

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**OMREŽJE NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU NA
PRIMERU KONCERNA KOLEKTOR**

Ljubljana, januar 2007

LUKA GRAHELJ

IZJAVA

Študent Luka Grahelj izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Barbare Čater in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 23.1.2007

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. PREDSTAVITEV KONCERNA KOLEKTOR IN NJEGOVE POSLOVNE STRATEGIJE2	
2.1. Koncern Kolektor Group.....	2
2.2. Poslovna strategija za komutatorski program	3
3. SKUPINA IMP IN OMREŽJA.....	5
3.1. Prispevek skupine IMP k raziskovanju medorganizacijskega trženja	5
3.2. Raziskovalne metode skupine IMP	6
3.3. Ključni modeli in teoretična izhodišča.....	7
4. MODEL MANAGEMENTA V OMREŽJU, KATEREGA DEL JE KONCERN KOLEKTOR	9
4.1. Slike omrežja.....	10
4.2. Mreženje.....	12
4.2.1. Prvi vidik mreženja: Odločitve v zvezi z obstoječimi odnosi.....	13
4.2.2. Drugi vidik mreženja: Odločitve v zvezi s položajem	15
4.2.3. Tretji vidik mreženja: Odločitve v zvezi z mreženjem	18
4.3. Izidi mreženja	19
4.3.1. Izidi in igralci	20
4.3.2. Izidi in aktivnosti.....	22
4.3.3. Izidi in viri.....	23
4.3.3.1. Ustvarjanje vrednosti z drugimi podjetji.....	24
4.3.3.2. Internacionalizacija in viri.....	26
4.3.3.3. Viri in prostor	28
4.3.3.4. Dve vrsti heterogenosti virov	31
4.3.3.5. Proces ustvarjanja vrednosti.....	32
4.4. Celovit model managementa v omrežju.....	35
4.4.1. Povezave med elementi modela managementa v omrežju.....	35
4.4.2. Strategija v povezavi z mreženjem.....	36
5. PRIMERJAVA TRADICIONALNEGA STRATEŠKEGA MANAGEMENTA IN OMREŽNEGA PRISTOPA K STRATEŠKEM MANAGEMENTU	38
6. SKLEP.....	41
LITERATURA.....	43
VIRI.....	45
PRILOGE	

1. UVOD

Tematika pričujočega diplomskega dela je analiza razvoja komutatorskega programa koncerna Kolektor Group s pomočjo pristopa industrijskih omrežij. Osnovni smernici bodočega razvoja komutatorskega programa v koncernu Kolektor sta nov razvoj in racionalizacija. V smislu poslovnih strategij je takšno bodočo usmeritev mogoče opredeliti kot strategijo diferenciacije, pri kateri pa je sočasno prisotna tudi močna kontrola nad stroški na področjih, kjer do diferenciacije ni mogoče priti. Poslovna strategija za komutatorski program je analizirana s pomočjo pristopa industrijskih omrežij, ki ga je razvila skupina IMP in se nanaša na odnose med kupci in dobavitelji na medorganizacijskih trgih. Osnovni značilnosti tega pristopa sta (Harrison, 2006):

- da prodaje in nakupov ne obravnava kot izoliranih transakcij, pač pa jih proučuje znotraj celote poslovnega odnosa, v katerem se odvijajo;
- da upošteva, da se vsak takšen diadni poslovni odnos odvija v kontekstu številnih drugih poslovnih odnosov.

Za uporabo pristopa industrijskih omrežij sem se odločil, ker predstavlja alternativen pogled na trg in med ključne dejavnike menjave med podjetji uvršča spremenljivke, ki niso zajete s klasičnim trženjskim spletom. Kljub omejenemu metodološkemu dometu in številnim še nerešenim izzivom, ki so pred skupino IMP, mi tak pristop omogoča dodatno osvetliti problematiko trženja na medorganizacijskih trgih in je z marsikaterega vidika bliže realnosti kot klasični transakcijski pristop.

Korporacijska strategija in pglavitni dolgoročni izziv koncerna Kolektor Group se sicer nanašata na diverzifikacijo, saj koncern iz osnovnega komutatorskega programa širi svojo dejavnost na področje plastike, feritov, elektronike in mehatronike (Predstavitev, 2006). Analiza s pomočjo pristopa industrijskih omrežij v pričujočem diplomskem delu pa je osredotočena na poslovno strategijo za osrednji komutatorski program, kjer je glavna naloga Kolektorja ohranjanje že pridobljenih poslov. Za analizo izključno komutatorskega programa sem se odločil zato, ker je za to poslovno področje izpolnjena predpostavka o obstoju specifičnih in dolgoročnih odnosov med Kolektorjem in posameznimi kupci. Na položaj in delovanje Kolektorja v relevantnem "komutatorskem" omrežju se vežejo določena pričakovanja drugih igralcev (podjetij) v omrežju, ki izvirajo iz dosedanjih izkušenj. Kupci Kolektorju priznavajo tehnološko vodstvo in prilagodljivost v razvojnem in strateškem smislu ter dajejo iniciativo za sodelovanje, kadar imajo v teku nove razvojne projekte. Specifičen odnos kupcev komutatorjev do Kolektorja se sklada z osnovnim pogojem za obravnavanje določenega industrijskega trga kot omrežja: da menjava med podjetji temelji na dolgoročnih odnosih, znotraj katerih si podjetja pošiljajo kompleksna sporočila ter se lahko lotevajo skupnih razvojnih aktivnosti (Skaates, 2000, str. 3).

Pglavitni namen diplomskega dela je splošna predstavitev pristopa industrijskih omrežij s poudarkom na možnostih managementa v omrežju. Glede na pretežno opisovalen značaj dosedanjih študij s tega področja nameravam prediskutirati predvsem tiste izbrane vsebine, ki vsebujejo implikacije za strateški management. Na tej osnovi skušam dokazati temeljno hipotezo, da *koncepta omrežij in managementa nista nezdružljiva, vendar specifičnost igralcev*

in heterogenost virov v omrežju zahtevata alternativne pristope k strateškem managementu. Znotraj pristopa industrijskih omrežij predstavim posamezne že razvite modele, kot sta ARA in model 4R, ter njihove izpeljanke, kot je npr. model internacionalizacije. Modeli so v diplomskem delu aplicirani na primer Kolektorja z namenom, da postanejo posamezni elementi pristopa industrijskih omrežij bolj nazorni. Sicer pa cilj diplomskega dela ni v predlaganju konkretnih strategij v povezavi z omrežjem za Kolektor. Že na splošno velja, da modeli za poslovno odločanje ne morejo delati čudežev in dajati popolnih rešitev. To še toliko bolj velja za razmere v omrežju, kjer so igralci (podjetja) heterogeni in unikatni in je zato nesmiselno govoriti o splošnih dejavnih uspeha, ki bi napovedovali izide (Veflen Olsen, 2006, str. 39). Osnovni cilj je v IMP pristopu najprej poiskati razlago za potek dogodkov oz. trenutno situacijo v Kolektorjevem poslovnem primeru. Glede na nujnost strateškega managementa pa je končni cilj na osnovi boljšega razumevanja delovanja medorganizacijskih trgov vendarle priti do poenostavljenega modela managementa v omrežju.

Delo začnem s kratko predstavitevjo koncerna in njegovega trženjskega problema, pri čemer se osredotočim na osrednji komutatorski program. V tem delu opredelim tudi poslovno strategijo za program komutatorjev, in sicer kot strategijo osredinjanja na diferenciacijo. Strategija osredinjanja na diferenciacijo, katere osrednji točki sta razvoj novih komutatorjev in racionalizacija na nediferenciranih področjih, ima očitne neposredne učinke na vire v omrežju. Istočasno vpliva tudi na preostali dve ravni vsebine omrežja: aktivnosti in igralce. Učinke na tri medsebojno povezane ravni vsebine omrežja – aktivnosti, vire in igralce – prikazujem s pomočjo modela ARA. Izmed treh ravni vsebine omrežja so v IMP literaturi najbolj razdelani viri, ki jim tudi v diplomskem delu posvečam največ pozornosti in jih analiziram s pomočjo modela 4R in njegovih izpeljank. Oba modela sta integrirana v celosten model managementa v omrežjih. Le-ta poleg izidov, ki se kažejo na omenjenih treh ravneh vsebine omrežja, vsebuje tudi slike omrežja in mreženje. Model managementa v omrežju predstavlja rdečo nit diplomskega dela, vendar se na več mestih navezuje tudi na druge modele. Sprehod skozi model managementa v omrežju zaključim z implikacijami za strateški management, pri čemer prikažem tudi razlike med tradicionalnim pogledom na strateški management in pogledom, kot ga predlaga pristop industrijskih omrežij.

2. PREDSTAVITEV KONCERNA KOLEKTOR IN NJEGOVE POSLOVNE STRATEGIJE

2.1. Koncern Kolektor Group

Kolektor Group je vodilna svetovna skupina na področju proizvodnje in trženja komutatorjev. V sklopu koncerna deluje enajst podjetij s komutatorsko proizvodnjo (Kolektor Pro, Kolektor Bosna, Kautt&Bux, Sinyung, TKI, Prokol, Ascom, Ascom Teheran, Wuxi, Swi Shie in Zektor) in štiri podjetja z nekomutatorsko proizvodnjo (Feriti, Synatec, Koling in LIV Postojna). Sedež koncerna je v Idriji, kjer sta locirani gospodarska družba Kolektor Group vodenje in upravljanje družb d.o.o. in podjetje Kolektor Pro proizvodnja komutatorjev d.o.o (Podjetja v skupini, 2006).

Komutator, ki je osrednji izdelek skupine, se uporablja kot sestavni del elektromotorja. Nameščen je na rotorju, njegova funkcija pa je spreminjanje smeri električnega toka v rotorskem navitju tako, da se smer vrtenja motorja ohranja. Sestavljen je iz bakrenih lamel, ki so utrjene z izolirno maso (Izdelki in rešitve, 2006). V okviru komutatorskega programa Kolektor proizvaja sestavne dele za elektromotorje v avtomobilski industriji, gospodinjskih aparatih, električnih ročnih orodjih in posebnih strojih. Skupina Kolektor največ komutatorjev prodaja za potrebe avtomobilske industrije (približno 70 %), sledijo gospodinjski aparati (15 %) in električna ročna orodja (11 %). Kolektor ima značaj multinacionalnega podjetja, ki je navzoče na vseh strateško pomembnih trgih (Jaklič, 2006, str. 4). V komutatorski panogi ima 20-odstotni svetovni in 50-odstotni evropski tržni delež. Približno dve tretjini vseh komutatorjev se proizvedeta v Sloveniji, v Nemčiji 21 %, v Južni Koreji 6 %, v ZDA 3 % in na Kitajskem in v Braziliji po 2 % (Poslovanje, 2006).

Koncern dosega letni promet v višini približno 225 mio EUR, od česar slabih 80 % predstavlja komutatorski program. V prihodnosti ima koncern cilj povečati letni promet na 250 mio EUR, pri čemer naj bi komutatorski program predstavljal le še 40-50 %, ostali programi pa 50-60 % vseh prihodkov. Kolektorju največji trg predstavlja Evropa (približno 55 %), sledijo Slovenija, Amerika in Azija s približno po 15 % letnega prometa (Poslovanje, 2006).

2.2. Poslovna strategija za komutatorski program

Poslovna strategija je naravnana na posamezno strateško poslovno enoto, njeno bistvo pa je določiti, kako bo strateška poslovna enota pridobila in ohranila konkurenčno prednost. Po Porterjevem gledanju ima strateška poslovna enota oz. skupina izdelkov v podjetju na voljo dva vira za doseganje konkurenčne prednosti: stroškovno učinkovitost ali diferenciacijo izdelka. Kombinacije dveh virov konkurenčne prednosti s širino aktivnosti strateške poslovne enote vodijo do treh generičnih poslovnih strategij: strategije vodenja v stroškovni učinkovitosti, strategije diferenciacije in strategije osredinjanja na tržne niše (Pučko, 2003, str. 200-203).

Komutatorski program koncerna Kolektor je soočen z nevarnostmi iz okolja, med katerimi sta glavni nizkocenovna konkurenca ter presežne proizvodne zmogljivosti po svetu. Zaradi presežnih zmogljivosti lahko proizvajalci ob hitri rasti povpraševanja pokrijejo potrebe kupcev in pridobijo večji tržni delež v primerjavi s konkurenti, ki imajo strategijo sledenja povpraševanju. Zaradi razmer na trgu nadaljnja rast prodaje komutatorjev ni več pričakovana, pač pa bo moral Kolektor vse napore vložiti v ohranjanje pridobljenih poslov in sedanje ravni proizvodnje.

Komutator je osrednji izdelek koncerna Kolektor, nosilec rasti skupine in generator denarnih sredstev. Glede na njegov velik strateški pomen je temu poslovnemu področju z vlaganji potrebno ohraniti konkurenčno prednost in s tem obdržati osvojen tržni delež. V preteklem desetletju je Kolektor za to poslovno področje uresničeval poslovno strategijo stroškovnega vodje, v prihodnosti pa na podlagi stroškov ne bo več mogel konkurirati vzhodnoazijskim proizvajalcem. Pritiske na stroške predstavljajo predvsem rastoča cena bakra, ki je glavni reprodukcijski material pri proizvodnji komutatorjev, ter naraščajoči stroški dela in energije.

Medtem ko cena bakra predstavlja težavo vsem proizvajalcem komutatorjev (oz. pri nizkocenovnih proizvajalcih še relativno bolj povečuje lastno ceno komutatorjev in vpliva na njihovo likvidnost), ima Kolektor glede stroškov dela bistveno slabše možnosti kot kitajski konkurenti. Te stroške lahko Kolektor s povečevanjem produktivnosti in racionalizacijo kompenzira le do te mere, da jih drži na minimalni za kupce še sprejemljivi ravni, medtem ko vodstvo na področju stroškov zanj ni več dosegljivo. Iz tega izhaja, da mora Kolektor konkurenčne prednosti iskati predvsem v diferenciaciji, t.j. ponudbi komutatorjev, izdelanih po drugačnih tehnologijah in z drugačnimi funkcionalnostmi. Če je v preteklem desetletju Kolektor lahko zapolnjeval tržno nišo z diferenciranimi in tehnološko vrhunskimi izdelki, ki so bili istočasno cenejši od konkurenčnih, mu danes diferenciacija preostaja edini vir konkurenčne prednosti. Čeprav stroškovno vodstvo ni več strateški cilj Kolektorja, pa mora stroške vseeno obravnavati kot dejavnik kvalificiranja¹. Pučko (2003, str. 204) namreč opozarja, da strategija diferenciacije ne sme povsem zanemarjati stroškov, pač pa jih je potrebno zmanjševati na tistih področjih, ki ne vplivajo na diferenciacijo. Vrsto generične poslovne strategije, ki jo uresničuje Kolektor, prikazuje Slika 1.

Glede na predstavljena strateška izhodišča je prihodnji razvoj komutatorskega programa tako osredotočen na razvijanje izpeljank komutatorjev z višjo dodano vrednostjo (npr. komutatorji z integriranimi magneti, komutatorji s prečnimi povezavami ipd.) ter razvoj povsem novih komutatorjev in tehnologij. Obenem pa je potrebno tudi ohranjanje čim nižjih stroškov na nediferenciranih področjih z vgrajevanjem cenejših materialov, racionalizacijo in selitvijo proizvodnje na cenejše lokacije.

Slika 1: Generična poslovna strategija za komutatorski program

		Konkurenčna prednost	
		Nizki stroški	Diferenciacija
Ciljni trg	Širok trg	Strategija nizkih stroškov	Strategija diferenciacije
	Ozek trg	Strategija osredinjanja na stroške	Strategija osredinjanja na diferenciacijo izdelka

Vir: Pučko, 2003, str. 203.

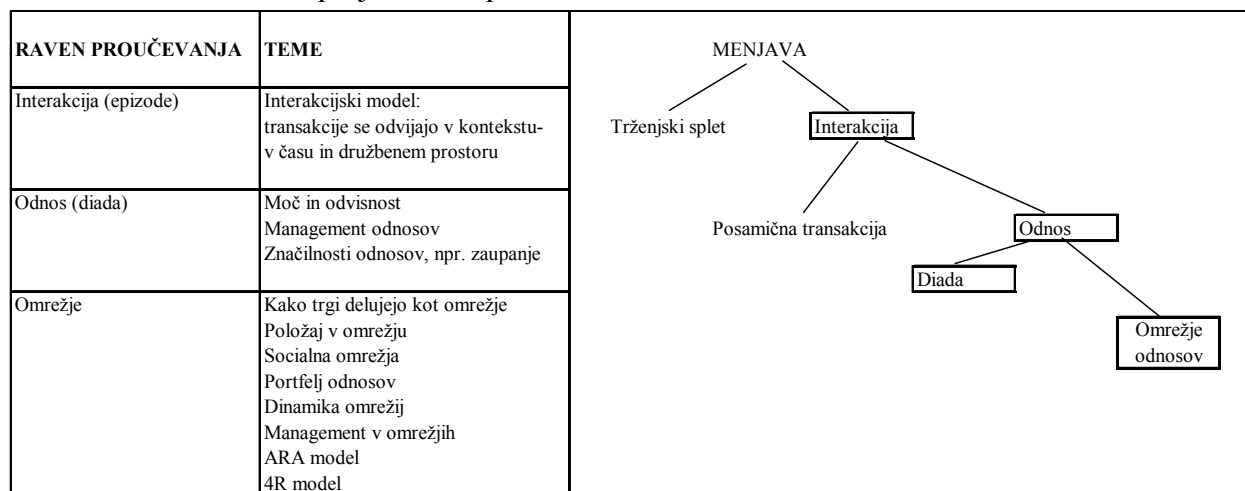
¹Rusjan (2001, str. 9) deli konkurenčne prednostne naloge proizvodnje na dejavnike zmagovanja in dejavnike kvalificiranja. Dejavniki zmagovanja so lastnosti, v katerih ima podjetje cilj biti boljše od konkurentov in na tej osnovi realizirati prodajo. Dejavniki kvalificiranja pa so lastnosti, v katerih podjetje sicer nima cilja biti vodilno, vseeno pa mora tudi pri njih zagotoviti minimalno za kupce še sprejemljivo raven.

3. SKUPINA IMP IN OMREŽJA

3.1. Prispevek skupine IMP k raziskovanju medorganizacijskega trženja

Proučevanje medorganizacijskih trgov na ravni industrijskih omrežij in posamezne modele, ki jih predstavim v diplomskem delu, so uvedli raziskovalci skupine IMP (Industrial Marketing and Purchasing). Skupina IMP je neformalna mednarodna skupina raziskovalcev, ki se ukvarjajo z razvijanjem novih teoretičnih konceptov na področju medorganizacijskega trženja. Dva mejnika v delu te skupine sta bila razvoj *interakcijskega modela* in kasneje njegove nadgradnje, *pristopa industrijskih omrežij*. Bistvo interakcijskega modela, ki ga je utemeljil Håkansson z delom *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, je, da prodaje in nakupov ne obravnava kot samostojnih in med seboj neodvisnih transakcij, pač pa jih razume kot epizode znotraj kompleksnih in dolgoročnih odnosov med kupcem in dobaviteljem (Harrison, 2006). Interakcijski pristop zavrača tradicionalno razumevanje trženja, pri katerem prodajalec z oblikovanjem trženjskega spleta nastopa v vlogi aktivne, kupec pa v vlogi reaktivne stranke, ki se odloča, kako naj se odzove na ponujeni trženjski splet. Proces kupovanja in prodajanja na medorganizacijskem trgu ni akcija z ene in reakcija z druge strani, pač pa je proces interaktiven (Ford, 1998, str. 4-5). Pristop industrijskih omrežij pa nadgrajuje interakcijski model s tem, da upošteva, da so posamezni diadni odnosi med kupcem in dobaviteljem (na katere je osredotočen interakcijski model) med seboj povezani v širše omrežje. Medtem, ko se interakcijski model ukvarja z odnosom, ki sta ga med seboj zgradili dve stranki, pristop industrijskih omrežij isti odnos obravnava v širšem kontekstu, v mreži med seboj povezanih odnosov. Razlage za dogajanja znotraj posameznega odnosa ne išče (samo) v odnosu samem, pač pa v povezavah tega odnosa z drugimi odnosi. Omrežje je potemtakem definirano kot sestav dveh ali več med seboj povezanih odnosov, pri čemer povezanost odnosov pomeni, da je menjava v enem odnosu odvisna od menjav (realiziranih ali nerealiziranih) v drugem odnosu (Gressetvold, 2006, str. 23). Ravni analize skupine IMP in vsebine menjave, na katere se te ravni analize osredotočajo, prikazuje Slika 2.

Slika 2: Ravni analize, osrednje teme in opazovane vsebine menjave pri posameznih raziskovanih projektih skupine IMP



Vir: Gressetvold, 2006, str. 3; Harrison, 2006.

Omrežje v terminologiji skupine IMP je treba razlikovati od pojma strateških mrež. Omrežja v IMP teoriji se nanašajo na tiste situacije na medorganizacijskih trgih, kjer v interakcije stopajo maloštevilni specifični igralci (podjetja) in kjer se igralci med seboj poznajo oz. opazujejo. Istočasno igralci v omrežju izvajajo svoje aktivnosti na osnovi lastnih interesov in ne na osnovi norm (Skaates, 2000, str. 3-4). Omrežja so v tej teoriji obravnavana kot organsko razvijajoče se strukture, ki so rezultat kontinuiranih interakcij med podjetji (Halinen, Tikkanen, 2003, str. 12). V tem smislu se razlikujejo od pojma strateških mrež oz. kraljestev, kjer so podjetja povezana v vertikalno verigo dobaviteljev pod strateškim vodstvom velike korporacije (Jaklič, 2002, str. 152). V takšnih strateških mrežah so odnosi med podjetji sicer prav tako specifični, vendar podjetja pri izvajanju svojih aktivnosti sledijo normam, ne svojim lastnim interesom (Skaates, 2000, str. 4). Razliko med obema konceptoma prikazuje Slika 3.

Slika 3: Klasifikacija industrijskih trgov glede na notranje in zunanje sile, ki vplivajo na aktivnosti igralcev

		Motiv izvajanja aktivnosti	
		Interesi	Norme
Vrsta menjalnih odnosov med igralci	Specifični	Omrežje	Hierarhija, kraljestvo ²
	Splošni	Trg	Kultura

Vir: Skaates, 2000, str. 4.

3.2. Raziskovalne metode skupine IMP

V literaturi skupine IMP se kot najprimernejša raziskovalna metoda za področje industrijskih omrežij navaja študija primera. Easton (1998, str. 79) študijo primera opredeljuje kot empirično raziskavo

- ki proučuje pojav v njegovem resničnem kontekstu;
- pri kateri so meje med pojavom in njegovim kontekstom zabrisane;
- pri kateri se uporablja množico različnih virov podatkov.

Zaradi teh lastnosti metoda študije primera v celoti odgovarja zahtevam proučevanja industrijskih omrežij. Omrežja namreč razumemo kot množico podjetij in povezav med njimi brez jasno določenih mej. Poleg tega pa kompleksnost povezav med podjetji zahteva uporabo več različnih virov podatkov. Študija primera je usmerjena v odkrivanje vzročnih mehanizmov, ki so v ozadju opazovanega pojava. Empirični podatki o pojavu, ki so na voljo opazovalcu, namreč predstavljajo le vrh ledene gore, zato si je pri študiji primera potrebno nenehno postavljati vprašanje “zakaj” in zbirati dodatne podatke, dokler ne pridemo do zadovoljive razlage pojava (Easton, 1998, str. 85). Vzročnost, ki jo odkriva študija primera, ni vzročnost v smislu korelacije, pač pa vzročnost kot način, kako se objekti obnašajo in ki je del njihove

²Ta tip industrijskega trga Skaates (2000, str. 4) imenuje hierarhija, v delitvi ILO (International Labour Organization) pa temu razredu ustreza model kraljestva.

notranje narave (Easton, 1998, str. 77). Jabolka padajo z dreves, ljudje gradijo hiše in podjetja izvajajo mreženje.

Študijo primera v pričujočem diplomskem delu gre razumeti kot raziskovanje, kako različni vzročni mehanizmi, ki so jih drugi avtorji predhodno že odkrili, določajo obnašanje podjetij v izbranem "Kolektorjevem" omrežju. Empirične podatke sem pridobil z analizo dokumentov (internega gradiva koncerna Kolektor Group in Kolektorjevega časopisa Komunitator), z delno strukturiranim intervjujem z direktorjem komerciale Kolektor Group, g. Rokom Vodnikom, in z lastnimi opažanji med delom v podjetju Kolektor Group.

3.3. Ključni modeli in teoretična izhodišča

V diplomskem predstavljam tretjo raven analize skupine IMP, t.j. pristop industrijskih omrežij. Pri tem so mi v oporo trije pomembnejši modeli znotraj tega pristopa, in sicer:

- *model ARA (activities, resources, actors)*, ki analizira tri ravni vsebine omrežja (aktivnosti, vire in igralce) in povezave med njimi;
- *model 4R (4 resources)*, ki analizira štiri skupine virov (izdelke, poslovne enote, proizvodne zmogljivosti in poslovne odnose) in povezave med njimi;
- *model managementa v omrežjih*, ki analizira slike omrežja, aktivnosti mreženja, izide mreženja in povezave med njimi.

Rdečo nit analize razvoja komutatorskega programa v koncernu Kolektor predstavlja model managementa v omrežju³, ki so ga razvili David Ford, Lars-Erik Gadde, Håkan Håkansson in Ivan Snehota. Model je zastavljen holistično in prikazuje iterativen proces, v katerem podjetja oblikujejo slike omrežja, izvajajo aktivno mreženje in spremljajo izide mreženja.

Avtorji modela kot bistvene lastnosti omrežij, ki vplivajo na možnosti managementa znotraj njih, štejejo interaktivnost, vzajemno odvisnost in nepopolnost (Ford et al., 2002, str. 1-2) in s tem rušijo mite akcije, neodvisnosti in kompletnosti oz. samozadostnosti, ki veljajo v klasičnem transakcijskem trženju. V nadaljevanju natančneje opredeljujem navedene tri lastnosti omrežij.

a) Interaktivnost

Interaktivnost v omrežju pomeni, da dobavitelji ne nastopajo v vlogi aktivnih strank, ki manipulirajo s trženjskim spletom, kupci pa v vlogi reaktivnih strank, ki se nanj odzivajo; proces prodajanja in nabavljanja na medorganizacijskem trgu vsebuje veliko interaktivnosti – sestankov, pogajanj, razvijanja izdelkov ipd. Kupci niso homogeni člani določenega tržnega segmenta, ki ga je mogoče oskrbovati s standardiziranim trženjskim spletom, pač pa so vsa podjetja na

³izraz "management v omrežju" je ustrežnejši od izraza "management omrežja". Izraz "management omrežja" bi sugeriral, da podjetje ravna z omrežjem oz. drugimi igralci v omrežju kot takimi, v resnici pa lahko ravna le z odnosi z njimi. Nobeno podjetje neravna z omrežjem, čeprav vsa podjetja skušajo ravnati z odnosi v njem (Ford et al., 2002, str. 4).

medorganizacijskem trgu aktivne in heterogene družbe, ki skozi interakcije z drugimi rešujejo svoje specifične poslovne probleme (Ford, 1998, str. 4). Omrežje ni množica homogenih in "brezobraznih" kupcev, pač pa se kaže kot skupnost specifičnih in unikatnih kupcev (Håkansson, Snehota, 1995, str. 2).

b) Vzajemna odvisnost

Vzajemna odvisnost pomeni, da podjetje ne more razvijati *svojih* strategij na osnovi *svojih* virov, *svojega* poslovnega okolja in *svojih* prednosti in slabosti, saj noben od omenjenih dejavnikov ni le v domeni zadevnega podjetja. Podjetja v omrežju so vzajemno odvisna kar zadeva prodajo, nabavo, tehnologijo in dostop do drugih podjetij v omrežju. Podjetje pri načrtovanju in uresničevanju svoje strategije ni neodvisno, pač pa na te procese vpliva interakcija z drugimi podjetji (Ford et al., 2002, str. 2). Skupina IMP zavrača idejo stabilnega in determinističnega okolja, ki je v ozadju tradicionalnega strateškega managementa (Halinen, Tikkanen, 2003, str. 6).

Za Kolektor bi lahko bila v sklopu tradicionalne SWOT (PSPN) analize kot notranja prednost podjetja opredeljena kakovost komutatorjev (stabilnost delovanja, dolga življenjska doba), kot zunanja nevarnost pa širjenje nizkocenovne kitajske konkurence. Vendar pa je uspešnost komutatorjev močno odvisna od Kolektorjevih odnosov z drugimi igralci in je ni mogoče obravnavati le kot stvari notranjih poslovnih funkcij. Lastnosti Kolektorjevih komutatorjev so odvisne od odnosov z dobavitelji bakra, saj so Kolektorjevi stroji in naprave za izdelavo bakrenih profilov in trakov prilagojeni za specifične lastnosti bakra. Po drugi strani pa je uspešnost komutatorjev odvisna od potreb kupcev. Kot podrobneje predstavim v poglavju o virih, se vrednost virov (v tem primeru izdelkov – komutatorjev) ustvarja le v kombinacijah z drugimi viri v omrežju in ni vsebovana v viru (komutatorju) samem po sebi. Tudi očitne prednosti, vgrajene v izdelek, niso nosilci vrednosti, dokler jih nekdo pozitivno ne ovrednoti oz. v njih ne prepozna vrednosti. Vrednost pa prepozna po tem, kako se izdelek tehnično uporablja v kombinacijah z drugimi viri (Baraldi, Strömsten, 2006, str. 56-57). Vrednost Kolektorjevih komutatorjev se zaenkrat ustvarja v kombinacijah z drugimi viri pri projektih, ki jih na komutatorskem programu izvajajo kupci. V nekoliko bolj oddaljeni prihodnosti, ko bo klasično komutacijo v motorjih nadomestila elektronska, pa bodo isti Kolektorjevi komutatorji brez vrednosti. Ob upoštevanju vzajemne odvisnosti se spremeni tudi pomen vstopa novega nizkocenovnega konkurenta v omrežje. Po mnenju raziskovalcev skupine IMP nov igralec ob svojem vstopu ne postane središče omrežja, pač pa ima nanj minimalen vpliv, saj so odnosi v omrežju že izoblikovani (Ford, Håkansson, 2006, str. 10). Håkansson (1982, str. 3) namreč trdi, da medorganizacijski trgi težijo k stabilnosti, saj se kupci izogibajo menjave dobavitelja zaradi treh skupin razlogov:

- stroškov iskanja in ocenjevanja novih dobaviteljev ter tveganj, povezanih z izbiro slabega dobavitelja;
- težav pri poslovanju z novimi nabavljenimi izdelki, ki so povezane s spreminjanjem obstoječih praks v podjetju;
- potrebe po prilagajanju tehnološke podstrukture spremenjenim izdelkom, ki jih podjetje nabavlja. Spremembe pri nabavljanju enega izdelka lahko vplivajo na spremembe v

celotnem proizvodnem procesu in na značilnosti končnega izdelka podjetja. Tako se lahko zgodi, da morajo podjetja novemu nabavljenemu izdelku prilagoditi tudi nabave povezanih komponent ter opremo, na kateri poteka nadaljnji reprodukcijski proces. Prav tako mora podjetje začeti na novo razvijati obsežne tehnične kontakte z dobavitelji.

c) Nepopolnost

Nepopolnost (kot nasprotje kompletnosti oz. samozadostnosti) pomeni, da nobeno podjetje ne more samo zadovoljiti potreb drugih, pač pa mora imeti dostop do virov ostalih igralcev – dobaviteljev, distributerjev, konkurentov, kupcev ipd (Ford et al., 2002, str. 2). V tem smislu odnosi predstavljajo pomemben vir podjetja, saj mu omogočajo razvijati in izkoriščati vire, ki so pod nadzorom drugih podjetij (Veflen Olsen, 2006, str. 38).

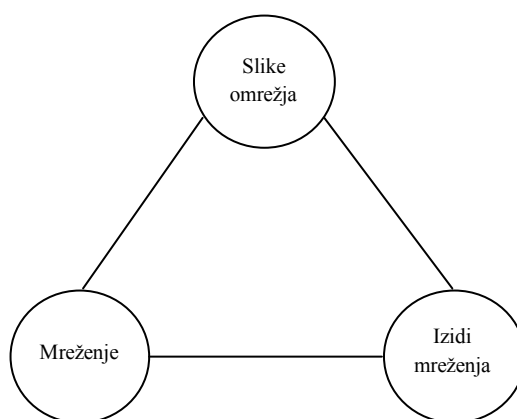
4. MODEL MANAGEMENTA V OMREŽJU, KATEREGA DEL JE KONCERN KOLEKTOR

Model managementa v omrežju (Slika 4) je sestavljen iz treh medsebojno povezanih elementov, in sicer (Ford et al., 2002, str. 5):

- *slik omrežja,*
- *mreženja,*
- *izidov mreženja.*

Vsak od navedenih elementov je v nadaljevanju predstavljen opisno, primer Kolektorjeve diferenciacije poslovnega področja komutatorjev pa služi kot njegova ilustracija.

Slika 4: Model managementa v omrežju



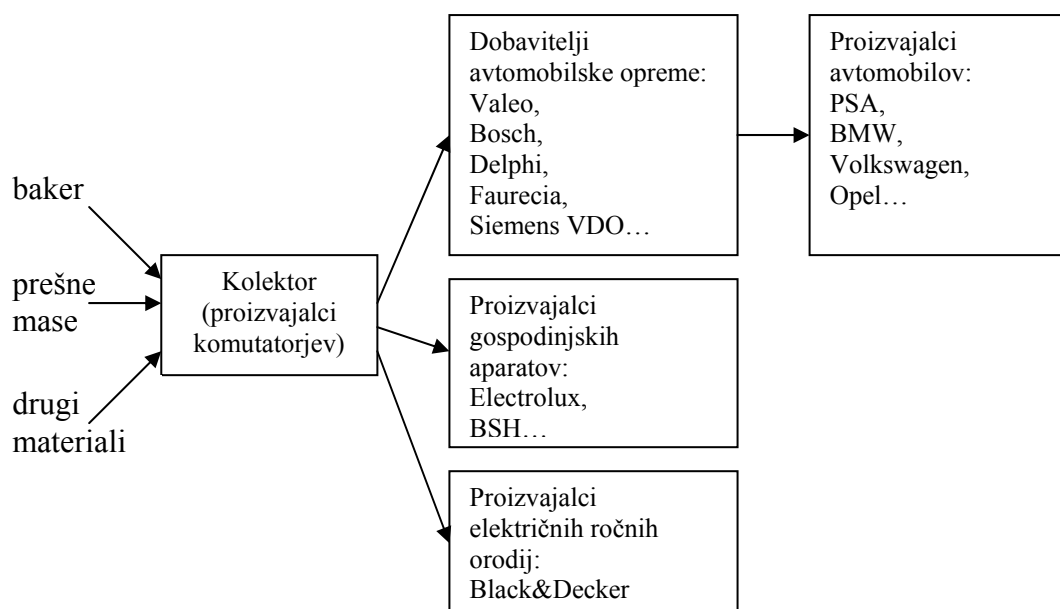
Vir: Ford et al., 2002, str. 5.

4.1. Slike omrežja

Vsako podjetje ima lastno sliko omrežja, ki je njegova subjektivna zaznava oz. njegovo lastno videnje omrežja (Ford et al., 2002, str. 4-5). Naude, Henneberg in Mouzas (2004, str. 2) jo opredeljujejo kot subjektivno predstavo managerjev o njihovem relevantnem poslovnem okolju. Slika vsakemu podjetju predstavlja okvir za analizo poslovnega okolja in osnovo za izvajanje aktivnosti. Slika, ki si jo posamezno podjetje ustvari, je odvisna od njegovih izkušenj, odnosov in njegovega položaja v omrežju. Prav tako je njena vsebina odvisna od problemov, ki jih ima podjetje, njegovih sposobnosti, nenazadnje pa tudi od omejenega vedenja, saj se nobeno podjetje ne more zavedati vseh udeležencev v omrežju in razmerij med njimi. Iz teh lastnosti slik sledi, da bodo različna podjetja v istem omrežju imela različne slike le-tega. Ker so slike po definiciji subjektivne, ni mogoče trditi, da ima neko podjetje boljšo ali bolj pravilno sliko omrežja kot drugo. Čeprav se slika nekega igralca drugim zdi nerealna, njenemu imetniku predstavlja realnost, na osnovi katere se odloča in izvaja svoje poslovne aktivnosti. Iz tega sledi, da morajo podjetja, ki želijo razumeti aktivnosti mreženja drugih igralcev, razumeti njihove slike omrežja in dejavnike, ki so vplivali na njihovo oblikovanje (Ford et al., 2002, str. 5-7).

V nadaljevanju opisujem strateško⁴ sliko omrežja za Kolektor in za njegove kupce. Še prej pa zaradi večje preglednosti ilustriram položaj Kolektorja oz. komutatorske panoge v tradicionalni verigi vrednosti (glej Sliko 5).

Slika 5: Poenostavljena veriga vrednosti za Kolektor (proizvajalca komutatorjev)



Vir: Lastno oblikovanje.

⁴Naude, Henneberg in Mouzas (2004, str. 8-9) ugotavljajo, da imajo osebe na različnih funkcijskih področjih v podjetju različne slike omrežja. Kot strateško sliko omrežja opredeljujejo tisto, ki je skupna večini (pomembnejših) zaposlenih v podjetju.

a) Slika Kolektorja

Kolektor vidi svoj položaj v omrežju kot položaj ključnega dobavitelja komutatorjev, ki je močno povezan z evropsko in tudi svetovno industrijo, zlasti avtomobilsko. Svojo konkurenčno prednost vidi v znanju, globalizaciji, ponudbi celotnega programa komutatorjev in diferenciranosti komutatorskega programa, saj ponuja tehnološko zahtevnejše izdelke. V zadnjih letih je Kolektor postal pozoren predvsem na nevarnost, ki jo predstavlja konkurenca iz držav z nizkimi stroški dela. Kolektor se zaveda, da na stroškovno občutljivih aplikacijah izgublja svoj delež. Vendar pa meni, da želijo kupci ohraniti svoje povezave s Kolektorjem, saj ga bodo potrebovali pri razvoju novih izdelkov, poleg tega pa multinacionalke, kot so Bosch, Siemens in Valeo, potrebujejo partnerja, ki je prisoten na različnih kontinentih in jim lahko povsod ponuja tehnološko enake izdelke. Kljub izgubljanju deleža pri cenejših in enostavnejših izdelkih Kolektor ocenjuje, da velika večina kupcev še vedno išče optimalno razmerje med ceno in kakovostjo. Zato tudi v prihodnosti vidi vlaganja v razvoj kot ključni način za ohranjanje konkurenčne prednosti. V očeh Kolektorja so kupci naklonjeni strateškemu partnerstvu. V ozadju te želje so predvsem konkurenčni pritiski, ki od Kolektorjevih kupcev zahtevajo, da prvi razvijejo nek izdelek (Petrič, 2003, str. 2-4; Albrecht, 2005, str. 8-9; Vodnik, 2006).

b) Slike Kolektorjevih kupcev

Kolektorjevi kupci so bližje končnim kupcem, zato na omrežje gledajo z drugačnega zornega kota. To še posebej velja za podjetja v avtomobilski industriji (Valeo, Bosch, Siemens VDO ...), kjer so prisotni močni pritiski na stroške. Proizvajalci avtomobilov (Opel, Volkswagen, BMW ...) so soočeni s cenovno visoko elastičnim povpraševanjem končnih kupcev, kar zahteva zniževanje stroškov vzdolž celotne reprodukcijske verige. Vzrok prizadevanj za znižanje stroškov je pestra ponudba modelov avtomobilov, ki si med seboj neposredno konkurirajo (Automotive Industry Trends Affecting Component Suppliers, 2005, str. 58). Proizvajalci avtomobilskih komponent dojemajo, da jih proizvajalci avtomobilov silijo sprejeti čedalje večji delež tveganj ob manjšem pričakovanem donosu. Od njih zahtevajo stalno zniževanje stroškov in selitev njihove proizvodnje v svojo neposredno bližino (Automotive Industry Trends Affecting Component Suppliers, 2005, str. 71). Proizvajalci avtomobilov pa želijo hkrati z zniževanjem stroškov v svoje avtomobile vgrajevati tudi kompleksnejše komponente z višjo dodano vrednostjo. Vgrajevanje komponent v višjo dodano vrednostjo je zaradi cenovne občutljivosti kupcev sicer tvegana strategija, vendar se proizvajalci raje odločajo, da avtomobile nekoliko diferencirajo in si ne konkurirajo le na osnovi cene (Automotive Industry Trends Affecting Component Suppliers, 2005, str. 60). Proizvajalci avtomobilskih komponent pri svojih kupcih torej opažajo, da so precej stroškovno naravnani, obenem pa spodbujajo tudi inovativnost in razvoj. Po drugi strani imajo Kolektorjevi kupci slabši pregled nad začetkom reprodukcijske verige. V zadnjem letu je npr. prišlo do rekordne podražitve bakra, ki je glavni reprodukcijski material za proizvodnjo komutatorjev. Kupci za podražitve niso najbolj dojemljivi, vendar jih Kolektor oz. proizvajalci komutatorjev nasploh morajo uveljavljati.

Če želi podjetje doseči spremembe, mora lastno sliko omrežja soočiti s slikami drugih igralcev. Vendar pa je nemogoče, da bi se slike omrežja spremenile takoj in v celoti (Ford et al., 2002, str. 7). Kupec bo Kolektorju skozi interakcije sporočal, da je cilj omrežja znižanje stroškov. Kolektor pa ga bo skušal prepričati, da je skupni cilj omrežja diferenciacija končnega izdelka.

4.2. Mreženje

Drugi element modela managementa v omrežju je mreženje, ki obsega vse interakcije podjetja znotraj omrežja. Gre za stvari, ki jih podjetje “zmore ali želi narediti” (Ford et al., 2002, str. 7) na osnovi interpretirane slike omrežja. Bistvene značilnosti mreženja so (Ford et al., 2002, str. 7-8):

- Mreženje je *interaktivno*. Podjetje s svojim mreženjem vpliva na dejanja drugih in je od njih vplivano. Nobeno podjetje ni posamični nosilec ali prejemnik mreženja, pač pa mreženje obstaja le kot simultana aktivnost vseh podjetij v omrežju. Končni izid mreženja je odvisen od vseh nastalih interakcij in ga je nemogoče predvideti vnaprej. Nobena aktivnost namreč nima le lokalnega učinka, npr. znotraj posamezne diade. Zaradi stalno spreminjajočih se izidov morajo podjetja sproti prilagajati svoje cilje.
- Mreženje temelji na *omejeni svobodi*, kar pomeni, da velik del mreženja nekega podjetja ne bo prostovoljen, pač pa ga bo moralo podjetje izvajati kot odziv na akcije drugih podjetij.
- Glavna dejavnika pri mreženju sta *položaj podjetja in izkušnje*. Kako bo podjetje izvajalo mreženje, je odvisno od tega, kako vidi lasten položaj v omrežju, kako vidi položaj drugih in kakšne reakcije od njih pričakuje. Prav tako bo mreženje odvisno od preteklih izkušenj in od povezav med aktivnostmi, viri in igralci, v katere je podjetje vključeno.
- Mreženje je povezano s tremi t.i. *paradoksi* industrijskih omrežij.

Ford et al. (2002, str. 8-13) ločujejo tri vidike mreženja, od katerih vsak vsebuje določeno vrsto poslovnih odločitev in je povezan z določenim paradoksom industrijskih omrežij. Trije vidiki mreženja so prikazani v Tabeli 1.

Tabela 1: Trije vidiki mreženja

Vidik mreženja	Vrsta odločitve	Paradoks industrijskih omrežij	Izbira za podjetje
Prvi vidik mreženja	Odločitve glede delovanja znotraj obstoječih odnosov	Soočanje s prvim paradoksom omrežij	Izzove/pristane
Drugi vidik mreženja	Odločitve glede položaja v omrežju	Soočanje z drugim paradoksom omrežij	Se utrdi/ustvari nov položaj
Tretji vidik mreženja	Odločitve glede načina mreženja	Soočanje s tretjim paradoksom omrežij	Prisili/popusti

Vir: Ford et al., 2002, str. 13.

4.2.1. Prvi vidik mreženja: Odločitve v zvezi z obstoječimi odnosi

Ta vidik mreženja je povezan s prvim paradoksom omrežij: Odnosi podjetja so osnova za njegove tekoče operacije in nadaljnjo rast. Vendar omrežje tesnih odnosov hkrati veže podjetje k obstoječim operacijam in zmanjšuje njegove možnosti za spremembe in razvoj. Obstoječi odnosi so podjetju tako vir življenja kot kletka, v katero je ujeta (Gressetvold, 2006, str. 23). Prvi paradoks se torej nanaša na priložnosti in omejitve, ki jih predstavljajo že vzpostavljeni odnosi.

Obstoječi odnosi so pomembna sredstva podjetja. Nastali so kot rezultat preteklih vlaganj in so nujen pogoj za izvajanje trenutnih operacij. Hkrati pa obstoječi odnosi predstavljajo tudi obveznost podjetja. Za vzpostavitev odnosa so bila potrebna tudi vlaganja druge strani, zaradi česar je podjetje zavezano izvajanju trenutnih operacij. Če želi odnos spremeniti, lahko naleti na odpor svojega partnerja (Ford et al., 2002, str. 9). Spremembe vedno zahtevajo prilagajanja v obeh vpletenih podjetjih in v samem odnosu. To pomeni, da je podjetje pri uvajanju sprememb odvisno od odobritve in aktivnosti drugih podjetij. Vendar Philipsen, Munksgaard in Damgaard (2004, str. 5) trdijo, da podjetje vseeno lahko mobilizira del omrežja v želeni smeri, če njegova akcija obljublja koristi za tiste igralce, katerih podporo potrebuje.

Prvi vidik mreženja se torej nanaša na pomen obstoječih odnosov za podjetje. Pri njem gre za vprašanje, kdaj naj podjetje *izzove* ustaljene operacije in kdaj naj se jim *prepusti* oz. nanje *pristane*. To so odločitve, s katerimi se podjetje stalno srečuje pri svojem vsakodnevnem poslovanju in so sestavni del tekočih interakcij s kupci. Vsako podjetje je s strani drugih nenehno spodbujano k spremembam ali pa samo razmišlja o spremembah na področjih, kot so cena, vsebina ponudbe ipd. Sprememba obstoječih operacij lahko prinaša določene koristi, vendar vedno pomeni tudi dodatne stroške za vsa vpletena podjetja, vključuje pa tudi oportunitetne stroške zaradi izgube koristi od obstoječih operacij (Ford et al., 2002, str. 9).

V Kolektorju se prodajni proces pričanja s pridobitvijo kupčevega povpraševanja, ki mu sledi študija tehnične in ekonomske izvedljivosti izdelave zahtevanega izdelka. Prvi vidik mreženja v Kolektorju vsebuje npr. odločanje o izdelavi ponudbe ali zavrnitvi kupčevega povpraševanja, odločanje o prodajni ceni, plačilnih pogojih in drugih pogojih ponudbe. Odnosi, ki so jih v preteklih letih ustvarili Kolektor in njegovi kupci, so temeljili na dobavah kakovostnih in poceni komutatorjev. Sedaj pa se Kolektor osredotoča na diferenciacijo, t.j. nudenje tehnološko zahtevnih in nekoliko dražjih komutatorjev. S tem pa spreminja vrsto odnosa, v katero so pred leti investirali kupci. Prvi vidik mreženja je za Kolektor zelo pomemben, saj s tem, ko stroškov ne obravnava več kot dejavnika zmagovanja, v obstoječih odnosih povzroča določeno spremembo. Hkrati pa so posli, ki jih je Kolektor do sedaj pridobil, osnova njegovemu 50-odstotnemu evropskemu in 20-odstotnemu svetovnemu tržnemu deležu.

Kolektorju kupci priznavajo tehnološko vodstvo in se ob novih projektih najprej obrnejo nanj. Ali je posel sklenjen, pa je na koncu odvisno od tega, ali se Kolektor in kupci ujamejo v ceni. Uresničevanje strategije osredinjanja na diferenciacijo od Kolektorja zahteva, da *izzove* obstoječe operacije in se sooči s kupci, ki pritiskajo na nizke cene oz. bi od Kolektorja še vedno želeli

kupovati diferencirane komutatorje po nizkih cenah, kot je bilo to mogoče v preteklosti. To še zlasti velja za tiste kupce, ki povprašujejo po komutatorjih, ki za Kolektor niso donosni in jih ima namen izločiti iz proizvodnega programa. Kolektor je v zadnjem letu dodatno izzval obstoječe operacije s kupci, ko je moral uveljavljati višje cene komutatorjev zaradi rekordne podražitve bakra. Zaradi spremenjenih razmer na trgu je bil torej Kolektor v relativno strnjem časovnem obdobju večkrat prisiljen *izzvati* ustaljene operacije s kupci, kar je bilo po eni strani nujno zaradi same ekonomike poslovanja, po drugi strani pa ima to lahko negativne posledice na zaznano vzdušje v odnosu⁵.

Splošna ocena je, da kupci komutatorjev v 70-80 % primerov iščejo optimalno razmerje med ravnjo storitve in ceno. To so kupci, ki so za Kolektor zanimivi, medtem ko pri stroškovno občutljivih kupcih Kolektor svoj delež izgublja (Vodnik, 2006). Izpad teh kupcev lahko Kolektor poskuša nadomestiti z iskanjem novih kupcev, ki povprašujejo po tehnološko zahtevnih in nekoliko dražjih komutatorjih. Pri tem bo Kolektor najprej sicer skušal uskladiti pogoje z obstoječimi kupci, pri čemer je ključnega pomena poznavanje njihovih odnosov z drugimi podjetji v omrežju. Lahko se izkaže, da Kolektorjev obstoječi kupec ne more kupovati dražjih komutatorjev, ker je ujet v svoje odnose s proizvajalci avtomobilov. Ali drugače povedano, Kolektorjev kupec se je v zvezi s prvim vidikom mreženja odločil, da ne bo *izzval* ustaljenih operacij s svojim kupcem, ki pritiska na nizke cene. V tem primeru do posla s Kolektorjem najverjetneje ne bo prišlo.

Philipsen, Munksgaard in Damgaard (2004, str. 3) trdijo, da so priložnosti in omejitve, kot jih dojema dobavitelj, povezane s tem, v kateri tip dobavitelja spada in kakšne so njegove interakcije s kupci. Dobavitelje je mogoče razdeliti v tri teoretične tipe: dobavitelj standardnih izdelkov, tradicionalni dobavitelj in partnerski dobavitelj (Philipsen, Munksgaard, Damgaard, 2004, str. 2). Bistvene značilnosti treh tipov dobaviteljev so prikazane v Prilogi 1, zato na tem mestu izpostavljam le njihove glavne kompetence. Dobavitelji standardnih izdelkov se odlikujejo po učinkovitosti v proizvodnji, tradicionalni dobavitelji obvladujejo oz. nadzirajo tokove informacij in izdelkov v panogi, partnerski dobavitelji pa so uspešni, ko gre za dolgoročno sodelovanje s kupci. Kolektor ustreza tradicionalnemu tipu dobavitelja, za katerega so značilne dobave izdelkov po specifikacijah kupcev. Kolektor od posameznega kupca prejme povpraševanje v obliki risbe ali tehničnih specifikacij za zelen komutator. Pri tem lahko gre za komutator, ki že obstaja v obstoječem proizvodnem programu, ali pa za nov komutator, za katerega je potrebno v oddelek konstrukcije in tehnologije podati zahtevo za razvoj. Kolektor pa ima tudi nekaj strateških kupcev (npr. Robert Bosch, TI Automotive, Siemens in Remy), ki jim nudi razvojne rešitve za njihove sisteme.

V splošnem ima vsako podjetje dve možnosti za izboljšanje svojega trženja: lahko si prizadeva učinkoviteje izrabiti obstoječe kompetence ali pa razvija nove kompetence, na osnovi katerih

⁵Vzdušje v odnosu je določeno s spremenljivkami, kot so razmerje moči in odvisnosti med podjetjema, stopnja konfliktov oz. sodelovanja, splošna bližina ali razdalja v odnosu in skupna pričakovanja podjetij (Håkansson, 1982, str. 21).

lahko rešuje nove probleme (Philipsen, Munksgaard, Damgaard, 2004, str. 8). Pri tem je prvi način povezan s prvim vidikom mreženja, medtem ko drugi način za podjetje že pomeni spreminjanje položaja v omrežju in se nanaša na drugi vidik mreženja.

Za Kolektor kot tradicionalnega dobavitelja pomeni izboljševanje obstoječih operacij izboljševanje nadzornih kompetenc, kakor tudi kompetenc na področju proizvodnje in izvajalnih procesov. Kolektor veliko stavi prav na to možnost, saj mu poznavanje problemov, s katerimi se ukvarjajo kupci, daje izhodišče za proaktiven razvoj novih rešitev. V 70 % primerov Kolektor skozi dolgoročno sodelovanje s kupci sam vidi, kakšne izdelke bi bilo mogoče izdelati in se sam loti razvoja ter kasneje svoje dosežke predstavi kupcem. V zadnjem času je na ta način razvil npr. rotor za BLDC motor (enosmerni motor brez ščetk), ki se je izkazal kot zelo ustrezna rešitev za kupce (Vodnik, 2006). Razvijanje novih kompetenc pa za Kolektor pomeni razvijanje kompetenc na področju odnosov in sodelovanja. Z razvijanjem takšnih kompetenc se Kolektorju odprejo priložnosti in omejitve, ki jih ponuja partnerski tip dobavitelja. Kolektor bi po drugi strani lahko svojo pozornost preusmeril tudi navznoter, na učinkovitost pri proizvodnji in izvajalnih procesih, s čimer bi se približal dobavitelju standardnih izdelkov. Vendar ta strategija za Kolektor ni mogoča, saj komutatorjev ne bi mogel proizvajati z nižjimi stroški kot kitajski proizvajalci.

4.2.2. Drugi vidik mreženja: Odločitve v zvezi s položajem

Odločitve v zvezi s položajem so povezane z drugim paradoksom omrežij: Veljata tako trditev, da podjetje svoje odnose določa, kot trditev, da je podjetje s svojimi odnosi določeno (Ford et al., 2002, str. 10). Podjetje vpliva na druge igralce v omrežju in je od njih vplivano. Odnosi podjetja so rezultat njegove strategije, vendar je tudi podjetje samo rezultat teh odnosov in tega, kar se je v njih zgodilo (Gressetvold, 2006, str. 24). Gre za to, da se kompetence, s tem pa tudi priložnosti in omejitve podjetja razlikujejo glede na to, kakšne odnose ima s kupci (Philipsen, Munksgaard, Damgaard, 2004, str. 4).

Trenutni položaj podjetja v omrežju je rezultat preteklih interakcij. Podjetje je lahko zadovoljno s trenutnim položajem in zato z uporabo prvega vidika mreženja dela na njegovi stabilizaciji. Lahko pa ga z novimi kombinacijami obstoječih odnosov ali novimi odnosi skuša sistematično spremeniti (Ford et al., 2002, str. 10). Gre torej za odločitev, kdaj naj se podjetje *utrdi* na svojem trenutnem položaju v omrežju in kdaj naj si *ustvari nov položaj* s spreminjanjem obstoječih in oblikovanjem novih odnosov. Če je podjetje zadovoljno z obstoječim položajem, se sprememb ne loteva, pač pa se osredotoči na njegovo stabilizacijo. Pri tem uporabi prvi vidik mreženja in skuša z ustreznimi odločitvami glede obstoječih odnosov (*izzove/pristane*) le izboljšati obstoječe operacije, da se izvajajo bolj učinkovito in uspešno (Ford et al., 2002, str. 10).

Pri drugem vidiku mreženja ne gre samo za odločitev, ali naj podjetje ohrani obstoječe odnose s kupci ali naj vzpostavlja nove. Tako obstoječi kot morebitni novi odnosi se namreč lahko uporabljajo za oba namena – za stabilizacijo obstoječega položaja ali za ustvarjanje novega položaja podjetja v omrežju (Ford et al., 2002, str. 10). Ključnega pomena je, kako podjetje

poveže vse svoje odnose (nove in/ali obstoječe) v celoto in kateremu teoretičnemu tipu dobavitelja se s tem približa. Možnosti uporabe odnosov za podjetje so tako naslednje:

a) Uporaba novih odnosov v zvezi z drugim vidikom mreženja

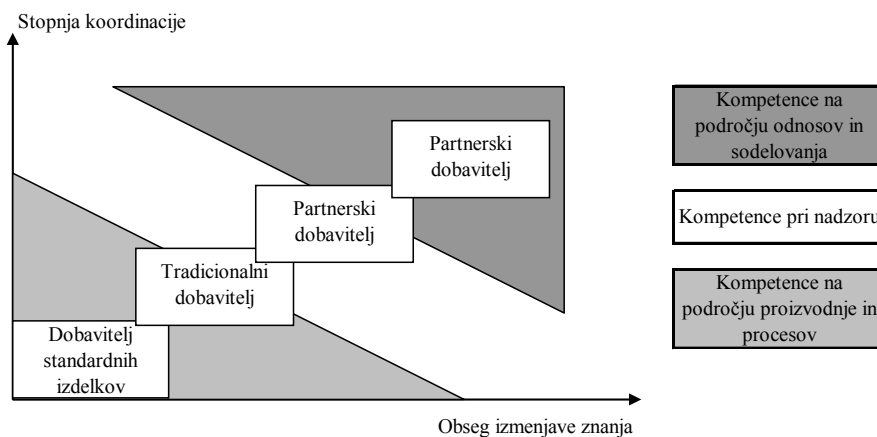
Podjetje lahko z novimi odnosi *utrdi* svoj položaj v omrežju tako, da pridobiva nove kupce, ki so po svojih zahtevah enaki dosedanjim. Po drugi strani pa lahko *ustvari nov položaj* v omrežju tako, da z novimi kupci vzpostavlja drugačne odnose (Ford et al., 2002, str. 10-11). Za Kolektor to pomeni, da lahko svoj položaj utrdi na ta način, da z novimi kupci vzpostavlja takšne odnose, ki bodo ohranjali dosedanje strukturo kupcev. To pomeni večinoma odnose, v katerih bo Kolektor deloval kot tradicionalni dobavitelj, ter v manjši meri odnose, kjer bo Kolektor dobavitelj standardnih komutatorjev ali razvojni partner strateškim kupcem. Sistematično pa lahko svoj položaj spremeni tako, da se osredotoči na pridobivanje kupcev, katerim bo predstavljal strateškega partnerja in s katerimi bo imel večjo izmenjavo znanja in večjo koordinacijo aktivnosti.

b) Uporaba obstoječih odnosov v zvezi z drugim vidikom mreženja

Če želi podjetje obstoječe odnose uporabiti za *utrditvev* trenutnega položaja v omrežju, uporabi prvi vidik mreženja in skuša z ustreznimi odločitvami (*izzove/pristane*) izboljšati njihovo učinkovitost in uspešnost (Ford et al., 2002, str. 11). Na osnovi obstoječih odnosov pa lahko doseže tudi *spremembo položaja* v omrežju, in sicer tako, da v teh odnosih razvija nove kompetence in za obstoječe kupce postane drugačen tip dobavitelja (Philipsen, Munksgaard, Damgaard, 2004, str. 8). Za Kolektor bi to pomenilo, da bi kupcem, katerim je do sedaj predstavljal tradicionalnega dobavitelja, postal strateški partner in bi izdelke razvijal v tesnem sodelovanju z njimi.

Položaje, med katerimi se podjetje premika z razvijanjem novih kompetenc in ki po drugi strani določajo priložnosti in omejitve podjetja, prikazuje Slika 6.

Slika 6: Kompetence različnih tipov dobaviteljev



Vir: Philipsen, Munksgaard, Damgaard, 2004, str. 9.

Kolektor se mora v zvezi z drugim vidikom mreženja odločiti, ali se bo *utrdiril* na položaju pretežno tradicionalnega dobavitelja in si prizadeval še povečati nadzorne kompetence ali pa si bo poskusil *ustvariti položaj* pretežno strateškega dobavitelja, kjer so ključnega pomena kompetence na področju odnosov in sodelovanja. Poleg tega pa se mora odločiti, ali bo za dosego želenega položaja v omrežju uporabil obstoječe ali nove odnose. Cilj Kolektorja je povečati delež kupcev, ki ga bodo obravnavali kot strateškega partnerja. Strateška partnerstva za Kolektor pomenijo priložnost, da se njegove tehnologije uveljavijo kot standard v panogi, poleg tega pa mu omogočajo tudi pobiranje smetane in generiranje višjega denarnega toka (Vodnik, 2006). Značaj strateškega partnerstva ima npr. Kolektorjev odnos z Boschom, za katerega je Kolektor povsem na novo razvil več vrst komutatorjev, npr. komutator za elektromotor za servotronik (Šemrl, 2005, str. 2). Povečevanje deleža strateških partnerstev je za Kolektor pomembno tudi zato, ker mu takšni odnosi pomagajo pridobiti povezane posle na področju plastike in malih elektromotornih pogonov.

Baglieri in Zamboni (2005, str. 2) kot partnerstvo opredeljujeta odnos, kjer sodelovanje med podjetjema vsebuje obsežno izmenjavo informacij ter delitev tveganj in donosov, ki izvirajo iz odnosa. Strateška partnerstva na področju razvoja novih izdelkov so zelo tvegana, saj zahtevajo obsežne specializirane investicije, zaradi česar lahko posamezno podjetje sklene in vzdržuje le omejeno število strateških partnerstev. Pogoji za uspešnost strateškega partnerstva na področju razvoja novih izdelkov so (Baglieri, Zamboni, 2005, str. 6):

- obstoj dolgoročnega odnosa med podjetjema, ki zmanjšuje verjetnost oportunističnega obnašanja in gradi medsebojno zaupanje;
- velike investicije obeh podjetij v odnos, ki odražajo željo po sodelovanju in povečujejo stroške zamenjave partnerja;
- jasno razločevanje med kompetencami obeh podjetij in uravnotežena integracija njunih kompetenc.

Glede na omenjene dejavnike uspešnosti strateških partnerstev mora biti Kolektor pri iskanju kandidatov za strateška partnerstva osredotočen na podjetja, s katerimi že vrsto let posluje in s katerimi je razvil zaupanje. Pri drugem vidiku mreženja je ustrezna izbira za Kolektor torej *ustvarjanje položaja* strateškega dobavitelja z uporabo *obstoječih odnosov*. Dodaten razlog, da Kolektor nekoliko spremeni svoj položaj v omrežju, je tudi v tem, da se njegova slika omrežja in njegove akcije ne skladajo s slikami in pričakovanji nekaterih kupcev. Kolektor se sicer že dlje časa drži strategije diferenciacije, v preteklem desetletju pa je bila zanj značilna strategija stroškovnega vodje. V ta zasuk je bil Kolektor prisiljen v času, ko je poudarjen cilj omrežij v avtomobilski industriji po mnenju kupcev postalo zniževanje stroškov. Da bi Kolektor mobiliziral kupce v zeleni smeri, ga morajo kupci videti predvsem v vlogi strateškega dobavitelja, ki je sposoben razvijati rešitve za njihove projekte na komutatorskem programu in katerega bodo glede na trende pri uporabi motorjev vedno bolj potrebovali (Vodnik, 2006).

4.2.3. Tretji vidik mreženja: Odločitve v zvezi z mreženjem

Tretji vidik mreženja je povezan s tretjim paradoksom omrežij: Podjetja poskušajo nadzirati omrežje in želijo uživati koristi tega nadzora, vendar je nadzor lahko tudi škodljiv (Ford et al., 2002, str. 11). Podjetja bi rada imela nadzor nad omrežjem, da bi uveljavila svoje lastne cilje (na področju cene, ponudbe ipd.). Vendar bolj ko podjetju uspe uresničevati ta nadzor, manj učinkovito in inovativno bo omrežje (Gressetvold, 2006, str. 24). Pri tem gre za odločitev, kdaj naj podjetje druge *prisili*, da delajo po njegovih željah, in kdaj naj *popusti* željam drugih. Odločitve v zvezi s tretjim vidikom mreženja so najtežje in podprte z najmanj informacijami. Podjetje mora računati s tem, da so omrežja široke in razvijajoče se strukture kompleksnih povezav med podjetji in da njegova slika omrežja ne more zajeti vse te kompleksnosti (Ford et al., 2002, str. 12, 19, 20). Razen dejavnega učenja IMP literatura ne ponuja drugih smernic v zvezi s temi odločitvami.

Ford et al. (2002, str. 12) razlagajo, da mora podjetje v svojih odnosih najti pravo kombinacijo prisile in popuščanja. Če podjetje doseže, da drugi sledijo njegovim željam, ima to sicer očitne pozitivne posledice na doseganje cilja "osrednjega" podjetja. Vendar s tem v odnosu manjka vizija drugih, ki je morda bolj pravilna od njegove. V zvezi s tem ne gre pozabiti ene izmed temeljnih lastnosti omrežij, in sicer da so podjetja nepopolna in da so odvisna od sposobnosti in virov drugih. Prav tako so odvisna od pobud za spremembe in izboljšave, ki jih dajejo druga podjetja. Pristop, ki temelji izključno na prisili, pomeni, da podjetje omrežje vidi le skozi lastne oči in le kot sredstvo za doseganje lastnih ciljev. Takšno podjetje ne razume motivov in problemov drugih podjetij, dinamike omrežja in povezav med lastnimi koristmi in koristmi drugih.

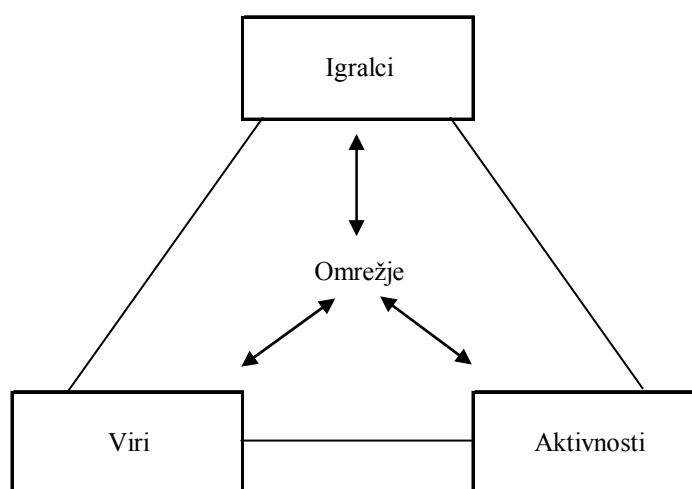
Kolektor bo kljub pritisku kupcev na cene *vztrajal* na nadaljnjem diferenciranju komutatorskega programa. To pomeni, da bo v osrednjem podjetju Kolektor Pro oz. v koncernski Strojegradnji v Idriji razvijal nove komutatorje in izpeljanke z višjo dodano vrednostjo. Po drugi strani pa bo *popustil* tudi zahtevam kupcev oz. celotnega omrežja po nižanju cen s selitvijo proizvodnje nediferenciranih komutatorjev na Kitajsko in na druge lokacije s ceneno delovno silo. Kolektor je sprva ustanovil oz. vložil v podjetje na Kitajskem zato, ker so tja odšli njegovi glavni kupci (Bosch, Valeo, Siemens). To je storil kljub možnosti, da bi tam imel kratkoročno izgubo. Sedaj pa proizvodnjo določenih obstoječih komutatorjev seli na Kitajsko predvsem zaradi nižjih stroškov dela, zopet kljub nevarnosti negativnega poslovanja. V rezultatih tretjega vidika mreženja se pokažejo vplivi vseh povezav v omrežju in različnih ciljev, ki jih imajo posamezna podjetja. Če Kolektor *vztraja* na samostojnem razvoju novih komutatorjev, je možen izid ta, da pridobi premajhno število kupcev, ki bi dejansko imeli potrebe po takšnih izdelkih. Posledično pri novih vrstah komutatorjev ne bi moglo priti do velikoserijske proizvodnje in s tem nizkih cen.

4.3. Izidi mreženja

Sočasne interakcije med podjetji v omrežju stalno povzročajo učinke – izide za vsa udeležena podjetja. Podjetje mora biti pozorno na najpomembnejše⁶ izide mreženja in jih opazovati, ocenjevati in se nanje ustrezno odzivati (Ford et al., 2002, str. 13-14).

Eden izmed najznačilnejših prispevkov skupine IMP je bil razvoj modela ARA, ki omogoča vpogled v medsebojno povezanost med aktivnostmi, viri in igralci (Veflen Olsen, 2006, str. 35). Aktivnosti, viri in igralci predstavljajo tri ravni vsebine omrežij (Håkansson, Snehota, 1995, str. 26). Izide mreženja je najbolj sistematično mogoče analizirati ravno s pomočjo teh ravni. Med seboj so povezane po logiki, da igralci nadzirajo vire in/ali izvajajo aktivnosti (Veflen Olsen, 2006, str. 35-36). V analizi se osredotočam na dvojce igralcev: Kolektor in njegove neposredne kupce⁷. Igralci ne nastopajo v izolaciji, pač pa jih povezujejo na interakcijah temelječi odnosi. Preko teh odnosov postane vsak igralec del večjega omrežja igralcev. Iz tega sledi, da se tudi aktivnosti, ki jih izvajajo igralci, združeni v omrežje, združujejo v omrežje aktivnosti. Ker morajo igralci za izvajanje aktivnosti imeti nadzor nad viri, postanejo tudi viri povezani v omrežje virov. Tako pride do povezav med aktivnostmi, igralci in viri na ravni celotnega omrežja (Veflen Olsen, 2006, str. 36). Tri medsebojno povezane ravni vsebine omrežja prikazuje Slika 7.

Slika 7: Vsebina omrežja – tri ravni



Vir: Veflen Olsen, 2006, str. 36.

Izidi mreženja, ki so zadnji element modela managementa v omrežju, so v nadaljevanju podrobneje analizirani na vseh treh ravneh vsebine omrežja – igralcih, virih in aktivnostih.

⁶Nobeno podjetje ne more analizirati izidov vsega mreženja, v katerega je vpleteno, ampak mora določenim vidikom dati prednost pred drugimi.

⁷Združevanje kupcev v enotno skupino se ne sklada s predpostavko pristopa industrijskih omrežij, da je vsako podjetje unikatno (Håkansson, Snehota, 1995, str. 2). Vendar Veflen Olsenova (2006, str. 36) dopušča, da kot igralce obravnavamo posameznike, podjetja ali skupino podjetij, odvisno od namena analize.

4.3.1. Izidi in igralci

Mreženje povzroča izide za igralce na treh ravneh: za posameznega igralca, za posamezen odnos (diado) in za omrežje kot celoto (Ford et al., 2002, str. 14). V nadaljevanju podrobneje analiziram vsako od teh vrst izidov.

a) Izidi za posameznega igralca

Izidi mreženja neposredno vplivajo na vsakega posameznega igralca v omrežju, zato mora podjetje proučiti tako izide zase kot tudi za druge ključne igralce. Pri tem je zlasti pomembno ugotoviti, kakšni so *relativni* izidi za posamezne igralce (Ford et al., 2002, str. 14). Ustvarjanje položaja strateškega dobavitelja Kolektorju npr. omogoča boljši dostop do kupčevih virov (poznavanje trga, tehnologije, razvijanja novih aplikacij) v primerjavi z drugimi proizvajalci komutatorjev in mu omogoča razvoj ob boku svojih strateških partnerjev. Prav tako mora podjetje analizirati *način*, na katerega je mreženje v več med seboj povezanih odnosih vplivalo na izide za posameznega igralca (Ford et al., 2002, str. 15). Kolektorju npr. odnosa z določenim kupcem ne uspe razviti v strateško partnerstvo, ker kupec ni mogel združiti odnosov s svojimi cenovno občutljivimi kupci z vrsto odnosa, za katero si je prizadeval Kolektor.

b) Izidi za posamezen odnos

Izide mreženja za posamezen odnos je potrebno proučiti glede na dve dimenziji:

- uspešnost – kaj se je v odnosu doseglo;
- učinkovitost – kako so potekali procesi znotraj odnosa.

Na osnovi teh dveh dimenzij bodo udeleženci odnosa dojemali, kakšni sta njegova vrednost in smer razvoja. Ta ocena je subjektivna, vendar je bistvenega pomena pri odločanju, ali naj podjetje investira v rast ali razvoj odnosa, ga vzdržuje ali opusti (Ford et al., 2002, str. 15).

Izide za posamezen odnos je mogoče spremljati s pomočjo diagrama, ki prikazuje tok epizod⁸ med igralcema (učinkovitost) in posledice, ki jih imajo te epizode za odnos (uspešnost) (Geersbro, Hedaa, Schurr, 2005, str. 5-6). Slika 8 prikazuje primer takšnega diagrama za hipotetičen odnos med Kolektorjem in strateškim kupcem.

⁸Håkansson (1982, str. 16-17) v utemeljitvi interakcijskega modela opredeli, da je proces interakcije sestavljen iz posameznih epizod, ki predstavljajo menjavo med dvema podjetjema. Menjava se lahko nanaša na izdelek, informacije, denar ali družbene odnose. Posamezno epizodo tvori niz interakcij, ki se pojavijo v strnjem časovnem obdobju in so časovno razmejene od drugih interakcij.

Slika 8: Tok epizod in njihov vpliv na vezi med igralcema ter povezave med aktivnostmi in viri

Epizoda	1	2	3	4	5
Kolektor	+	+	/	+	+, V+, A+
Kupec	+	+	/	+	+, V+, A+

Legenda:

+ igralec zaznava, da ima epizoda pozitiven vpliv na poslovni odnos

- igralec zaznava, da ima epizoda negativen vpliv na poslovni odnos

/ igralec zaznava, da ima epizoda nevtralen vpliv na poslovni odnos

V vpliv na povezave med viri

A vpliv na povezave med aktivnostmi

Vir: Geersbro, Hedaa, Schurr, 2005, str. 6; Lastna priredba.

Ilustriran primer kaže, kako sta Kolektor in njegov kupec dojemala posamezne epizode (kako sta videla učinkovitost v odnosu) in kako sta nazadnje v peti epizodi dosegla, kar sta od odnosa pričakovala (uspešnost odnosa). Geersbro, Hedaa in Schurr (2005, str. 2) navajajo, da je odnos uspešen, kadar se doseže pričakovana sprememba v njegovi vsebini – povezavah med aktivnostmi, povezavah med viri in vezeh med igralci. V ilustriranem primeru bi lahko npr. šlo za dogovarjanje med Kolektorjem in njegovim kupcem o skupnem razvoju novega tipa komutatorja. Simboli v peti epizodi prikazujejo, da sta obe podjetji zadovoljni z dogovorom, kako bosta prilagodili svoje aktivnosti, da bodo med sabo kompatibilne, in kako bosta kombinirali svoje vire. Interakcije so torej okrepile povezave med aktivnostmi in viri Kolektorja in njegovega kupca. Tudi glede vezi med igralcema lahko glede na visok delež pozitivno ovrednotenih epizod sklepam, da so se okrepile in da je med podjetjema zraslo zaupanje in medsebojno razumevanje. Hkrati pa tak tok interakcij, kjer obe podjetji zaznavata vplive epizod na odnos kot pozitivne, pomeni tudi visoko zaznano učinkovitost v odnosu. Do istega dosežka (dogovora o skupnem razvoju novega izdelka) bi podjetji lahko prišli tudi po drugačni, bistveno daljši poti z več razhajanjem v pogledih na posamezne epizode. V tem primeru bi bila uspešnost odnosa enaka kot v ilustriranem primeru, vendar pa bi bila učinkovitost nižja.

Diagram toka epizod med dvema igralcema je mogoče nadgraditi še z družbenim prostorom⁹, ki pomembno vpliva na uspešnost in učinkovitost v nekem diadnem odnosu (Geersbro, Hedaa, Schurr, 2005, str. 6-7). Odnos med dvema igralcema namreč ni izoliran, pač pa je pod velikim vplivom drugih igralcev v omrežju. Slika 9 še vedno prikazuje primer, ko se Kolektor in njegov kupec (dobavitelj prve ravni v avtomobilski industriji, označen z A) dogovarjata o razvoju novega komutatorja. Vendar pa v tej verziji upoštevam, da je kupec pričel dogovarjanje s Kolektorjem zaradi pritiska svojega kupca (Proizvajalec avtomobilov), da v danem časovnem okviru razvije zahtevan izdelek. Vendar pa je proizvajalec avtomobilov sredi procesa našel drugega dobavitelja (Dobavitelj prve ravni B), ki je že uspel izpolniti njegovo zahtevo, kar je botrovalo kritičnemu stanju v odnosu med Kolektorjem in njegovim kupcem.

⁹Družbeni prostor je kombinacija števila igralcev in njihove pomembnosti (Geersbro, Hedaa, Schurr, 2005, str. 6).

Slika 9: Tok epizod med dvema igralcema z dodanim vplivom družbenega prostora

Kolektor	+	+	+	+	/	/	/	/	(-, V-, A-)
Dobavitelj prve ravni A	+	+	+	+	-	-	-	-	(-, V-, A-)
.									
.									
Proizvajalec avtomobilov	+	+	+	+	+	+	+	+	(+, V+, A+)
Dobavitelj prve ravni B	+	+	+	+	+	+	+	+	(+, V+, A+)

Vir: Geersbro, Hedaa, Schurr, 2005, str. 7; Lastna priredba.

Ob tem je potrebno poudariti, da visoka uspešnost in učinkovitost v posameznem odnosu ne pomenita nujno tudi pozitivnega končnega učinka za podjetji. Dve podjetji lahko poglobita sodelovanje in okrepita povezave med svojimi aktivnostmi in viri, vendar lahko sile zunaj njunega odnosa povzročijo, da odnos udeležanima podjetjema ne prinaša zelenih učinkov (Geersbro, Hedaa, Schurr, 2005, str. 9). Zato morajo podjetja proučiti tudi izide mreženja na ravni celotnega omrežja.

c) Izidi za omrežje kot celoto

Izidi v posameznih odnosih lahko vodijo k širšim izidom za omrežje kot celoto. Tak primer je tehnološki razvoj v enem odnosu, ki postavi tehnološke standarde za celotno omrežje (Ford et al., 2002, str. 16). Kolektor je npr. v sodelovanju z Boschom na novo skonstruiral komutator za servotronik, t.j. napravo, ki naj bi v prihodnosti v avtomobilih nadomestila servovolane (Šemrl, 2005, str. 2). Če se servotronik res uveljavi kot standard v avtomobilski opremi, bo to imelo velik vpliv na obseg poslov Kolektorja.

Pri proizvodnji komutatorjev je Kolektor tehnološki vodja in ima nekaj let prednosti pred konkurenco. Vseeno pa mora spremljati tehnološki razvoj v širšem omrežju, ne le na relaciji proizvajalci komutatorjev-proizvajalci elektromotorjev. Za komutatorje se v omejenem obsegu pojavljajo substituti, saj naj bi klasično komutacijo v prihodnosti nadomestila elektronska. Komutatorski program bo za Kolektor aktualen še toliko časa, dokler bodo imeli kupci v teku nove projekte na komutatorskem programu, kar naj bi bilo še 10-15 let.

4.3.2. Izidi in aktivnosti

Izidi mreženja se kažejo tudi v tem, da aktivnosti posameznih igralcev postanejo med sabo povezane na nov način, s čimer se spremeni vsebina odnosov med podjetji. Ford et al. (2002, str. 16-17) ločujejo štiri vrste izidov na ravni aktivnosti:

- *Združitev* – v tem primeru začne podjetje aktivnosti, ki so jih prej izvajali drugi, izvajati interno. Združitev lahko povzroči tako spremembo oz. prekinitvev obstoječih odnosov kakor tudi vzpostavljanje novih;

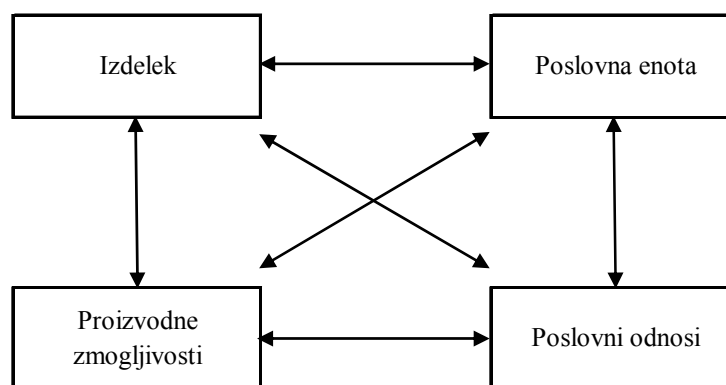
- *Razdružitev* – v tem primeru podjetje določene aktivnosti preneha izvajati internu in jih zaupa partnerjem. Razdružitev zahteva bodisi vzpostavljjanje novih bodisi razširjanje obstoječih odnosov;
- *Ne-posredovanje* – v tem primeru dve podjetji, ki sta bili prej povezani preko posrednika, vzpostavita neposreden odnos;
- *Posredovanje* – v tem primeru se pojavi novo podjetje, da povezuje podjetja, ki so bila prej neposredno povezana.

V Kolektorjevem primeru ima mreženje za posledico predvsem združevanje aktivnosti. V Kolektorju že sedaj veliko ključnih polizdelkov, orodij in strojev izdelajo v lastnih servisnih službah, ob internem razvoju novih komutatorjev pa se bo ta delež še povečal. Cilj združevanja aktivnosti je zagotoviti hitrejšo odzivnost in manjši vpogled konkurence v Kolektorjevo tehnologijo. Do združevanja aktivnosti vodi tudi povezovanje kompetenc različnih koncernovih podjetij za nove projekte na komutatorskem in iz njega izhajajočih programih (npr. Iskra Feriti – magneti, LIV Postojna – plastika).

4.3.3. Izidi in viri

Za pristop industrijskih omrežij je značilno, da virov ne vidi kot statičnih predmetov z dano vrednostjo, pač pa razlaga, da je vrednost vira odvisna od njegove uporabe. Vrednost vira je spremenljivka in je odvisna od tega, kako in s katerimi drugimi viri je obravnavan vir kombiniran (Veflen Olsen, 2006, str. 38). Odvisnost njegove vrednosti od kombinacij z drugimi viri izhaja iz IMP-jeve predpostavke heterogenosti virov, ki pravi, da so viri heterogeni, da so vezani na odnos, nedeljivi, neločljivi in neprenosljivi, ne pa homogeni, zasebni, deljivi in prenosljivi, kot se pogosto domneva v ekonomski teoriji (Gressetvold, 2001, str. 6). Za analiziranje posameznih kategorij virov in povezav med njimi Veflen Olsenova (2006, str. 38) navaja model 4R, ki ga prikazuje Slika 10.

Slika 10: Model 4R



Vir: Veflen Olsen, 2006, str. 39.

Posamezne kategorije virov v modelu pomenijo naslednje (Veflen Olsen, 2006, str. 38; Gressetvold, 2001, str. 9; Ciabuschi, 2002, str. 5; Hjelmgren, 2005, str. 31-33):

- Izdelki so fizični predmeti (surovine, polizdelki ali končni izdelki), ki se razvijejo in proizvedejo skozi interakcije med elementi virov.
- Proizvodne zmogljivosti so vir, ki spreminja izdelke v druge izdelke. Gre za elemente, kot so tehnologija, oprema ipd.
- Poslovna enota se nanaša na nematerialne oz. družbene prvine, kot so znanje, izkušnje, ekspertize, ustaljeni postopki in tradicije. Ključni element poslovne enote je njeno znanje oz. spomin v zvezi s tem, kako organizirati izdelke in proizvodne zmogljivosti zaradi njihovih preteklih interakcij. Da je skupek nematerialnih virov mogoče obravnavati kot poslovno enoto, mora imeti identiteto, finančne vire in ekonomsko (tržno ali računovodsko) vrednost, kar mu omogoča interakcije z drugimi poslovnimi enotami.
- Poslovni odnosi¹⁰ prav tako spadajo med vire, saj igralcem omogočajo dostop do virov, ki jih nadzirajo drugi igralci. Poslovni odnosi povezujejo različne poslovne enote (znotraj ali izven podjetja), kar podjetju omogoča prodajo, povezovanje lastnih proizvodnih zmogljivosti z zmogljivostmi, ki so v lasti druge poslovne enote ipd.

Prvi dve kategoriji virov predstavljata t.i. fizične, drugi dve kategoriji pa t.i. družbene vire.

Model 4R ni le orodje za kategorizacijo virov, pač pa je njegovo pravo bistvo v tem, da omogoča vpogled v povezave med viri. Med viri ali skupinami le-teh prihaja do interakcij in s tem drug na drugega vplivajo v smislu vrednosti in lastnosti. Predpogoj za njihove interakcije in medsebojno vplivanje so stiki med viri. Gre za kontaktne točke med viri, od katerih je odvisno, kako in koliko dva vira vplivata drug na drugega po tehnični (npr. oblika, teža), ekonomski (prihodki, stroški) in družbeni (identiteta, preference) plati (Baraldi, Strömsten, 2005, str. 5).

4.3.3.1. Ustvarjanje vrednosti z drugimi podjetji

V okviru poglavja 4.4.2. sem ugotovil, da želi Kolektor povečati delež strateških partnerstev s svojimi kupci. Kolektorjevi kupci so po eni strani motivirani za oblikovanje strateških partnerstev, saj jih njihovi kupci in konkurenca silijo v razvijanje novih izdelkov (Vodnik, 2006). Po drugi strani pa bi se radi izognili prevelike odvisnosti od Kolektorja. Model soustvarjanja vrednosti¹¹ mi problem strateških partnerstev pomaga razumeti v povezavi s konceptom heterogenosti virov.

Forsströmova (2004, str. 9) trdi, da ima strateško partnerstvo očitne koristi za sodelujoči podjetji, saj jima omogoča ustvariti nekaj, česar sami ne bi mogli. Osnovni razlog, da se podjetja kljubkoristim izogibajo strateških partnerstev je v tem, da stroški trenja prevladajo nad koristmi

¹⁰Gressetvold (2001, str. 10) trdi, da poslovni odnosi znižujejo stroške menjave in povečujejo prenos znanja in jih lahko zaradi njihovih dolgoročnih učinkov obravnavamo kot vsako drugo materialno investicijo.

¹¹Forsströmova (2004, str. 8) vrednost opredeljuje s pomočjo naslednje enačbe: (Zaznana) vrednost = Zaznane koristi (vključno s ceno) – Zaznane "žrtve" (vključno s ceno).

(Forsström, 2004, str. 24). Potencial za strateško partnerstvo obstaja takrat, ko med igralcema v času trajanja odnosa zaznane koristi prevladajo nad zaznanimi žrtvami in ko sta podjetji vzajemno odvisni¹². Do vzajemne odvisnosti med podjetjema bo prišlo, če bo vsako prepoznalo vrednost, ki jo njegovi viri pridobijo v kombinaciji z viri drugega podjetja. V skladu s konceptoma heterogenosti vrste A in B bodo podjetja iskala partnerja, katerega viri imajo najvišjo vrednost (heterogenost vrste B) in ki jih bodo znala smiselno uporabiti (heterogenost vrste A). Zaradi dostopa do tujih virov bosta podjetji najprej povezani na nivoju posameznih interakcij, ki se lahko sčasoma razvijejo v odvisnost in vzajemno odvisnost (Forsström, 2004, str. 12-14). Logika je predstavljena v spodnjem matematičnem modelu.

$$\text{Potencial za soustvarjanje vrednosti} = \sum_{t=1}^n (K_t - \check{Z}_t) i^t$$

t = čas trajanja odnosa

K = zaznane koristi za oba udeleženca odnosa

Ž = zaznane "žrtve" za oba udeleženca odnosa

i = vrsta interakcije

- i < 1 = neodvisnost
- i = 1 = nevtralnno
- i > 1 = vzajemna odvisnost

Posamezni elementi tega modela implicirajo, da mora Kolektor iskati kandidate za strateška partnerstva predvsem med kupci

- s katerimi že dlje časa sodeluje (*višji t*);
- ki svojo konkurenčno prednost gradijo na inovativnosti in kakovosti izdelkov in bi zato potrebovali Kolektorjeve razvojne rešitve (*višja potencialna K in i*);
- ki jim je cena manj pomemben dejavnik (*nižji Ž*).

Na tem mestu torej ponovno ugotavljam, kar sem zapisal že v poglavju o drugem vidiku mreženja – da mora Kolektor za ustvarjanje položaja partnerskega dobavitelja uporabiti predvsem obstoječe odnose (pri katerih ima spremenljivka t višjo vrednost), ne novih.

Biong, Wathne in Parvatiyar (1997, str. 94-96) štejejo odvisnost (i) in zaznano vrednost (K-Ž) med glavne dejavnike, ki vplivajo na pripravljenost podjetij za vzpostavljanje poslovnih odnosov. Avtorji trdijo, da se bodo podjetja upirala strateškim partnerstvom, če se bodo bala odvisnosti od dobavitelja in če bodo vrednost v odnosu zaznavala kot prenizko. Kolektor lahko strah kupcev pred odvisnostjo zmanjša s tem, da minimizira možnost zastojev v svojih proizvodnih obratih, da si stalno prizadeva za nov razvoj znotraj odnosa in da odnosa ne poskuša

¹²Odvisnost obstaja, ko je na trgu omejeno število igralcev, ki lahko podjetju izgotovijo zahtevan vir. Od interakcij do odvisnosti pride s prilagoditvami (proizvodov, tehnologije, postopkov ipd.). Odvisnost se torej nanaša na omejeno število možnosti, ki jih ima podjetje. Vzajemna odvisnost pa je nadgradnja odvisnosti in pomeni stanje, ko en igralec sam nima nadzora nad vsemi pogoji, ki so potrebni za uresničevanje akcij ali za doseganje pričakovanih rezultatov teh akcij (Forsström, 2004, str. 13).

izkoristiti za zaračunavanje “monopolnih” cen. Zaznano vrednost v odnosu pa lahko dviguje s tem, da kupcem nudi razvojne rešitve za projekte, ki jim predstavljajo nov vir prihodkov.

Veljavnost matematičnega modela lahko preizkusim na primeru odnosa med Kolektorjem in korporacijo Robert Bosch. Za posamezne elemente modela ugotavljam naslednje:

t..... Kolektor z Boschem sodeluje že skozi svojo celotno zgodovino.

i..... Da interakcija povečuje potencial za soustvarjanje vrednosti, sta potrebna dva pogoja:

- podjetji morata biti vzajemno odvisni;
- imeti morata visoko stopnjo tolerance do vzajemne odvisnosti.

Tako Kolektor kot Bosch sta razvojno naravnani podjetji in velik poudarek dajeta kakovosti. Kriterij razvojne naravnosti je bil ključnega pomena, da sta podjetji drugo v drugem našli vire, ki jih lahko najbolj učinkovito kombinirata s svojimi, kar je bila osnova za nastanek vzajemne odvisnosti. Tudi glede tolerance obeh podjetij do vzajemne odvisnosti lahko glede na prioriteto, ki jo dajeta eden drugemu, sklepam, da je visoka; Bosch je Kolektorjev največji kupec in predstavlja 20 % njegovega letnega prometa. Hkrati pa je Kolektor Boschev največji dobavitelj na področju komutatorjev, Boschevo zavezanost temu odnosu pa potrjuje tudi dejstvo, da je Kolektorju že večkrat podelil priznanje za dobavitelja leta (Šemrl, 2005, str. 2).

(*K-Ž*).... Za Bosch je vrednost odnosa s Kolektorjem v tem, da Kolektor izpolnjuje njegova logistična, razvojna, tehnična in tudi cenovna pričakovanja (Šemrl, 2005, str. 2). Glavne koristi tega odnosa za Kolektor pa so obseg prometa, reference in sodelovanje pri razvojnih projektih. Bosch je največji dobavitelj v avtomobilski industriji, ki ima vpogled v razvoj novih tehnologij. On je tisti, ki določa, katere tehnologije se bodo vpeljale v avtomobilsko industrijo in razvoj nato prenaša navzdol svojim partnerskim dobaviteljem, kakršen je Kolektor (Vodnik, 2006).

Iz posameznih elementov modela je mogoče ugotoviti, da med Boschem in Kolektorjem obstaja visok potencial za soustvarjanje vrednosti. Visok obseg menjave med podjetjema pomeni, da sta se podjetji v preteklosti trudili ta potencial tudi dejansko izkoristiti, kar se je pokazalo pri več izdelkih, ki sta jih skupaj razvili: komutator za elektromotor za servotronik, grafitni komutator za bencinsko črpalko, komutatorji za ABS, komutatorji za zaganjalnike tovornih vozil itd (Šemrl, 2005, str. 2). Primer torej potrjuje, da podjetja lahko dejansko soustvarjajo vrednost, če v odnosu obstaja potencial za soustvarjanje vrednosti in če se management obeh podjetji odloči ta potencial izkoristiti z dajanjem prioritete partnerskemu podjetju (Forsström, 2004, str. 23).

4.3.3.2. Internacionalizacija in viri

S pomočjo modela 4R je poleg novega razvoja mogoče osvetliti tudi drugi vidik Kolektorjeve strategije diferenciacije – racionalizacijo na nediferenciranih področjih. Le-to Kolektor uresničuje s selitvijo proizvodnje enostavnejših komutatorjev v državo s cenejšo delovno silo.

Ciabuschi (2002, str. 1) vidi proces internacionalizacije podjetja kot zaporedje pridobitev nadzora nad posameznimi kategorijami virov. Po njegovem mnenju je internacionalizacija

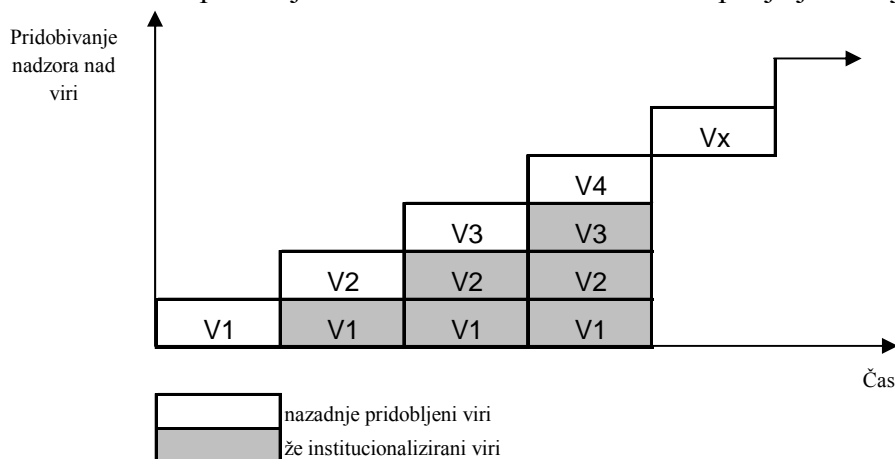
podjetja odvisna od motivov internacionalizacije in od vstopne oblike, ki skupaj določata kategorijo vira, zaradi katerega se podjetje v prvi fazi odloči za vstop na tuji trg (t.i. premostitveni vir). V naslednjih korakih pa podjetje svojo internacionalizacijo pogloblja s tem, da postopno pridobiva nadzor nad drugimi kategorijami virov, in sicer na osnovi priložnosti, ki mu jih daje že osvojena kombinacija virov. Vsaka nova akcija za pridobitev nadzora nad virom je lahko usmerjena le na eno izmed štirih skupin virov (izdelki, proizvodne zmogljivosti, poslovne enote, poslovni odnosi). Določljivki prvega (premostitvenega) vira, zaradi katerega je podjetje vstopilo na tuji trg, sta vstopna oblika in motiv za vstop (kako določata premostitveni vir, je prikazano na Sliki 11). Naslednje vire, nad katerimi bo podjetje v tujini poskušalo pridobiti nadzor, pa določa interakcija med viri, ki so do tistega trenutka že pod njegovim nadzorom. Viri, ki jih ima podjetje pred prehodom na višjo stopnjo internacionalizacije že pod nadzorom, so že institucionalizirani in se na njihovi osnovi že izvajajo aktivnosti. Nov vir, nad katerim želi pridobiti nadzor, pa mora še raziskati in proučiti, kako ga vključiti v svojo zbirko virov (Ciabuschi, 2002, str. 2-15). Postopek pridobivanja nadzora nad vedno novimi viri simbolizira Slika 12.

Slika 11: Klasifikacija premostitvenih virov

		Izvor motiva za vstop	
		Notranji	Zunanji
Vstopna oblika	Prodaja	Izdelek	Poslovni odnosi
	NTI	Proizvodna enota	Proizvodne zmogljivosti

Vir: Ciabuschi, 2002, str. 10.

Slika 12: Sveže pridobljeni in že institucionalizirani viri podjetja na tujem trgu



Vir: Ciabuschi, 2002, str. 14.

Pri Kolektorjevi internacionalizaciji na različne trge je mogoče razpoznati različne cikle pridobivanja nadzora nad viri. Vseeno pa je večini primerov skupno to, da so bili za Kolektor premostitveni vir poslovni odnosi s kupci. Najznačilnejši element Kolektorjeve strategije

internacionalizacije je namreč prav sledenje kupcem (Jaklič, 2006, str. 5). Motivi za vstop so bili torej v večini primerov zunanji (lokacija kupca), vstopna oblika pa je bila prodaja oz. izvoz, kar je razumljivo, saj so poslovni odnosi večinoma temeljili na transakcijah izdelkov (Ciabuschi, 2002, str. 12-13). Takšen primer je npr. internacionalizacija Kolektorja na južnokorejski trg. Kolektor je najprej prodajal komutatorje Boschevemu podjetju Kamco v Južni Koreji (poslovni odnos). Ta odnos je bil osnovni motiv za nakup podjetja Sinyung, s čimer je Kolektor pridobil nadzor nad proizvodnimi zmogljivostmi. Naslednji korak je bila poslovna enota, ko se je Kolektor osredotočil predvsem na nematerialne vidike internacionalizacije – spoznavanje države in trga, ljudi, poglobljanje zaupanja v korejske delavce ipd (Bešter, 2002, str. 8-9).

Tudi v primeru Kolektorjevega vstopa na kitajski trg premostitveni vir ni bila tamkajšnja cenena delovna sila (proizvodne zmogljivosti), pač pa je tudi v tem primeru šlo za sledenje kupcem (poslovni odnosi). Kolektor je na Kitajskem ustanovil lastno podjetje Wuxi, prav tako pa je tudi solastnik podjetja Swi Shie. Kitajska danes v Kolektorjevi strategiji diferenciacije predstavlja osnovno lokacijo za cenejšo proizvodnjo manj zahtevnih komutatorjev. Vseeno pa Kolektor po tem, ko je pridobil nadzor nad Swi Shiejevimi proizvodnimi zmogljivostmi, še ni bil pripravljen na prenos svoje tehnologije (poslovna enota), saj je bilo najprej potrebno poiskati dodatne kupce (poslovni odnosi). Kasnejši prenos tehnologije in aplikativnega znanja (proizvodne zmogljivosti, poslovna enota) bi Kolektorju omogočal, da bi v svojih kitajskih podjetjih komutatorje proizvajal z nizkimi stroški, vendar po zahtevnejših tehnoloških postopkih, ki jih kitajski konkurenti še niso usvojili.

Med Kolektorjevimi neposrednimi tujimi investicijami izstopa primer Bosne, kamor se je iz podjetja Kolektor Pro preselila proizvodnja velikih komutatorjev. Za ta primer je mogoče reči, da so bile premostitveni vir proizvodne zmogljivosti (cenejša delovna sila). Bosna namreč predstavlja Kolektorju osrednjo bazo za boj z nizkocenovno konkurenco na evropskem trgu (Vodnik, 2006).

Skupna značilnost vseh primerov Kolektorjeve internacionalizacije je tudi v tem, da si Kolektor že v zgodnjih korakih prizadeva pridobiti nadzor nad poslovno enoto. Kolektor v prevzeta podjetja seli svojo opremo, da bi kupcem lahko povsod nudil tehnološko enake izdelke. Selitev same fizične opreme predstavlja raven proizvodnih zmogljivosti. Vendar Kolektor istočasno seli tudi znanje in svojo kulturo dela, in sicer tako, da v tujini zaposluje svoje delavce ali pa se tujci usposabljaajo za delo v Idriji. Obsežen projekt usposabljanja tujcev je bil povezan predvsem s projektom Bosna.

4.3.3.3. Viri in prostor

Baraldi (2003, str. 3-4) trdi, da je velik delež heterogenosti virov mogoče pojasniti z odvisnostjo od lokacije, kjer se vir nahaja. Lastnosti različnih geografskih lokacij se namreč odražajo tudi na virih, ki so povezani s temi lokacijami. Značilnost virov, da prevzemajo lastnosti prostorov, ima pomembne implikacije za management. Povezave med prostori in viri je mogoče z ustrezno

strategijo izkoristiti in s tem pozitivno vplivati na prihodke in/ali stroške. Ob tem pa je potrebno upoštevati (Baraldi, 2003, str. 4):

- da ista lokacija v vir lahko vgrajuje lastnosti, ki na doseganje cilja podjetja vplivajo v različnih smereh (pozitivno in negativno);
- da je vsak vir istočasno izpostavljen več kot eni lokaciji; te različne lokacije pa lahko v vir vgrajujejo lastnosti, ki so si med seboj v konfliktu.

Baraldi (2003, str. 3) poudarja, da lokacija pomembno vpliva na možnosti interakcije med podjetji, predvsem kar zadeva njihove možnosti kombiniranja virov. Heterogenost lokacij lahko s svojim vplivom na vire bodisi omogoča bodisi omejuje interakcije med podjetji in kombiniranje njihovih virov. V nadaljevanju identificiram nekatere lastnosti Kolektorjevih virov, ki so odvisne od njihove lokacije.

a) Lokacija in izdelki

Kolektor teži k temu, da preko svojih proizvodnih podjetij po svetu kupcem ponuja tehnološko enake izdelke. Uporaba njegove tehnologije v povezanih podjetjih po svetu mu omogoča, da kupci njegove izdelke dojemajo kot "idrijske", čeprav so dejansko proizvedeni drugje. Lokacija pa razen po tehnični in družbeni plati vpliva na izdelke tudi po ekonomski plati. Lokacija namreč pomembno vpliva na lastno ceno izdelkov. To velja predvsem za stroške dela in transportne stroške, ki so odvisni od oddaljenosti obratov od kupcev. Lokacija ima lahko različne učinke na stroške izdelkov; proizvodnja v državah s ceneno delovno silo npr. pozitivno vpliva na stroške dela, vendar ob oddaljenih kupcih povečuje transportne stroške (Baraldi, 2003, str. 8).

Kolektorjeva strategija je, da se v kitajskih podjetjih (Wuxi, Swi Shie) proizvajajo komutatorji za kitajske in ostale azijske kupce (npr. Bosch Hangzhou, Black&Decker Suzhou), s čimer se minimizirajo celotni stroški, ki so odvisni od lokacije. Na osnovi tega lahko rečem, da je Kitajska z vidika izdelka privlačna lokacija; proizvodni in transportni stroški so nizki, izdelki pa so zaradi Kolektorjevih tehnologij kakovostnejši od tistih, ki jih zagotavljajo drugi kitajski proizvajalci.

b) Lokacija in proizvodne zmogljivosti

Vpliv lokacije na proizvodne zmogljivosti je bil implicitno prikazan že v zgornji točki, saj se lastnosti lokacije (stroški) na izdelek prenašajo preko proizvodnih zmogljivosti (Baraldi, 2003, str. 9).

c) Lokacija in poslovne enote

Če se najprej osredotočim na Kolektorjeve interne poslovne enote (proizvodna in posredniška podjetja po svetu), lahko ugotovim, da so sicer pod velikim vplivom lokacij, vendar si Kolektor prizadeva razširiti svojo kulturo dela in svoje rutine v vseh svojih enotah. Ker se Kolektor trudi vpliv lokacij na poslovne enote minimizirati, se le-te na koncu med seboj razlikujejo predvsem

po svojih nalogah. Zato Kolektor postavlja svoje enote na lokacije, ki so najbolj primerne za različne vrste nalog. Ob vpeljavi koncernskega načina vodenja leta 2004 je krovna družba Kolektor Group v Idriji ohranila specifične strateške naloge za vsa podjetja v koncernu. Gre za trženje in nabavo, finance, računovodstvo, informatiko in sistem vodenja kakovosti, pa tudi razvijanje novih proizvodnih programov v sodelovanju z lastno Strojegradnjo (Podjetja, 2006). Z dejavnostmi vodenja in upravljanja povezanih družb podjetje Kolektor Group oz. Idrija predstavlja strateški center koncerna. Kolektor Pro, ki je prav tako lociran v Idriji, pa je osrednje proizvodno podjetje komutatorskega programa, ki preko strokovnih služb podpira tudi razvojne in tehnološke potrebe povezanih podjetij. Svoja trgovska podjetja (predstavnike prodajne mreže Comtrade) pa ima Kolektor v Stuttgartu, Lyonu, Veroni itd (Podjetja v skupini, 2006). Pri zunanjih poslovnih enotah pride vpliv njihovih lokacij bolj do izraza, zato jih Kolektor lahko tudi ustrezno izkoristi. Kolektor kot kupec npr. upošteva, da so evropski dobavitelji bolj razvojno usmerjeni in ponujajo kakovostnejše izdelke kot npr. kitajski. Po drugi strani pa si Kolektorjeva kitajska podjetja prizadevajo razviti odnose z lokalnimi dobavitelji, saj le-ti predstavljajo dodatno možnost za zniževanje stroškov na tej lokaciji.

d) Lokacija in poslovni odnosi

Poslovni odnosi so z vidika lokacije pomembni zato, ker podjetju omogočajo izkoristiti lastnosti, ki jih lokacije vgrajujejo v ostale tri kategorije virov. Poslovni odnosi povezujejo Kolektorjeve poslovne enote z zunanjimi poslovnimi enotami na različnih lokacijah in mu omogočajo izkoristiti različne lokacije, brez da bi bil na njih fizično prisoten (Baraldi, 2003, str. 12).

Baraldi (2003, str. 15) pri načinu, kako podjetje izkorišča lokacije, izpostavlja dve lastnosti: raznolikost in teža. Raznolikost se nanaša na število lokacij, ki vplivajo na posamezen vir podjetja. Teža pa je odvisna od tega, kolikšne so bile investicije podjetja v vsako od lokacij zaradi njenih povezav z viri. Teža oz. višina investicij je predvsem dejavnik, ki vpliva na možnost uporabe lokacije kot trdne "baze", raznolikost pa je dejavnik, ki podjetju omogoča držati določeno distanco do lokacije in njenih virov.

Kolektor ima v tujih podjetjih 20 % svojih sredstev. Med slovenskimi podjetji pa zlasti izstopa po deležu zaposlenih v tujini, ki znaša 40 % (Jaklič, 2006, str. 4). Ta dva kazalca kažeta, da so investicije Kolektorja v tuje lokacije visoke in da je Kolektor s tujimi lokacijami močno povezan. To dejstvo mu omogoča izkoriščati pojav prostorskega trenja, pri katerem se lastnosti lokacije vgradijo v vire, povezane s to lokacijo (Waluszewski, Tunisini, Håkansson, 2002, str. 26). Ob visokih investicijah v tuje lokacije (teža) pa poskuša Kolektor z raznolikostjo teh investicij preseči tudi nevarnosti, ki jih prostorsko trenje lahko predstavlja. Nevarnosti prostorskega trenja se lahko navezujejo tako na kratki kot na dolgi rok. Na kratki rok mora podjetje predvsem minimizirati težave s koordinacijo geografsko razpršenih virov. Baraldi (2003, str. 14) opozarja, da bolj ko so viri geografsko razpršeni (neglede na to, ali so za podjetje interni ali ne), težje jih je koordinirati. S to nevarnostjo se Kolektor spopada tako, da v tujino ob selitvi svoje opreme in tehnologije pošilja tudi svoje zaposlene, ki skrbijo za vodenje in nadzor procesov. Na dolgi rok pa je možna nevarnost prostorskega trenja ta, da podjetje postane vezano na vire, ki so preveč

vključeni v eno samo lokacijo (Baraldi, 2003, str. 16). Tej nevarnosti se Kolektor izogiba s tem, da se istočasno nahaja (z zmogljivostmi, enotami, odnosi) na velikem številu trgov.

Če povzamem, so Kolektorjeve investicije v tuje lokacije visoke (teža) in raznolike. To mu omogoča, da vsako lokacijo čim bolj izkoristi, vseeno pa zaradi velikega števila lokacij ohranja določeno fleksibilnost. S tega vidika lahko Kolektorjevo internacionalizacijo označim kot pozitivno.

4.3.3.4. Dve vrsti heterogenosti virov

Pedersen et al. (2003, str. 2) ugotavljajo, da koncept heterogenosti virov v IMP teoriji pravzaprav obsega dve domnevi:

- da je vrednost posameznega vira odvisna od kombinacij, v katerih se ta vir uporablja (heterogenost vrste A, ki je eksplicitno izražena v IMP teoriji);
- da je posamezen vir vedno unikaten oz. se vselej razlikuje od ostalih virov v skupini (heterogenost vrste B). V mojem primeru npr. dejstvo, da Kolektor proizvaja komutatorje za različne aplikacije pri različnih kupcih, pomeni, da Kolektorjevi komutatorji tvorijo skupino virov, v kateri je vsak element različen od ostalih. Taka situacija predstavlja heterogenost virov vrste B.

Pri vsakem posameznem viru obstajata obe vrsti heterogenosti, managerji pa se v praksi lahko za vsako vrsto heterogenosti pri nekem viru odločijo, ali jo bodo upoštevali ali ne (Pedersen et al., 2003, str. 2). Neupoštevanje heterogenosti vrste A v osnovi pomeni, da se ne upošteva, da ima določen vir poleg obstoječih (znanih) načinov uporabe tudi druge načine uporabe. Neupoštevanje heterogenosti vrste B pa se nanaša na to, da v določenih situacijah razlike med viri znotraj skupine niso pomembne, zaradi česar jih je mogoče obravnavati kot homogeno skupino (Pedersen et al., 2003, str. 11). Za različne komutatorje, ki jih proizvaja Kolektor, je že bilo zapisano, da predstavljajo heterogenost vrste B. Vendar se za različne komutatorje vseeno lahko uporabljajo enaki procesi sprejemanja naročil, logistični procesi ipd.

V zvezi s heterogenostjo virov Pedersen et al. (2003, str. 10) pravijo, da je za podjetje v praksi nemogoče, da bi jo v celoti uporabilo oz. izkoristilo. Gre bolj za vprašanje, na katero heterogenost se osredotočiti in katero prezreti. Nenazadnje pa avtorji trdijo, da ima tudi neupoštevanje heterogenosti lahko določene prednosti. Te se kažejo predvsem v ekonomijah obsega, ki se pojavijo, če pri aktivnostih v zvezi z viri obstaja določena homogenost.

Če skombiniram štiri kategorije virov iz modela 4R z idejo o dveh vrstah heterogenosti, ki sta lahko upoštevana ali neupoštevana, dobim tabelo možnih strategij (glej Prilogo 2). V tabeli so zbrani tudi posamezni primeri Kolektorjevih strategij oz. konkretnih akcij, ki se navezujejo na razvoj komutatorskega programa. Tabela potrjuje domnevo, da bodo za načrtovan razvoj komutatorskega programa potrebna visoka vlaganja. Strategija diferenciacije komutatorskega programa in konkretne akcije na tem področju namreč zahtevajo upoštevanje obeh vrst heterogenosti pri vseh štirih kategorijah virov. Za podjetje je pomembno, da najde pravo

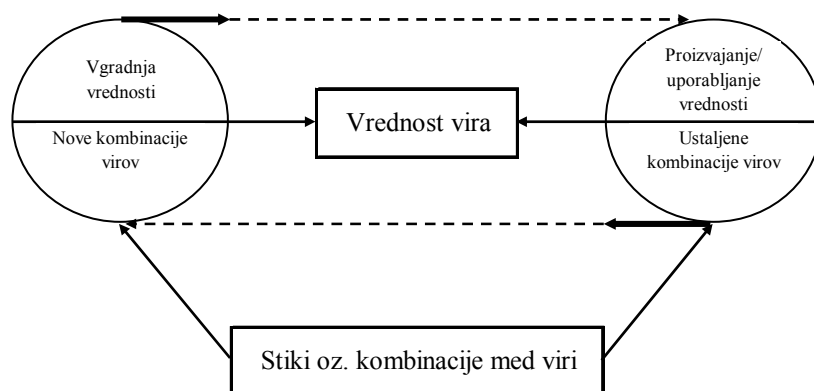
razmerje med upoštevanjem in neupoštevanjem heterogenosti. Določenih delov heterogenosti včasih ni mogoče ignorirati (predvsem s tehničnega vidika), kar pa ne pomeni, da je neupoštevanje heterogenosti v osnovi neustrezna strategija. Do določenega neupoštevanja heterogenosti tako ali tako pride že spontano zaradi omejitev na strani človeškega faktorja, določeno neupoštevanje pa je rezultat zavestne odločitve, da podjetje poskuša izkoristiti podobnost aktivnosti v zvezi z viri (Pedersen et al., 2003, str. 14).

4.3.3.5. Proces ustvarjanja vrednosti

Ker je ena od smernic Kolektorja tudi razvoj izpeljank komutatorjev, ki bi dvignile dodano vrednost, si je proces ustvarjanja oz. dodajanja vrednosti smiselno približje pogledati v luči povezav med viri. Baraldi in Strömsten (2006, str. 54-59) ugotavljata, da je ustvarjanje vrednosti sestavljeno iz dveh podprocesov: *vgradnje* vrednosti in *proizvajanja/uporabljanja* vrednosti. Ker je vrednost vira odvisna od njegovih kombinacij z drugimi viri, je ključnega pomena, kako bo izpeljanka komutatorja kombinirana z drugimi viri v vsakem izmed teh dveh podprocesov.

Podproces vgradnje vrednosti se osredotoča na nove kombinacije virov, s katerimi se v izdelek prvič vgradi atribut z neko zaznano vrednostjo. Po drugi strani pa podproces proizvodnje vrednosti pomeni institucionalizacijo kombinacije virov, ki omogoča kontinuirano proizvodnjo in uporabo izdelka s to vrednostjo. Običajno proizvodnje in uporabljanje vrednosti sledita vgradnji vrednosti, vendar med podprocesoma obstaja tudi povratna povezava, saj se pri proizvodnji in uporabi izdelka v omrežju lahko pojavijo problemi, ki ponovno spodbudijo razvoj in preizkušanje novih kombinacij virov (Baraldi, Strömsten, 2006, str. 57-61). Opisano logiko prikazuje Slika 13.

Slika 13: Odvisnost vrednosti vira od stikov z drugimi viri v dveh podprocesih ustvarjanja vrednosti



Vir: Baraldi, Strömsten, 2006, str. 60.

V nadaljevanju analiziram omrežje okrog Kolektorjevega novejšega izdelka, komutatorja z integriranimi magneti.

Kolektor je komutator z integriranimi magneti izdelal v sodelovanju s povezanim podjetjem Iskra Feriti, ki ima bogate izkušnje na področju magnetnih materialov. V podproces vgradnje vrednosti sta bili torej vključeni dve poslovni enoti (Kolektor in Feriti), med katerima sicer že obstajajo kapitalske povezave, vendar je sedaj poslovni odnos uporabljen z novim namenom. Takšno sodelovanje je podjetjema omogočilo povezati njuna izdelka (komutator, magnet) v nov izdelek – komutator z integriranimi magneti. S tem je magnet postal integralni del komutatorja in je kot tak na razpolago drugim igralcem v omrežju. Podproces vgradnje vrednosti z novimi kombinacijami virov, ki sta jih oblikovali podjetji Kolektor in Feriti, je prikazan v Prilogi 3.

Z industrializacijo in komercializacijo se vrednost tega komutatorja spremeni, saj se pri proizvodnji in zlasti uporabi kombinira s številnimi novimi viri. Ob tem pa z začetkom redne proizvodnje izginejo nekatere povezave med viri, ki so bile vzpostavljene med podprocesom vgradnje vrednosti. Vire, ki igrajo pomembno vlogo v podprocesu proizvodnje oz. uporabljanja vrednosti, prikazuje Priloga 4. Tako npr. Orodjarna in Strojegradnja nista aktivno vključeni v podproces proizvodnje, razen če so potrebna dodatna orodja ali stroji. Bistvenega pomena za uspeh izdelka pa je, kaj se z njim dogaja v podprocesu uporabe, ki sega na celotno omrežje Kolektorjevih kupcev, njihovih kupcev in dobaviteljev, konkurentov itd. V podprocesu uporabe se komutator z integriranimi magneti sreča s številnimi viri, ki niso bili vključeni v prvi fazi ustvarjanja vrednosti. Magneti so sestavni deli elektromotorjev in so tako kot komutatorji nameščeni na rotorju. Magneti imajo v rotorju oz. v elektromotorju funkcijo filtriranja elektromagnetnih motenj ter funkcijo senzorja za položaj. Osnovna prednost komutatorja z integriranimi magneti je, da kupcem pri sestavljanju rotorjev ni potrebno na gred ločeno nameščati komutatorja in magnet, pač pa sta oba združena v enem izdelku. To pomeni tako prihranek pri proizvodnih, kakor tudi pri logističnih operacijah, saj kupci ne potrebujejo posebnih dobav magnetov (Vodnik, 2006).

Odziv celotnega omrežja na izdelek je nemogoče predvideti, vendar pa lahko glede na določene karakteristike stikov med viri ugotovim vsaj to, ali se bo proces ustvarjanja vrednosti linearno nadaljeval z uporabljanjem vrednosti ali se bo morda vračal k vgradnji vrednosti. Pri komutatorju z integriranimi magneti gre za tehnološko zahtevnejši izdelek, zato je pričakovati, da podprocesa vgradnje in proizvodnje/uporabljanja vrednosti ne bosta strogo ločena, pač pa se bosta dogajala skoraj sočasno. Kolektorjevo omrežje namreč ne more začeti nemoteno proizvodnjo in uporabljati komutatorja z integriranimi magneti takoj, ko je ta enkrat razvit, pač pa ga bo moral Kolektor prilagajati pričakovanjem kupcev, hkrati pa izpopolnjevati tudi tehnologijo za proizvodnjo, kar pomeni ponovno iskanje novih kombinacij virov. Baraldi in Strömsten (2006, str. 82) trdita, da je tesnost povezave med podprocesoma ustvarjanja vrednosti odvisna od obsega stikov med viri v omrežju, pri čemer stike delita na tehnične, organizacijske in mešane. Tehnični stiki so stiki med tehničnimi viri (izdelki in proizvodnimi zmogljivostmi), organizacijski stiki so stiki med družbenimi viri (poslovne enote in poslovni odnosi), mešani stiki pa so stiki med tehničnimi in družbenimi viri (Baraldi, Strömsten, 2005, str. 5).

Pri novi vrsti komutatorja so v proces ustvarjanja vrednosti vključene proizvodne zmogljivosti v celotnem omrežju, saj so procesi implementacije pri kupcih zelo zahtevni in ne pomenijo le

majhne spremembe na eni operaciji sestavljanja rotorjev. Velik obseg tehničnih stikov na nivoju omrežja pomeni, da morata biti podprocesa ustvarjanja vrednosti tesno povezana. Pri organizacijskih stikih med viri gre za vprašanje, koliko morajo posamezni igralci v procesu ustvarjanja vrednosti vedeti o novem atributu, da ga lahko izkoriščajo. Organizacijski stiki so v veliki meri odvisni od tehničnih stikov; če so le-ti močni, morajo poslovne enote poskrbeti za velike tehnične prilagoditve, da lahko izkoristijo novo vrednost, zato morajo podrobno proučiti, kako bodo morale spremeniti kombinacijo virov (Baraldi, Strömsten, 2006, str. 86). Postopki validacije takšnega komutatorja so zaradi zahtev po varnosti in stabilnosti zahtevni in dolgotrajni. Ob tem je potrebno dodati, da je že sam namen komutatorja z integriranimi magneti vplivati na poslovne enote kupcev – spremeniti oz. poenostaviti njihove proizvodne in logistične operacije. Tudi karakteristike organizacijskih stikov med viri torej vplivajo na to, da sta podprocesa ustvarjanja vrednosti za ta izdelek prepletana.

Prepletanje podprocesov sicer pomeni, da je za ustvarjanje vrednosti potreben daljši čas, vendar povečuje verjetnost, da bo omrežje na koncu skozi obojestransko prilagoditve (z dobaviteljske in uporabniške strani) prišlo do izdelka, ki bo udeležnim igralcem predstavljal vrednost (Baraldi, Strömsten, 2006, str. 89-90). Baraldi in Strömsten (2006, str. 90) opozarjata, da podjetja ne smejo umetno ločevati podprocesov vgradnje in proizvodjanja/uporabljanja vrednosti z namenom, da bi prihranila na času in stroških. Če so organizacijski in tehnični stiki med viri v celotnem procesu ustvarjanja vrednosti tesni, se mora podjetje ločevanja podprocesov izogibati, razen če je hitrost uvedbe izdelka zanj odločilnega pomena. Praksa Kolektorja se sklada s temi načeli, saj nove izdelke, ki jih razvija Strojegradnja, tudi proizvaja na domači lokaciji, medtem ko v države s cenejšo delovno silo seli le proizvodnjo izdelkov, pri katerih so kombinacije virov za redno proizvodnjo in uporabo že rutinske. Prejšnjima dvema vrstama stikov pa je potrebno dodati še mešane stike, ki odražajo, kako podjetja skušajo voditi in nadzirati procese ustvarjanja vrednosti znotraj in zunaj svojih organizacijskih meja. Pri tem gre predvsem za politično dimenzijo in vpliv različnih interesov, ki jih imajo različni igralci v zvezi z nekim virom (Baraldi, Strömsten, 2006, str. 60). Vpeljava komutatorjev z integriranimi magneti vodi do konfliktnih interesov, saj bi nekateri igralci s tem pridobili, drugi pa izgubili. Potencialni prihranki pri proizvodnih in logističnih operacijah pri kupcih pomenijo izgubo prometa za dobavitelje magnetnih obročev. V omrežju, ki je zgrajeno okrog komutatorja z integriranimi magneti, ne obstaja nek dominanten igralec, ki bi koordiniral procese, pač pa se odločitve sprejemajo na ravni posamezne diade. Proizvajalec elektromotorjev se bo npr. neodvisno odločil, ali bo pri sestavljanju rotorjev prešel na komutatorje z integriranimi magneti ali bo še naprej ostajal pri ustaljenem procesu. Zaradi odsotnosti nekega osrednjega igralca, ki bi skrbel za vpeljavo teh komutatorjev v omrežje, bosta podprocesa ustvarjanja vrednosti še bolj prepletana, celoten proces ustvarjanja vrednosti pa s tem daljši in dražji.

4.4. Celovit model managementa v omrežju

Sedaj, ko so bili analizirani vsi trije elementi modela managementa v omrežju (slike omrežja, mreženje in izidi mreženja), mi do predstavitve modela kot celote ostaja še dvojje: opredelitev diadnih povezav med posameznimi elementi modela in opis strateških nalog, ki se nanje nanašajo.

4.4.1. Povezave med elementi modela managementa v omrežju

a) 1. povezava: med mreženjem in izidi mreženja

Med mreženjem in izidi mreženja obstaja dvosmerna povezava. Podjetja izvajajo svoje aktivnosti mreženja, da bi dosegla želene izide mreženja. Ali drugače povedano, cilji njihovega mreženja so pogosto izraženi v izidih mreženja (Ford et al., 2002, str. 18). Kolektor ima svoje cilje mreženja izražene v izidih mreženja, in sicer predvsem kot dostop do dodatnih virov v omrežju (kompetence povezanih podjetij, vpogled v tehnologije pri kupcih ipd.). Po drugi strani mreženje očitno vpliva na izide mreženja, vendar med njima ni mogoče določiti eksplicitnih vzročno-posledičnih povezav. Mreženje namreč ni omejeno na aktivnosti "osrednjega" podjetja, pač pa ga sočasno izvajajo vsa podjetja, ko izzivajo ali pristajajo na operacije, utrjujejo ali spreminjajo svoje položaje in silijo ali popuščajo drugim podjetjem. To pomeni, da omrežje stalno proizvaja izide za vsa udeležena podjetja. V povezavo med izidi mreženja in mreženjem je vključeno tudi dejavno učenje. Podjetje bo izide mreženja, ki so nastali v preteklosti, upoštevalo, ko se bo naslednjič odločalo glede obstoječih odnosov, položaja v omrežju in mreženja (Ford et al., 2002, str. 18).

b) 2. povezava: med mreženjem in slikami omrežja

Slika omrežja vsebuje zaznavo podjetja o tem, kakšen je njegov položaj in "kaj lahko v omrežju naredi". Širša, ko je slika omrežja, bolj jo bo podjetje lahko uporabilo kot osnovo za inovativno mreženje (Ford et al., 2002, str. 18). Kolektoru analize trga in komercialni in tehnični obiski pri kupcih dajejo dovolj široko sliko omrežja, da se loteva proaktivnega razvoja izdelkov in nato ponudi svoje rešitve potencialnim kupcem (Vodnik, 2006).

Mreženje pa povratno vpliva na sliko omrežja v situacijah, ko podjetje pri različnih vidikih mreženja naleti na pomembne pojave (npr. na igralce), ki v njegovi začetni sliki omrežja niso bili zajeti. V naslednji iteraciji jih bo podjetje v svojo sliko najverjetneje vključilo (Ford et al., 2002, str. 18). Tak primer je npr. zveza proizvajalca avtomobilov in dobavitelja prvega nivoja B iz hipotetičnega primera v poglavju 4.3.1.

c) 3. povezava: med slikami omrežja in izidi mreženja

Če se izidi mreženja skladajo z obstoječo sliko podjetja, se bo le-ta utrdila. Če pa se izidi ne bodo skladali s pričakovanji, se bo verjetno spremenila. Obratno pa tudi slika omrežja vpliva na

izide mreženja, saj so relevantni izidi za podjetje oz. izidi, ki jih zazna, omejeni s širino njegove slike omrežja (Ford et al., 2002, str. 19).

4.4.2. Strategija v povezavi z mreženjem

Zgornja točka zaključuje tehnično predstavitev modela managementa v omrežju, v nadaljevanju pa sledijo še implikacije za strateško odločanje v podjetju. V petem poglavju pa na strateške odločitve v obravnavanem modelu navežem še razpravo o tem, kako se pogled pristopa industrijskih omrežij na strategije razlikuje od pogledov tradicionalnega strateškega managementa.

a) Strategija in slike

Podjetje mora graditi na strateški sliki omrežja s tem, da išče konsenz med pogledi, ki jih imajo na omrežje zaposleni na različnih funkcijskih področjih. Svojo sliko omrežja mora stalno nadgrajevati z novimi spoznanji o omrežju, ki jih pridobiva skozi aktivnosti mreženja, v katerih je udeleženo. Podjetje lahko poudari posamezne dele svoje slike omrežja in jih uporabi kot osnovo za svoje mreženje (Ford et al., 2002, str. 20). Ojasalova (2002, str. 4) v povezavi s tem predlaga, naj se podjetje osredotoči na priložnosti, ki mu jih ponuja okolje, pri čemer je priložnost opredeljena kot nekaj, kar podjetju lahko prinese določeno vrednost. Za vsako priložnost pa mora prepoznati tudi skupino igralcev, ki so potrebni za njeno realizacijo – t.i. ključno omrežje¹³. Podjetje odkriva možne priložnosti s tem, da si zastavlja naslednja vprašanja:

- Kako se lahko ustvari novo vrednost?
- Kako se obstoječa vrednost lahko ustvari z novimi metodami?
- Katere nove metode povečujejo prihodke ali znižujejo stroške?

Dodaten način za ugotavljanje priložnosti so tudi informacije, pridobljene od kupcev, dobaviteljev, tekmecev, tržne prognoze, sejmi ipd (Ojasalo, 2002, str. 14).

b) Strategija in mreženje

Strategija v povezavi z mreženjem vsebuje odločitve o izzivanju ali pristajanju na obstoječe operacije, utrjevanju ali ustvarjanju položaja v omrežju in prisili ali popuščanju drugim igralcem. Cilj teh odločitev je, da podjetje mobilizira ključno omrežje in realizira priložnost, na kateri je ključno omrežje osnovano. Katere igralce bo obravnavalo kot člane ključnega omrežja, se podjetje odloči na osnovi dveh kriterijev (Ojasalo, 2002, str. 8):

- igralec mora imeti na razpolago vire, ki prispevajo k realizaciji priložnosti;

¹³Ključno omrežje so od celotnega industrijskega omrežja razlikuje po tem, da je strateški in ne stvaren pojem. Mej industrijskega omrežja ni mogoče definirati, ključna omrežja pa lahko razumemo kot definirane podmreže oz. kot definirano množico vstopnih točk v večje neomejeno omrežje (Ojasalo, 2002, str. 6). Kolektor npr. nima posebnih stikov s proizvajalci avtomobilov, pač pa se v avtomobilsko omrežje vključuje preko stikov z dobavitelji avtomobilske opreme. Na ta način ima vseeno skoraj popoln pregled nad priložnostmi v avtomobilski industriji, saj resnične trende v njej določajo dobavitelji opreme (Bosch, Siemens) in ne proizvajalci avtomobilov.

- “osrednje” podjetje lahko nadzira nekatere (nikoli vseh) njegove vire.

“Osrednjemu” podjetju bo kombinacija njegovih virov z viri igralcev v ključnem omrežju omogočala, da izkoristi zaznano priložnost. V diplomskem delu je bilo že omenjeno, da podjetje lahko mobilizira del omrežja v želeni smeri, če lahko drugi igralci od tega pričakujejo pozitivne učinke. Ojasalova (2002, str. 10) razvršča strategije za management odnosov s posameznimi igralci v ključnem omrežju glede na to, kako lahko ključno omrežje prispeva k doseganju ciljev posameznega igralca in obratno, kako lahko posamezen igralec prispeva k cilju ključnega omrežja (realizaciji priložnosti). Različne strategije prikazuje Slika 14.

Slika 14: Strategije za management odnosov z igralci v ključnem omrežju

Sposobnost igralca, da prispeva k ciljem ključnega omrežja	Visoka	Investiraj – rast odnosa	Selektivno investiraj – razvoj odnosa
	Nizka	Ohrani odnos – prihranki	Opusti odnos – denar
		Visoka	Nizka
		Sposobnost ključnega omrežja, da prispeva k ciljem igralca	

Vir: Ojasalo, 2002, str. 10.

Poleg izbiranja strategij v odnosu do posameznih igralcev glede na zgornjo matriko je zaželeno, da podjetje igralce tudi rangira glede na kriterije, kot so možnost ustvarjanja pozitivnega denarnega toka, ustvarjanje povezanih priložnosti ipd (Ojasalo, 2002, str. 11).

c) Strategija in izidi mreženja

Podjetje se mora odločiti, na katere izmed številnih izidov mreženja se bo osredotočilo, jih obravnavalo kot “stvarne” in ocenilo njihov vpliv.

d) Strategija in celoten model managementa v omrežju

Končno strategija vključuje tudi proučevanje medsebojne odvisnosti med tremi elementi modela. Podjetje mora (Ford et al., 2002, str. 21):

- opredeliti povezave med mreženjem in izidi mreženja;
- proučiti povezave med mreženjem in sliko omrežja;
- ugotoviti, kako slika omrežja vpliva na videnje izidov mreženja in kako bodo izidi vplivali na razvoj slike omrežja.

5. PRIMERJAVA TRADICIONALNEGA STRATEŠKEGA MANAGEMENTA IN OMREŽNEGA PRISTOPA K STRATEŠKEM MANAGEMENTU

Pogled skupine IMP na strategije se razlikuje od pogleda tradicionalne literature s področja strateškega managementa, saj upošteva vključenost podjetja v širši kontekst. Halinen in Tikkanen (2003, str. 3) govorita o omrežnem pristopu k poslovnim strategijam, ki nasprotuje osnovnim idejam tradicionalne literature s področja strateškega managementa. Bistvena razlika med tradicionalnim strateškim managementom in omrežnim pristopom k strateškem managementu je v vrsti portfelja, na katerega se osredotoča strategija podjetja. Medtem, ko se v tradicionalnem strateškem managementu korporacijska strategija nanaša na razvoj portfelja strateških poslovnih področij, s katerimi se bo podjetje ukvarjalo, je strategija v omrežnem pristopu usmerjena na razvoj portfelja odnosov (Halinen, Tikkanen, 2003, str. 6-7). S perspektive tradicionalnega strateškega managementa so vir konkurenčne prednosti fizična sredstva, izvajalni procesi in sposobnost prilagajanja drugim (homogenim) igralcem v okolju. Raziskovalci pristopa industrijskih omrežij pa vidijo konkurenčno prednost podjetja v odnosih, ki jih ima vzpostavljene z drugimi podjetji (Halinen, Tikkanen, 2003, str. 6-7). Tradicionalni strateški management in omrežni pristop se razlikujeta tudi po tem, kam je usmerjeno konkuriranje. Tradicionalni strateški management išče predvsem načine, kako lahko podjetje premaga druga podjetja. Po drugi strani pa se pristop industrijskih omrežij ukvarja z vprašanjem, kako lahko igralci v ključnem omrežju soustvarjajo vrednost in s tem konkurirajo drugim ključnim omrežjem (Halinen, Tikkanen, 2003, str. 7).

Kot izhodiščno razliko med tradicionalnim in omrežnim pristopom k strateškem managementu Halinen in Tikkanen (2003, str. 8) navajata način, kako je v enem in drugem razdelana ideja o prilagajanju podjetij njihovu okolju. Tipičen tradicionalni koncept prilagajanja podjetja okolju predstavlja Porterjev model petih silnic, ki pravi, da je dobičkovni potencial podjetja odvisen od panožne konkurence, pogajalske moči dobaviteljev in kupcev, potencialnih konkurentov in možnih substitutov (Jaklič, 2002, str. 322). Model se ne sklada z osnovnimi izhodišči omrežnega pristopa, saj posameznim podjetjem ne dovoljuje heterogenosti in unikatnosti ter jim pripisuje enotne strategije (Halinen, Tikkanen, 2003, str. 8). Tradicionalne raziskave s področja strateškega managementa prevelik pomen pripisujejo virom, nad katerimi ima podjetje lastniški nadzor, zanemarjajo pa posreden dostop do virov, ki ga ima podjetje s svojimi odnosi (Halinen, Tikkanen, 2003, str. 8). Zaradi tega tradicionalna literatura s področja strateškega managementa ne omogoča globljega vpogleda v medsebojno odvisnost med podjetji in kombiniranje virov na ravni omrežja. Po mnenju teoretikov skupine IMP je pri oblikovanju strategije zelo pomembno, da podjetje opredeli, katere potrebne vire ima v lasti in katere bo pridobilo preko odnosov z zunanjimi poslovnimi enotami (Halinen, Tikkanen, 2003, str. 13). Neposreden nadzor nad viri v lasti podjetja ima prednosti z vidika možnosti učinkovite koordinacije, posreden dostop do virov skozi poslovne odnose pa ima prednosti z vidika inovacijskih možnosti (Håkansson, Snehota, 1995, str. 143). Pri tem vprašanju gre torej za kompromis med kratkoročno učinkovito koordinacijo virov in dolgoročno inovacijsko uspešnostjo. Gressetvold in Wedin (2005, str. 5) poudarjata, da je zbirka virov podjetja kratkoročno relativno stabilna, zato možnost za razvoj podjetja vidita predvsem v pridobivanju komplementarnih virov preko poslovnih odnosov. Na ta

način posreden dostop do virov skozi poslovne odnose podjetju omogoča večjo fleksibilnost (Håkansson, Snehota, 1995, str. 144).

Slika 15 prikazuje zbirko virov, kakršna je značilna za Kolektor. Matrika temelji na ideji, da ima vsak vir tako dobavitelja kot uporabnika in da v interakciji med tema dvema stranema vir pridobiva vrednost in se razvija. Za vsako izmed štirih kategorij virov mora podjetje analizirati dva vidika, in sicer (Håkansson, Snehota, 1995, str. 132-144):

- dostop do virov oz. nadzor nad viri (ali je nek vir v lasti podjetja ali podjetje do njega dostopa preko poslovnih odnosov). Gre za vprašanje, kako naj podjetje pride do virov, ki jih potrebuje, vendar so relativno redki;
- vrednost oz. razvoj virov (le-ta je odvisna od odnosa med dobaviteljem in uporabnikom).

Slika 15: Zbirka virov za Kolektor

		Uporabnik vira	
		Interni (1)	Zunanji (2)
Dobavitelj vira	Interni	Lastni polizdelki, orodja, stroji (enote Vlek, Orodjarna, Vzdrževanje, Strojegradnja)	Prodani komutatorji – odnosi s kupci
	Zunanji	Kupljeni polizdelki, reprodukcijski materiali, stroji, naprave, orodja – odnosi z dobavitelji	Komutatorji povezanih podjetij, ki se prodajajo preko Kolektor Group; kompatibilni programi ipd.
		(3)	(4)

Vir: Håkansson, Snehota, 1995, str. 145; Lastna priredba.

Prvi kvadrant se nanaša na situacijo, ko so viri tako proizvedeni kot uporabljeni znotraj istega podjetja. Z dostopom do virov v tem primeru ni težav, saj je dobaviteljska stran v podjetju ustvarjena ravno z namenom, da uporabniški strani zagotavlja potrebne vire. Uporabniški strani ni potrebno skrbeti zaradi relativne redkosti teh virov, vsaj ne v tem smislu, da bi si morala pri tem dobavitelju izboriti prioriteto pred drugimi kupci. Vendar pa v praksi povsem interno izdelani viri ne obstajajo. Kolektorjevi Orodjarna in Strojegradnja sicer izdelujeta specializirano opremo za proizvodne obrate v podjetju, vendar morata za njihovo proizvodnjo na trgu naročiti sestavne dele, storitve ipd. Na tem trgu pa že veljajo drugačne zakonitosti dostopanja do virov, ki bodo predstavljene v tretji točki. Vseeno pa je v takih primerih pozornost potrebno posvetiti zlasti vrednotenju in razvoju virov. Ker je po Håkanssonu in Snehoti vrednost vira vedno funkcija odnosa med dobaviteljem in uporabnikom, lahko situacija, ko obe strani pripadata istemu podjetju, vodi do previsoke tolerance med stranema in s tem do pomanjkanja razvojnih prizadevanj. V Kolektorju je ta problem rešen tako, da so interni proizvajalci in uporabniki virov organizirani kot različni profitni centri, s čimer sta dejansko ustvarjeni dve organizacijski strani, ki enakopravno določata vrednost vira z vgradnjo (dobavitelj – Orodjarna, Strojegradnja, Vlek, Vzdrževanje) in uporabo (posamezni proizvodni obrati) njegovih atributov.

Drugi kvadrant se nanaša na situacijo, ko se viri proizvajajo v podjetju, njihov uporabnik pa je zunanji (kupec). Z vidika podjetja – prodajalca je dostop do teh virov brezpredmeten. Kot je bilo zapisano že v predhodnih poglavjih, je pri teh virih bistvenega pomena njihova vrednost, ki se ustvarja v kombinacijah z drugimi viri pri njihovi uporabi. Podjetje se mora odločiti, katerim uporabnikom (kupcem) dati prednost, saj različni uporabniki vlečejo razvoj virov v različne smeri. Dodaten izziv za podjetje pa predstavlja tudi povezovanje obeh podprocesov ustvarjanja vrednosti (Håkansson, Snehota, 1995, str. 145).

V tretji situaciji, ko je dobavitelj virov zunanji in se le-ti uporabljajo v podjetju, sta pomembna tako dostop do virov kot tudi njihov razvoj. Za razliko od situacije, ko podjetje do potrebnih virov dostopa preko internih enot, mora pri zunanjih dobaviteljih podjetje pridobiti njihovo naklonjenost s korektnim poslovanjem, točnimi plačili, nudenjem pomoči, sorazmerno delitvijo dobička pri skupnih poslih ipd. Zunanji dobavitelj namreč ni v službi prav določenega kupca, kot to velja za interne servisne službe. Zaradi zasedenosti proizvodnih zmogljivosti pri dobavitelju ali številnih drugih razlogov lahko kupec ostane brez dostopa do potrebnega vira. Razvijanje oz. povečevanje vrednosti virov, ki jih podjetje pridobiva preko teh dobaviteljev, pa od njega zahteva še višjo raven nabavnega trženja kot sam dostop do teh virov. Podjetje mora biti sposobno dobaviteljem tržiti svoje potrebe in pridobiti njihovo pozornost. Kolektor med svojimi dobavitelji najvišje rangira tiste, ki so sposobni uspešno izpolnjevati njegove zahteve glede kakovosti izdelkov. Le kakovostni dobavljeni izdelki imajo namreč potencial, da v kombinacijah z drugimi viri v Kolektorjevih proizvodnih procesih soustvarjajo določeno vrednost. Kolektor je za dobavitelja leta 2004 npr. izbral avstrijsko podjetje Hoffman&Co. Elektrokohle, ki s Kolektorjem intenzivno sodeluje pri razvoju grafitnega komutatorja. Grafitni komutator ima več prednosti z vidika uporabe, v prvi vrsti daljšo življenjsko dobo. Kolektorju je uspelo omenjenega dobavitelja mobilizirati za sodelovanje pri razvoju tega komutatorja s tem, da se pozicionira kot najboljši proizvajalec komutatorjev na svetu. Zaradi tega je Hoffman zelo zavezan temu sodelovanju in je vložil veliko znanja in finančnih sredstev v razvoj kakovostnega grafitnega dela za komutator. Tako je Kolektor dejansko vplival na razvoj oz. dvig vrednosti virov, ki jih pridobiva od tega dobavitelja (Šemrl, 2004, str. 2-3).

Četrty kvadrant se nanaša na situacijo, ko podjetje deluje kot predstavnik dobavitelja v odnosu do uporabnika in obratno. Podjetje v zvezi s to kategorijo virov nima nobenih določenih nalog, vendar pa lahko ti viri predstavljajo številne priložnosti, saj lahko podjetje bolj svobodno išče nove kombinacije med dobaviteljsko in uporabniško stranjo virov (Håkansson, Snehota, 1995, str. 146). Kolektor to zbirko virov izkorišča predvsem z uvajanjem diverzifikacijskih programov, ki so kompatibilni z osnovnim komutatorskim in pri katerih lahko prihaja do sinergij pri prodaji. Program plastike (duroplastov in termoplastov), ki ga je Kolektor vpeljal s prevzemom nekdanjega nemškega SWL-a in postojnskega LIV-a, je npr. prav tako kot komutatorski program močno povezan z avtomobilsko industrijo.

Vsako podjetje se sočasno sooča z vsemi štirimi situacijami in se mora glede na oceno koristi in stroškov odločiti, ali bo uvajalo nove dobavitelje in nove uporabnike, tako interne kot zunanje (Håkansson, Snehota, 1995, str. 146).

6. SKLEP

Z diplomskim delom sem poskušal ustvariti določeno predstavo o tem, kaj so industrijska omrežja in kakšno mesto ima v njih posamezno podjetje. V diplomskem delu nisem poudarjal nobene definicije omrežja iz preprostega razloga – ker splošno sprejeta in neproblematična definicija omrežja ne obstaja. Osnovna vsebina omrežja so podjetja in odnosi med njimi. Podrobnejše definicije pa se tudi teoretiki, ki so utemeljili pristop industrijskih omrežij, izogibajo in omrežje raje kot z značilnostmi, ki jih ima, opredeljujejo z značilnostmi, ki jih nima. Tako npr. navajajo, da omrežje *ni* omejeno na podjetja, s katerimi osrednje podjetje posluje, niti *ni* omejeno na podjetja, s katerimi poslujejo njegovi partnerji. Moje mnenje je, da natančna definicija omrežja niti ni potrebna; dejstvo je, da podjetja v njih delujejo (izvajajo mreženje), dejstvo pa je tudi, da svojih omrežij ne glede na kakovost njihove definicije v celoti ne morejo dojeti.

V diplomskem delu me je zanimalo predvsem, kakšne so možnosti managementa znotraj omrežij. V omrežjih se srečujejo neodvisna podjetja, ki rešujejo svoje specifične poslovne probleme, pri tem pa jih mora voditi načelo uravnotežanja lastnih ciljev in ciljev omrežja. Ojasalova (2002, str. 8-9) ugotavlja, da nobeno podjetje ne nadzira omrežja, čeprav se nekatera obnašajo kot da bi ta nadzor imela. V diplomskem delu sem se sprehodil čez model managementa v omrežju in na več mestih s pomočjo drugih modelov pogledal nekoliko bolj v globino. Modele sem apliciral na primer koncerna Kolektor, konkretnije na njegovo poslovno strategijo za komutatorski program. V poslovnem primeru Kolektorja je bilo mogoče razpoznati številne principe, s katerimi teoretiki skupine IMP razlagajo poslovanje podjetij na medorganizacijskih trgih. Sinteza literature raziskovalcev skupine IMP kakor tudi analiza primera Kolektorja potrjujeta tezo mojega diplomskega dela, da *koncepta omrežij in managementa nista nezdružljiva*. Podjetje z omrežjem sicer ne more ravnati, ima pa vse možnosti ravnati z odnosi znotraj njega, pri čemer obstajajo tako dobri kot slabi pristopi. S tem pa pridem tudi do drugega dela začetne hipoteze, ki ga prav tako lahko potrdim: *specifičnost igralcev in heterogenost virov v omrežju zahtevata alternativne pristope k strateškem managementu*. Dejstvo, da ima vsak igralec (podjetje) v omrežju specifične cilje in da se na poseben način vključuje v omrežje igralcev, aktivnosti in virov, raziskovalcu ne dovoljuje, da bi ga obravnaval na enak način kot ostala podjetja v njegovi panogi, kot to počne Porterjev model petih silnic. Prav tako v realnosti podjetjem niso na razpolago le viri, nad katerimi imajo lastninsko pravico. Nobeno podjetje nima neposrednega (lastniškega) nadzora nad vsemi viri, ki jih potrebuje za izvajanje svojih aktivnosti. Vedno obstajajo viri izven podjetja, ki jih mora priključiti s pomočjo svojih poslovnih odnosov. Večino teh zunanjih virov podjetje pridobi z odnosi, ki imajo obliko menjave (izdelki, kupljeni od dobaviteljev). Obstajajo pa tudi viri, ki jih ni mogoče enostavno seliti, vendar jih podjetje vseeno lahko izkoristi. Gre za nematerialne vire (kot so poznavanje trga, tehnologije, aplikativno znanje), do katerih lahko podjetje dostopa le preko aktivnih poslovnih odnosov. Ker je za vire značilno tudi, da so heterogeni, postane za podjetje pomembno, do *čigavih* virov dostopa preko poslovnih odnosov. Zato mora podjetje v svoji zbirki virov skrbeti tako za njihovo vrednost kot za njihovo dostopnost.

Glede na veljavnost hipoteze lahko rečem tudi, da ima predstavljen model strateškega odločanja pri managementu v omrežju določeno praktično vrednost. Nikakor nimam namena trditi, da je predstavljen model sposoben zamenjati uveljavljene modele strateškega managementa, ki so bistveno bolj razdelani in precej več operirajo z vrednostno izraženimi kategorijami. Vseeno pa lahko na tej stopnji rečem vsaj to, da so njegova izhodišča bližje realnosti kot izhodišča tradicionalnih modelov.

LITERATURA

1. Albreht Mateja: Zadovoljstvo kupcev komutatorjev, proizvedenih v podjetjih skupine Kolektor Group. *Komunitator, Idrija*, 5(2005), 26, str. 8-9.
2. Baglieri Enzo, Zamboni Silvia: Partnering along the Demand Chain: Collaboration in New Product Development Process. 21st IMP-conference in Rotterdam, Netherlands. 16 str. [URL: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/4663.pdf>], 2005.
3. Baraldi Enrico: The Places of IKEA: Using Space as a Strategic Weapon in Handling Resource Networks. 19th IMP-conference in Lugano, Switzerland. 18 str. [URL: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/4289.pdf>], 2003.
4. Baraldi Enrico, Strömsten Torkel: Embedding, Producing and Using Low Weight: Value Creation and the Role of the Configuration of Resource Interfaces in the Networks Around IKEA's Lack Table and Holmen's Newsprint. *IMP Journal, Oslo*, 1(2006), 1, str. 52-97.
5. Baraldi Enrico, Strömsten Torkel: Value Creation and Resource Interface Knowledge. Applying Knowledge to the Resource Interfaces that Embed Holmen's Newsprint and IKEA's Lack Table. 21st IMP-conference in Rotterdam, Netherlands. 30 str. [URL: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/4665.pdf>], 2005.
6. Bešter Primož: Intervju. *Komunitator, Idrija*, 2(2002), 8, str. 8-9.
7. Biong Harald, Wathne Kenneth, Parvatiyar Atul: Why do some Companies not Want to Engage in Partnering Relationships. Gemünden Hans Georg, Ritter Thomas, Walter Achim, eds., *Relationships and Networks in International Markets*. Oxford : Pergamon, 1997, str. 91-107.
8. Ciabuschi Francesco: Internationalisation Process from a Resource Network Perspective. 18th IMP-conference in Perth, Australia. 21 str. [URL: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/4238.pdf>], 2002.
9. Easton Geoff: Case Research as a Methodology for Industrial Networks: A Realist Apologia. Naude Peter, Turnbull Peter, eds., *Network Dynamics in International Marketing*. Oxford : Pergamon, 1998, str. 73-87.
10. Ford David: Two Decades of Interaction, Relationships and Networks. Naude Peter, Turnbull Peter, eds., *Network Dynamics in International Marketing*. Oxford : Pergamon, 1998, str. 3-15.
11. Ford David, Håkansson Håkan: The Idea of Business Interaction. *IMP Journal, Oslo*, 1(2006), 1, str. 4-27.
12. Ford David et al.: Managing Networks. 18th IMP-conference in Perth, Australia. 22 str. [URL: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/4198.pdf>], 2002.
13. Forsström Birgitta: Value Co-Creation through Interdependence in the Context of Industrial Buyer-Seller Relationships – Findings from an Empirical Study. 20th IMP-conference in Copenhagen, Denmark. 29 str. [URL: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/4539.pdf>], 2004.
14. Geersbro Jens, Hedaa Laurids, Schurr Paul: Interaction Episodes as Engines of Relationship Change. 21st IMP-conference in Rotterdam, Netherlands. 11 str. [URL: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/4755.pdf>], 2005.

15. Gressetvold Espen: Technical Development within the Industrial Network Approach as Interaction Between Four Resource Entities. 17th IMP-conference in Oslo, Norway. 14 str. [URL: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/185.pdf>], 2001.
16. Gressetvold Espen, Wedin Torkel: Managing Product Development – Challenges Related to Embeddedness in Time and Space. 21st IMP-conference in Rotterdam, Netherlands. 20 str. [URL: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/4692.pdf>], 2005.
17. Halinen Aino, Tikkanen Joni: Network Approach to Strategic Management? Exploration to the Emerging Perspective. 19th IMP-conference in Lugano, Switzerland. 22 str. [URL: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/4430.pdf>], 2003.
18. Harrison Debbie: IMP as Fashion: IMP Past, Present and Future. [URL: http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4482], 5.8.2006.
19. Hjelmgren Daniel: Exploring the Interplay between Standard Products and Customer Specific Solutions. Göteborg : Chalmers University of Technology, 2005. 178 str.
20. Håkansson Håkan: International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach. New York : John Wiley, 1982. 406 str.
21. Håkansson Håkan, Snehota Ivan: Developing Relationships in Business Networks. London : Routledge, 1995. 418 str.
22. Jaklič Andreja: Internacionalizacija slovenskih podjetij. Komunitator, Idrija, 6(2006), 32, str. 4-5.
23. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 353 str.
24. Naude Peter, Henneberg Stephan, Mouzas Stefanos: Network Pictures – Concepts and Representations. 20th IMP-conference in Copenhagen, Denmark. 33 str., 7 pril. [URL: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/4554.pdf>], 2004.
25. Ojasalo Jukka: Key Network Management. 18th IMP-conference in Perth, Australia. 21 str. [<http://www.impgroup.org/uploads/papers/4200.pdf>], 2002.
26. Pedersen Ann-Charlott et al.: A Paradox? Homogeneity in the IMP Perspective. 19th IMP-conference in Lugano, Switzerland. 20 str. [URL: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/4354.pdf>], 2003.
27. Petrič Stojan: Intervju. Komunitator, Idrija, 3(2003), 15, str. 2-4.
28. Philipsen Kristian, Munksgaard Balslev Kristin, Damgaard Torben: The Paradox of Opportunity and Limitations for Sub-suppliers. 20th IMP-conference in Copenhagen, Denmark. 11 str. [URL: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/4571.pdf>], 2004.
29. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
30. Rusjan Borut: Management proizvodnje. Prosojnice. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001, 242 str.
31. Skaates Maria Anne: Actor Bonds in Situations of Discontinuous Business Activities. 16th IMP-conference in Bath, U.K. 23 str. [URL: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/119.pdf>], 2000.
32. Šemrl Filip: Kolektor spet Boschev najboljši dobavitelj. Komunitator, Idrija, 5(2005), 27, str. 2.
33. Šemrl Polona: Rastite z nami – moto letošnjega Dneva dobaviteljev. Komunitator, Idrija, 4(2004), 22, str. 2-3.

34. Veflen Olsen Nina: Incremental Product Development – Four Essays on Activities, Resources, and Actors. Oslo : BI Norwegian School of Management, 2006. 156 str., 21 pril.
35. Waluszewski Alexandra, Tunisini Annalisa, Håkansson Håkan: Place as a Resource in Business Networks. 18th IMP-conference in Dijon, France. 28 str. [URL: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/491.doc>], 2002.

VIRI

1. Automotive Industry Trends Affecting Component Suppliers. Report for Discussion at the Tripartite Meeting on Employment, Social Dialogue, Rights at Work and Industrial Relations in Transport Equipment Manufacturing. Geneva : International Labour Organization, 2005. 116 str., 29 tbl.
2. Gressetvold Espen: Introduction to the Industrial Network Approach. 54 str. [URL: <http://www.toh.hist.no/fag/ma261/ma261slides.pdf>], 5.8.2006.
3. Izdelki in rešitve, Kolektor Pro. [URL: <http://www.kolektor.si/index.php?i=38>], 3.6. 2006.
4. Podjetja, Kolektor Group. [URL: <http://www.kolektorgroup.com/index.php?i=10>], 3.6. 2006.
5. Podjetja v skupini, Kolektor Group. [URL: <http://www.kolektorgroup.com/index.php?i=24>], 3.6. 2006.
6. Poslovanje, Kolektor Group. [URL: <http://www.kolektorgroup.com/index.php?i=4>], 3.6. 2006.
7. Predstavitev, Kolektor Group. [URL: <http://www.kolektorgroup.com/index.php>], 3.6. 2006.
8. Vodnik Rok: Delno strukturiran intervju z izvršnim direktorjem komercialne Kolektor Group, 21.09.2006.



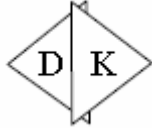
SLOVAR SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

Tuj izraz	Slovenski prevod
Activity	Aktivnost
Activity links	Povezave med aktivnostmi
Activity network	Omrežje aktivnosti
Actor	Igralec
Actor bonds	Vezi med igralcema
Actor network	Omrežje igralcev
(First, Second, Third) aspect of networking	(Prvi, drugi, tretji) vidik mreženja
Atmosphere	Vzdušje v odnosu
Availability and control of resources	Dostop do oz. nadzor nad viri
Bridgehead resource	Premostitveni vir
Choices about how to network	Odločitve glede načina mreženja
Choices about network position	Odločitve glede položaja v omrežju
Choices about working within relationships	Odločitve glede delovanja znotraj obstoječih odnosov
Coerce/concede	Prisiliti/popustiti
Competence in management of relationships and collaboration	Kompetence na področju odnosov in sodelovanja
Conform/confront	Izzvati/pristati
Consolidate/create	Se utrditi/ustvariti nov položaj
Dis-intermediation	Ne-posredovanje
First tier supplier	Dobavitelj prve ravni
Governance competence	Nadzorne kompetence
Industrial networks approach	Pristop industrijskih omrežij
Intermediation	Posredovanje
Key network	Ključno omrežje
Learning by doing	Dejavno učenje
Managing in network	Management v omrežju
Managing network	Management omrežja
Mixed interfaces	Mešani stiki
Network outcomes	Izidi mreženja
Network paradox	Paradoks industrijskih omrežij
Network pictures	Slike omrežja
Network position	Položaj v omrežju
Networking	Mreženje
Organizational interfaces	Organizacijski stiki
Resource	Vir
Resource collection	Zbirka virov
Resource constellation	Omrežje virov




Tuj izraz	Slovenski prevod
Resource development	Vrednost oz. razvoj virov
Resource heterogeneity	Heterogenost virov
Resource heterogeneity type (A), type (B)	Heterogenost virov vrste (A), (B)
Resource interfaces	Stiki med viri
Resource provider	Dobavitelj vira
Resource scarcity	Relativna redkost virov
Resource ties	Povezave med viri
Resource user	Uporabnik vira
Social resources	Družbeni viri
Social space	Družbeni prostor
Spatial friction	Prostorsko trenje
Strategic network picture	Strateška slika omrežja
Technical interfaces	Tehnični stiki
Technical resources	Tehnični viri
Three layers of substance (of business relationship, network)	Tri ravni vsebine (poslovnega odnosa, omrežja)
Value co-creation	Soustvarjanje vrednosti
Value creation process	Proces ustvarjanja (dodajanja) vrednosti
Value embedding sub-process	Podproces vgradnje vrednosti
Value production/utilization sub-process	Podproces proizvodnje/uporabljanja vrednosti

PRILOGE

Priloga 1: Lastnosti treh teoretičnih tipov dobaviteljev

	Dobavitelj standardnih izdelkov	Tradicionalni dobavitelj	Partnerski dobavitelj
			
Značilnosti posameznih tipov dobaviteljev			
Izdelki	Standardni izdelki, ki jih kupci naročajo npr. iz kataloga	Izdelki, izdelani po specifikacijah/risbah kupcev	Izdelki, procesi in sistemi, razviti v sodelovanju s kupcem
Glavne kompetence dobavitelja	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tehnične sposobnosti na področju proizvodnje in izvajalnih procesov. ✓ Učinkovitost proizvodnje. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nadzorne kompetence. ✓ Nadzor in obvladovanje tokov informacij, materialov, komponent in izdelkov. <p>Skozi omrežje (svoje dobavitelje) ima dostop do:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ tehničnih sposobnosti na področju proizvodnje in izvajalnih procesov; ✓ učinkovitosti proizvodnje. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obvladovanje odnosov in sodelovanja. <p>Skozi omrežje (svoje dobavitelje) ima dostop do:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ nadzora in obvladovanja tokov informacij, materialov, komponent in izdelkov; ✓ tehničnih sposobnosti na področju proizvodnje in izvajalnih procesov; ✓ učinkovitosti proizvodnje.
Ročnost in cilj odnosa s kupcem	Kratkoročen. Osredotočanje na denarni tok.	Srednjeročen. Osredotočanje na donosnost naložb v tehnologijo.	Dolgoročen, strateško partnerstvo. Osredotočanje na donosnost naložb v odnose.
Stiki s kupcem	Redki stiki med dobaviteljem in kupcem	Občasni stiki s kupcem	Tesno sodelovanje s kupcem, izmenjava zaposlenih med podjetjema, skupno delo v projektnih timih
Stopnja koordinacije s kupcem	Nizka	Srednja	Visoka
Procesi učenja med dobaviteljem in kupcem	Ne obstaja	Dobavitelj se uči od kupca	Obojestransko učenje
Odvisnost od izmenjave informacij s kupcem	Nizka	Srednja	Zelo visoka

Nadaljevanje Priloge 1: Lastnosti treh teoretičnih tipov dobaviteljev

	Dobavitelj standardnih izdelkov	Tradicionalni dobavitelj	Partnerski dobavitelj
			
Značilnosti posameznih tipov dobaviteljev			
Delitev virov s kupcem	Ločeni viri	Podjetji si delita nekaj virov	Skupne investicije in delitev nalog na osnovi deljenih virov
Priložnosti za posamezne tipe dobaviteljev			
Zbiranje informacij o priložnostih	Tržne raziskave, npr. segmentacija kupcev	Skozi pridobivanje novih nalog ali spremenjene specifikacije s strani kupcev	Vodilni uporabniki
Pričakovane priložnosti na kratki rok	Izdelki, ki so povezani z obstoječo tehnologijo	Odvisne od dejanskih pričakovanj in zahtev kupcev	Odvisne od skupnih interesov kupca in dobavitelja za skupne projekte
Pričakovane priložnosti na srednji ali dolgi rok	Razvoj novih izdelkov na osnovi obstoječih kompetenc za obstoječe trge, ki pa so z vidika podjetja novi	Razvoj izdelkov po novih specifikacijah kupcev	Priložnosti so odvisne od strategije, ki jo izbere kupec
Omejitve	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nerazumevanje spremenjenih potreb kupcev zaradi pomanjkanja stikov z njimi. ✓ Težave pri razvijanju novih kompetenc zaradi pomanjkanja izkušenj. 	“Lock-in” učinek oz. učinek zaprtega sistema z obstoječimi kupci in oportunitetni stroški kupcev, s katerimi dobavitelj zaradi tega učinka ne more skleniti posla	Velika odvisnost od posameznega kupca, s katerim je dobavitelj investiral v skupni odnos

D – dobavitelj

K – kupec

Vir: Philipsen, Munksgaard, Damgaard, 2004, str. 6-7.

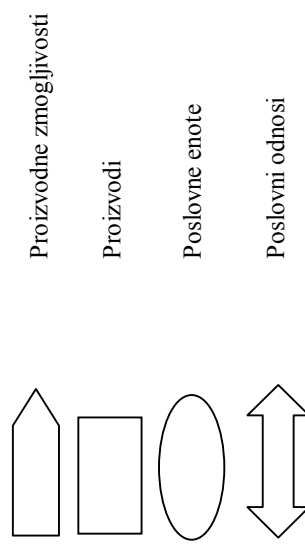
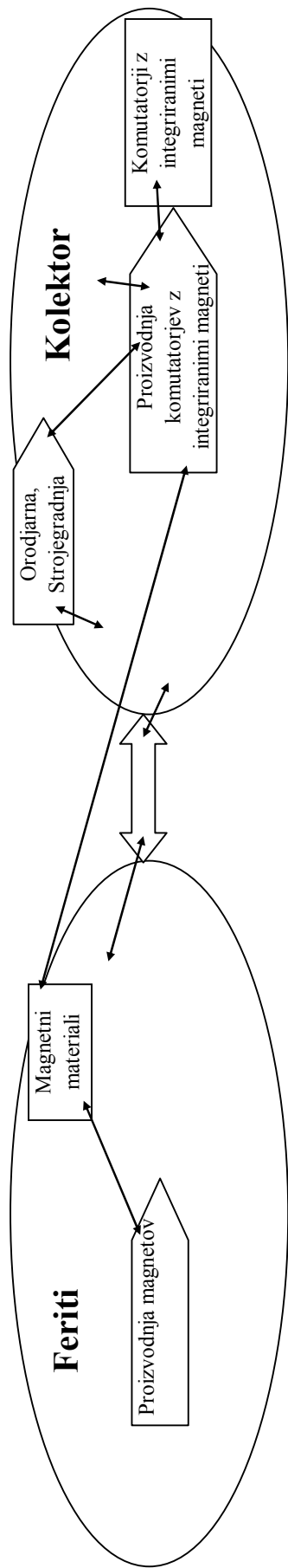
Priloga 2: Akcijske strategije v odnosu do dveh vrst heterogenosti virov

Vir	Heterogenost	Strategija	Vsebina strategije	Primeri Kolektorjevih strategij
Izdelek	Vrsta (A)	Neupoštevanje	Osredotočanje na kombinacije, v katerih je izdelek že uporaben	
		Upoštevanje	Osredotočanje na iskanje novih kombinacij, v katerih bi izdelek lahko bil uporaben	Iskanje povsem novih možnosti (grafitni komutator, zbiranje informacij s trga)
	Vrsta (B)	Neupoštevanje	Neupoštevanje lastnosti, po katerih se izdelek razlikuje od podobnih izdelkov	
		Upoštevanje	Osredotočanje na lastnosti, po katerih se izdelek razlikuje od podobnih izdelkov	Razvijanje izpeljank z višjo dodano vrednostjo (integrirani magneti, prečne povezave)
Proizvodne zmogljivosti	Vrsta (A)	Neupoštevanje	Osredotočanje na kombinacije, v katerih so proizvodne zmogljivosti že uporabne	
		Upoštevanje	Osredotočanje na iskanje novih kombinacij, v katerih bi proizvodne zmogljivosti lahko bile uporabne	Izdelava komutatorjev po novih tehnologijah
	Vrsta (B)	Neupoštevanje	Neupoštevanje lastnosti, po katerih se proizvodne zmogljivosti razlikujejo od podobnih proizvodnih zmogljivosti	
		Upoštevanje	Osredotočanje na lastnosti, po katerih se proizvodne zmogljivosti razlikujejo od podobnih proizvodnih zmogljivosti	Selitev proizvodnje nediferenciranih komutatorjev na Kitajsko in v Bosno
Poslovni odnosi	Vrsta (A)	Neupoštevanje	Uporabljanje odnosa za isti namen	
		Upoštevanje	Iskanje novih kombinacij, v katerih bi odnos lahko bil uporaben	Uporaba odnosov s strateškimi kupci za pridobivanje povezanih poslov (rotor za BLDC motor)
	Vrsta (B)	Neupoštevanje	Neupoštevanje lastnosti, po katerih se poslovni odnos razlikuje od podobnih poslovnih odnosov	
		Upoštevanje	Osredotočanje na lastnosti, po katerih se poslovni odnos razlikuje od podobnih poslovnih odnosov	Povečevanje deleža strateških partnerstev s kupci
Poslovne enote	Vrsta (A)	Neupoštevanje	Osredotočanje na kombinacije, v katerih je poslovna enota že uporabna	
		Upoštevanje	Osredotočanje na iskanje novih kombinacij, v katerih bi poslovna enota lahko bila uporabna	Izkoriščanje kompetenc povezanih podjetij (Feriti, LIV Postojna...)
	Vrsta (B)	Neupoštevanje	Neupoštevanje lastnosti, po katerih se poslovna enota razlikuje od podobnih poslovnih enot	
		Upoštevanje	Osredotočanje na lastnosti, po katerih se poslovna enota razlikuje od podobnih poslovnih enot	Interna proizvodnja specialnih strojev in orodij v lastni Orodjarni in Strojegradnji

Vir: Pedersen et al., 2003, str. 20; Lastna priredba.

V tabeli so prikazane zgolj akcije, ki so del dodatnih ali novih strategij za komutatorski program v koncernu Kolektor. Prazno polje Kolektorjevih strategij v rubriki "Osredotočanje na kombinacije, v katerih je izdelek že uporaben" seveda ne pomeni, da Kolektor ne bo več proizvajal komutatorjev za obstoječe aplikacije, pač pa le, da na tem področju ne bo prihajalo do sprememb.

Priloga 3: Podproces vgradnje vrednosti za komutator z integriranimi magneti



Priloga 4: Podproces proizvodnje/uporabljanja vrednosti za komutator z integriranimi magneti

