko let od tega ste v dejavnosti, v kateri trenutno delujete?**



Slika 32: Vprašanje 18) **Število lastnikov oz. solastnikov Vašega podjetja?**



Slika 33: Vprašanje 19) **Koliko zaposlenih ima vaše podjetje?**

