

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

GREGOR KARER

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**POSLOVNI MODEL ZALOŽBE
MULTIRECORDS**

Ljubljana, februar 2008

GREGOR KARER

Študent **Gregor Karer** izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom **dr. Marka Jakliča** in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 6. 2. 2008

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. MREŽENJE	2
1.1. Mrežne združbe	2
1.2. Značilnosti mrež	3
1.3. Različne vrste mrežnih združb	4
1.4. Delovanje mrež	5
1.5. Prednosti mrež	6
1.6. Širjenje mrež	6
1.7. Najpogostejši vzroki razpadanja mrež	8
2. ZAUPANJE V MREŽNIH ZDRUŽBAH	10
2.1. Vrste zaupanja	12
2.2. Jakost zaupanja	12
2.3. Povečevanje zaupanja v mrežah	13
2.4. Koristi zaupanja v mrežah	15
2.5. Zaupanje in kontrola v mrežah	16
2.6. Slabosti zaupanja	16
3. DEJAVNOSTI GLASBENE ZALOŽBE	18
3.1. Založništvo	19
3.2. Proizvodnja fonogramov	20
3.3. Glasbeni studio	21
3.4. Oddelek za produkcijo zvoka in slike	21
3.5. Oddelek A&R	21
3.6. Trženjski oddelek	22
3.7. Prodajni oddelek	23
3.8. Odnosi z novinarji in kritiki	24
3.9. Organizatorji koncertov	24
3.10. Managerji glasbenih skupin	24
4. SISTEM KREDITNIH TOČK	26
4.1. Delovanje sistema kreditnih točk	28
4.2. Prednosti, ki jih sistem prinaša	31
4.3. Slabosti sistema kreditnih točk	35
4.4. Uporabnost sistema kreditnih točk	37
SKLEP	39
LITERATURA	41
VIRI	42
PRILOGA: MULTIRECORDS MANAGEMENT TIM	I

KAZALO SLIK

Slika 1: Vpliv organizacijske strukture na zaupanje	11
Slika 2: Pot od ustvarjalca do potrošnika	19
Slika 3: Pretok honorarjev za avtorske in mehanične pravice v Sloveniji	20
Slika 4: Založba Multirecords	28
Slika 5: Prednosti, ki jih prinaša mrežno sodelovanje	32
Slika 6: Prednosti, ki nam jih prinaša zaupanje znotraj mrežne združbe	34
Slika 7: Ključne prednosti sistema kreditnih točk	35

UVOD

V današnjih časih, ko založbe propadajo in je svetovna glasbena industrija v največji krizi doslej, je ustanavljanje nove založbe precej drzno dejanje. Kljub temu slovenski glasbeni prostor potrebuje založbo, ki se je sposobna prilagajati hitrim spremembam v okolju in je pripravljena sprejeti izzive, ki jih prinaša tehnološki napredek. Predvsem mlade glasbene skupine niso zadovoljne s ponudbo obstoječih založb, saj te nimajo posluha zanje in se raje posvečajo že uveljavljenim skupinam.

Nedvomno prodor mlade založbe med vodilne v tej panogi zahteva kar nekaj inovativnih idej in fleksibilnosti, saj je običajna pot predolga, da bi lahko ujeli najboljše. Kot pravita Nordström in Ridderstråle (2001, str. 152), moramo v današnjem kapitalističnem sistemu težiti k drugačnosti. Nove, inovativne ideje in mreže znanja so ključ do bogastva. In ravno ta inovativnost, ki se izraža v poslovnem modelu založbe Multirecords, je ključni dejavnik, ki utira pot v navidezno zasičen trg slovenske glasbene industrije.

Poslovni model je sistem različnih strategij, ki omogoča podjetjem obstoj in jim zagotavlja rast. Poslovni model glasbene založbe Multirecords temelji na povezovanju partnerjev, ki se ukvarjajo s kakršnokoli podporo glasbenim skupinam na slovenski glasbeni sceni, v skupno mrežo. Vsi partnerji delujejo pod enotno blagovno znamko (Multirecords), vendar z ločenimi računi. Glavni vezni člen znotraj mreže je poleg zaupanja sistem kreditnih točk, ki sem ga zasnoval sam. Sistem kreditnih točk omogoča specializacijo posameznih partnerjev znotraj mreže in teži k medsebojni podpori članov omenjene mreže.

Vsebinsko gledano je diplomsko delo sestavljeno iz treh sklopov. Prvi sklop je teoretičen in zajema poglavje o mreženju ter poglavje o zaupanju v mrežnih združbah. V poglavju o mreženju opredelim pojem mrežna združba, opišem značilnosti mrež, predstavim različne vrste mrežnih združb, njihovo delovanje in prednosti, ki jih takšna organizacijska oblika prinaša. Opišem, kako mreže širimo in naštejemo najpogostejše vzroke za njihov razpad. V poglavju o zaupanju v mrežnih združbah pišem o vrstah in jakosti zaupanja, o tem, kako lahko vplivamo na povečevanje zaupanja v mrežah ter o koristih, ki jih zaupanje prinaša. Predstavim razmerje med zaupanjem in kontrolo v mrežah, na koncu pa opozorim na slabosti zaupanja in tveganja zaradi možnosti zlorabe zaupanja.

Drugi sklop zajema poglavje o dejavnostih glasbene založbe. V njem opišem pot od glasbenega ustvarjalca do potrošnika glasbe ter natančneje opišem tiste korake na tej poti, ki naj bi jih za glasbeno skupino opravljala založba. S tem mislim na založništvo, proizvodnjo fonogramov, delo v glasbenem studiu ter delo snemalcev videospotov. Opišem naloge oddelka A&R, trženjskega in prodajnega oddelka in predstavim pomembnost negovanja odnosov z novinarji in kritiki ter organizatorji glasbenih koncertov. Opišem različne tipe glasbenih managerjev in njihovo delo. Za boljšo ponazoritev posameznih točk predstavim tudi nekaj praktičnih primerov znanih slovenskih glasbenih skupin.

Zadnji, tretji sklop diplomskega dela se nanaša na praktični primer založbe Multirecords. V njem opišem težave, s katerimi smo se srečevali pri medsebojnem povezovanju in s pomočjo teoretičnega znanja iz prvih dveh sklopov poiščem rešitve za našo založbo. Predstavim model kreditnih točk kot motivacijski mehanizem, ki povezuje celotno mrežo. Poleg samega delovanja sistema ter prednosti, ki jih nudi, nakažem še možnosti uporabe sistema v ostalih poslovnih panogah in kot prehodno obdobje pred združitvijo podjetij. Na koncu sledi sklep, v katerem povzamem glavne ugotovitve naloge.

1. MREŽENJE

Ljudje smo socialna bitja, odvisni smo eden od drugega in pomembno je, da se tega zavedamo. Povezovanje nam omogoča hitrejši razvoj in posledično boljše življenje. Le malo ljudi je popolnoma samozadostnih in še manj je tistih, ki jim takšno življenje zavidajo.

Že v pradavnini smo ustvarjali mreže, ki jim danes pravimo plemena (D'Amour, 2004, str. 1). Izključitev iz plemena, je pomenila najokrutnejšo kazen, ki te je lahko doletela, saj je bilo preživetje izven te mreže izredno težavno. Podobno je tudi danes, le da so naše mreže veliko kompleksnejše, kar je posledica družbenega razvoja in specializacije.

Zavedati se moramo priložnosti, ki nam jih ponuja povezovanje in izkoriščati potencialne, ki nas obkrožajo. Samo najboljši krojijo smernice družbi, najboljši pa so tisti, ki razpolagajo z znanjem (Nordström in Ridderstråle, 2003, str. 137). Ni pomembno, da je celotno znanje ravno v naši glavi, pomembno pa je, da vemo, kje se to znanje nahaja in da lahko z njim razpolagamo. Bogastvo se ustvarja z modrostjo, zato je pomembno, da gradimo mreže znanja, ki so danes ena od ključnih konkurenčnih prednosti malih inovativnih podjetij.

1.1. MREŽNE ZDRUŽBE

Za razlago mrežnih združb je dobro, da najprej opredelimo pomen pojmov '**organizacija**' in '**zdržba**' ter njuno povezavo. Organizacija je pojem, ki ga v vsakdanjem življenju uporabljamo na zelo različne načine, zato si tudi avtorji niso enotni pri opredelitvi. Rozman (2000, str. 15–19) pojmuje organizacijo s treh vidikov:

- organizacija v tehničnem smislu,
- organizacija kot množica medsebojnih razmerij,
- organizacija kot zdržba ali sistem.

Organizacija v tehničnem smislu pomeni organizacijo dela oziroma kako uskladiti proizvodne dejavnike, da bi dosegli čim boljši učinek. Je učinkovit, tvoren proces usklajevanja, kombiniranja elementov (delovnih sredstev, dejavnosti, naročil, ljudi v neaktivnem smislu ...) za izpolnitev skupne delovne naloge. Poudarek je na tehničnih razmerjih in učinkovitosti.

Organizacija kot množica medsebojnih razmerij pomeni sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja (Lipovec, 1987, str. 35). Prvi del Lipovčeve opredelitve je statičen in se nanaša na razmerja in strukture, drugi del pa dinamičen, saj se razmerja in strukture spreminjajo v procesu zagotavljanja smotnosti, se pravi v procesu planiranja in kontrole. Organizacije torej ne sestavljajo ljudje, ampak razmerja in vloge, ki jih imajo ljudje kot člani določene organizacije.

Tretja opredelitev organizacije je pogosta predvsem med sociologi. **Organizacija kot zdržba ali sistem** je socialna enota (zdržba), ki deluje zaradi uresnitve skupnega cilja. Njen temeljni element je torej človek.

Poleg omenjenih treh opredelitev lahko organizacijo opredelimo še **kot podjetje** (organizacija je družbena enota – zdržba, ki je usmerjena k doseganju cilja, zanjo je značilna struktura aktivnosti in jo je možno razlikovati od okolja); **kot sistem** (organizacija podjetja je odprt,

vzročno povezan in ciljno usmerjen socialni sistem); poznamo tudi **procesno opredelitev** (organizacija je proces zagotavljanja smotrnosti izvedbe, je proces opredeljevanja ciljev, planiranja, kontroliranja, poudarek je na procesu) itd. (Rozman, 2000, str. 17). Mnogi avtorji se strinjajo, da je najprimernejša Lipovčeva opredelitev, saj povezuje več različnih opredelitev organizacije.

V nadaljevanju bom namesto termina **organizacija** uporabljal termin **združba**, s čimer mislim na ljudi, ki so člani te združbe in na razmerja med njimi. To je za potrebe tega diplomskega dela vsebinsko najprimernejša opredelitev.

Pojavna oblika združbe je lahko **mehanistična** ali **organska** (Šepic, 2006, str. 14). Prva je značilna za velika, hierarhično urejena podjetja. Zanje so značilni formalizirani odnosi, hierarhija in kontrola. Takšna organizacijska oblika je primerna predvsem za velika, ustaljena podjetja, ki delujejo v počasi se spreminjajočem in ne tveganem okolju. Na drugi strani je organska struktura primerna za bolj dinamična okolja, v katerih mora podjetje hitro sprejemati odločitve in se prilagajati okolju. Zanje so značilni manj formalizirani odnosi in horizontalna komunikacija. Zaradi hitro spreminjajočega se okolja, se vse več podjetij odloča za prehod iz mehanistične v organsko organizacijsko obliko.

Pomemben element združbe je tudi njena **struktura** ali **oblika**. Zanima nas, katera od oblik je najprimernejša za določeno podjetje glede na situacijske spremenljivke. Težko bi rekli, da je katera od znanih organizacijskih oblik najboljša. Zanima nas predvsem, katera je najprimernejša za določeno podjetje. To pa je odvisno od značilnosti podjetja in okolja, v katerem posluje. Poznamo več vrst organizacijskih struktur. Rozman (2000, str. 86) navaja **enostavno, poslovno-funkcijsko, produktno, decentralizirano in projektno matrično strukturo**. V zadnjem času pa se vse več pozornosti namenja tudi **mrežni** in **virtualni strukturi**, obe sta zanimivi predvsem zaradi svoje prilagodljivosti na spremembe v okolju. Marsikateri avtor misli, da bosta ravno ti dve obliki zavladali v prihodnosti.

Avtorji mrežne strukture opredeljujejo različno, največkrat pa jih opisujejo kot izbrano, vztrajno in skladno skupino različno velikih neodvisnih združb, ki so povezane v nastajanju skupnih proizvodov ali storitev (Fenwick, De Cieri, 2004, str. 799). Mreža temelji na odprtih dogovorih med posameznimi partnerji, ki so gospodarsko neodvisni in lahko delujejo tudi izven mreže.

1.2. ZNAČILNOSTI MREŽ

Mrežne združbe imajo določene značilnosti, po katerih se ločijo od ostalih organizacijskih oblik. Sydow in Windler sta ugotovila tri bistvene razlike (Fenwick, De Cieri, 2004, str. 799):

- 1) Gradnja medpodjetniških mrež pomeni **vzpostavitev razmerij med združbami, ki so v pravnem pogledu vsaka zase ločena enota, ekonomsko pa delujejo v medsebojnem sodelovanju**.
- 2) V mrežah je potrebno upoštevati, da delovanje vedno poteka na dveh ravneh – na ravni lastne združbe in na ravni mreže. Ravno zaradi te dvojnosti je usklajevanje v mrežah izredno zahtevno.
- 3) Mreže pri svojem delovanju uporabljajo tako imenovano **logiko izmenjave**, med tem ko druge strukture temeljijo izključno na hierarhični ali tržni logiki.

Kovač (1999, str. 325) po Winklerju navaja kot skupne lastnosti mrežnih združb naslednje značilnosti:

- so **posebne oblike medpodjetniškega sodelovanja**;
- obstaja **vzajemna povezanost**;
- predstavljajo **sodelovanje med posameznimi udeleženci** (posamezniki, skupine, organizacije in skupine organizacij);
- sodelujoče organizacije so lahko **gospodarsko samostojne**;
- vzpostavijo se **kompleksne medsebojne povezave** na različnih področjih (informacijskem, kadrovskem, tehnološkem, finančnem itd.);
- obstajajo tako **dinamične kot stabilne povezave**;
- osnovne značilnosti so: **decentralizacija, razpršenost moči in pristojnosti odločanja**.

1.3. RAZLIČNE VRSTE MREŽNIH ZDRUŽB

V točki 1.2. sem opisal, kakšne so značilnosti mrežnih združb. Te značilnosti ločijo mrežne združbe od ostalih organizacijskih struktur, kljub temu pa med njimi obstajajo določene posebnosti, zaradi katerih razvrščamo mreže v določene skupine.

Mreža je skupek dveh ali več povezanih partnerjev, ki tvorijo različne oblike strateških zavezništev (Das, Teng, 1998, str. 491–492). To so predvsem kapitalske in nekapitalske povezave med podjetji ter skupna vlaganja. **Kapitalske povezave** so osnovane na skupnem lastništvu. Enostranska povezava pomeni, da je eno podjetje v celoti lastnik ostalih, navzkrižno lastništvo pa pomeni, da je prvo podjetje lastnik dela drugega podjetja, drugo podjetje pa je hkrati delni lastnik prvega podjetja. **Nekapitalske povezave** pa temeljijo na medsebojnih pogodbah med partnerji. To pomeni, da podjetja skupaj vlagajo v raziskave in razvoj, združijo lahko proizvodnjo, sodelujejo na področju marketinga, se povežejo pri pogajanjih z dobavitelji ali pa npr. podpišejo sporazum o licenciranju. Takšen način sodelovanja zahteva visoko stopnjo zaupanja med partnerji, zaupanje pa po drugi strani tudi poenostavi in zniža stroške poslovanja.

Poznamo še veliko vrst podjetniškega sodelovanja, ki jih uvrščamo med mrežne povezave. Kovač (1999, str. 324) omenja strateške povezave, kooperacije, kooperacijske povezave med dobavitelji, medpodjetniško mrežno sodelovanje, skupna vlaganja, virtualna podjetja ter mrežno organizacijsko strukturo.

Danes se podjetja povezujejo s svojimi dobavitelji in distributerji v tako imenovane **strateške povezave**, da bi skupaj prišli do vzajemnih koristi (Potočnik, 2002, str. 33). Zato je med posameznimi tekmeci (podjetje, distributerji in dobavitelji) vse manj neposredne konkurence, tekmovalnost pa se veča med različnimi sistemi posredovanja izdelkov in vrednosti kupcem. To pomeni, da bodo tista podjetja, ki bodo uspela ustvariti boljši sistem posredovanja izdelkov kupcem kot njihovi konkurenti, pridobila večji tržni delež in s tem višji dobiček.

Kooperacije in kooperacijske povezave pomenijo več povezanih partnerjev, ki z delitvijo dela vsak na svojem področju prispevajo h končnemu izdelku ali storitvi (Kovač, 1999, str. 324). **Kooperacijske povezave med dobavitelji** pa pomenijo delitev trga in skupen nastop dobaviteljev na posameznih trgih.

Medpodjetniško mrežno sodelovanje je skupno delovanje podjetnikov pri iskanju posla, delitvi dela, skupnem trženju, raziskavah ter dopolnjevanje pri izpopolnjevanju končnega proizvoda ali storitve (Potočnik, 2002, str. 35).

Skupna vlaganja (ang. *joint ventures*) pomenijo, da več partnerskih podjetij ustanovi neodvisno samostojno podjetje (Šepič, 2006, str. 16). Matična podjetja prevzamejo skupno kontrolo nad novoustanovljenim podjetjem, vseeno pa ima to podjetje lastno vodstvo in organizacijsko hierarhijo. Nekateri avtorji trdijo, da pri skupnih vlaganjih ne gre za mrežno združbo v pravem pomenu besede, temveč za ločeno podjetje, ki ga matična podjetja vodijo kot podružnico.

Mrežna organizacijska struktura je ena izmed organizacijskih struktur, ki ima značilnosti mreže (Kovač, 1999, str. 325). Zanj je značilna decentralizacija, razpršenost odločanja in moči, fleksibilnost in možnost hitrega odzivanja na spremembe v okolju.

S pojmom **virtualna oziroma navidezna organizacija** označujemo zelo ohlapno in začasno obliko mrežnih povezav (Kovač, 1999, str. 326). Bistvo je v postopnem preseganju meja med združbami in okoljem. Cilj virtualnega podjetja je preseganje časovne in prostorske omejitve ter nasprotja med decentralizacijo in centralizacijo.

Mednarodna organizacija za delo ILO (International Labour Organization) obravnava dve vrsti mrež. **Kraljestva**, kjer veliko podjetje povezuje manjša v vertikalno verigo dobaviteljev pod strateškim vodstvom velikega podjetja, in **republike**, ki združujejo med seboj mala, visoko specializirana podjetja v horizontalno mrežo (Jaklič, 2002, str. 152–153). Modela se med seboj ne izničujeta, saj lahko podjetje prehaja iz enega modela v drugega, lahko pa pripada kar obema hkrati. To pomeni, da so možne tudi hibridne oblike obeh tipov mrež.

Vedno bolj se uveljavlja tudi **dinamična mreža** (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 57–58). To je struktura, ki nevidno, navadno prek računalnikov, povezuje konstruktorje, proizvajalce, delovno silo in trgovce. Gre za zelo prilagodljivo strukturo, ki je zelo učinkovita in dobro izrablja človeške zmožnosti. Slaba stran takšne mreže je, da je zelo občutljiva na prestopne posameznih členov v verigi. Če se en člen ne drži dogovorjenega, obstaja možnost propada celotne verige. Pogoj za obstoj takšne mreže je torej medsebojno zaupanje vseh, ki so vanjo vpleteni.

Glede na medsebojne odnose se združbe povezujejo v mreže na dva osnovna načina. Lahko gre za **medsebojno povezovanje s površnimi odnosi** ali za **povezovanje s pomočjo zavezanosti** (Jaklič, 2002, str. 149). Za površne odnose je značilna nizka stopnja vzajemne odvisnosti med podjetji, kratkoročno sodelovanje, velik pomen predstavljajo cene in podrobno zapisane pogodbe. Na drugi strani so za odnose zavezanosti značilni dolgoročna zavezanost, zaupanje in široka delitev informacij, tehnologij in tveganj. Odnose zavezanosti bi lahko poimenovali tudi kot odnosi zaupanja, saj je zaupanje ključen dejavnik takšnih odnosov.

1.4. DELOVANJE MREŽ

Mreže lahko delujejo na zelo različne načine. Gre za sodelovanje partnerjev, ki so v mrežo povezani, to sodelovanje pa je lahko zelo intenzivno ali le občasno, lahko je eksplicitno ali implicitno, zavestno ali nezavedno itd. (Jaklič, 2002, str. 146). Velikokrat se zgodi, da se začnejo posamezne mreže med seboj prepletati (geografsko in funkcionalno), kar pomeni, da

sodeluje en partner hkrati v dveh ali več prekrivajočih se mrežah. Sčasoma postanejo mreže tako prepletene, da lahko gledamo na celotno gospodarstvo kot na mrežo odvisnih in prekrivajočih se mrež.

Mreže velikokrat nastanejo spontano, kot posledica dobrega sodelovanja poslovnih partnerjev. V primeru glasbene založbe bi takšen naraven razvoj lahko predstavili na sledečem primeru. Podjetje A, ki se ukvarja z izdajo fonogramov, ima zelo enostavno organizacijsko strukturo. Podjetje se odloči, da se bo specializiralo na področju izdaje fonogramov, saj ocenjuje, da je to področje, na katerem lahko dosega določene prednosti (ang. *core competency*). Z izdajo fonogramov so neposredno povezane tudi druge storitve kot npr. snemanje fonogramov, distribucija, tisk knjižice, promocija albuma itd. Zato se podjetje A odloči, da poišče zunanje specializirane proizvajalce, ki bodo pokrili omenjena področja. Tako se ustvarijo skupne medpodjetniške povezave. Nato se partner, zadolžen za promocijo, poveže z radijskimi in TV hišami in raznimi novinarji ter tako vzpostavi novo medpodjetniško povezavo. Tako sčasoma nastanejo široko razvejane večplastne mreže, saj lahko vsako podjetje sodeluje v več različnih mrežnih povezavah in začne graditi skupna omrežja. Za dobro in usklajeno delovanje mrež so zadolženi ravnatelji, ki skrbijo, da so vsa področja v določeni panogi dobro pokrita, obenem pa ne sme priti do podvajanja posameznih funkcij med podjetjem in mrežami, katerih del so. Tako vsako podjetje deluje na tistem področju, kjer lahko razvije določene konkurenčne prednosti, podporne oziroma sorodne dejavnosti panoge pa prepusti drugim podjetjem, s katerimi se poveže v mrežo. Tako lahko podjetja izkoriščajo prednosti specializacije, dolgoročno sodelovanje z ostalimi podjetji pa pomeni tudi določeno varnost pred večjimi konkurenti.

1.5. PREDNOSTI MREŽ

Glavne prednosti, ki jih lahko pričakujemo od sodelovanja v mrežni združbi, se skrivajo v **izkoriščanju sinergijskih učinkov**, ki izhajajo iz horizontalnih in vertikalnih povezav med podjetji in podpornimi institucijami v mreži (Best, 1990, str. 232). Rezultat povezav med podjetji in podpornimi institucijami je širši nabor veščin in znanja, med tem ko se pozitivni učinki za vsako podjetje posebej kažejo v eksterni ekonomiji obsega.

Vsako podjetje znotraj mreže teži k doseganju konkurenčnih prednosti, ki izhajajo iz osrednjih sposobnosti tega podjetja. Podjetja razvijajo tudi specifična znanja, zaradi katerih so lahko na določenem področju boljša od konkurence. Če uspemo vsa ta podjetja združiti, dobimo izredno močen sistem, ki je specializiran praktično na vsakem koraku pri oblikovanju verige vrednosti, kot celota pa nam daje celovit paket proizvodov ali storitev za končnega uporabnika.

Mreža nam omogoča tudi **nižanje** oziroma **delitev stroškov** pri dejavnostih, ki jih lahko podjetja, povezana v mrežo, skupaj koristijo (Doyle, 2000, str. 61). S tem mislim na **skupno trženje blagovne znamke, skupna vlaganja v raziskave in razvoj ter povečano produktivnost kot posledica specializacije**. Med prednosti velja uvrstiti tudi **razvoj kritične mase specializiranega znanja in vzpostavitev močnih socialnih vezi**, ki ravno tako znižujejo stroške poslovanja.

1.6. ŠIRJENJE MREŽ

Mreža je organizacijska oblika, ki jo najenostavneje širimo (Kovač, 1999, str. 323). Vseeno moramo paziti, koga bomo v mrežo sprejeli in koga ne. Partnerji, ki si želijo vstopa v mrežo,

vidijo v njej potencialne koristi. Vodje mrež morajo ugotoviti, kakšne so te koristi in ali so skladne s cilji mreže kot celote. Seveda mora vsak nov član tudi nekaj doprinesiti k skupnosti, sicer ga ta ne potrebuje. Pomembno je, da ob vstopu novega partnerja opredelimo cilje in način mrežnega sodelovanja, obliko mrežne povezave in vlogo, ki jo bo ta partner imel.

Partner, ki vstopa v mrežo, si mora pred vstopom zastaviti vsaj par ključnih vprašanj (Kovač, 1999, str. 332):

- Kakšni so **cilji, nameni in strategija** oblikovanja mrežne povezave?
- Kakšne **prednosti in nevarnosti** prinaša vključitev naši organizaciji?
- Kakšne bodo **prednosti mreže kot celote**?
- Kakšno **mesto** bo naše podjetje zavzelo v mreži (mesto specialista ali integratorja celotne mreže)?
- Kakšne **alternative** obstajajo?

Dobro je tudi, da vodje mrež vedo, katero področje je z vidika mreže kot celote slabo pokrito in tako poiščejo sodelavce, ki se ukvarjajo s tem področjem (Kovač, 1999, str. 333). Največkrat je pobuda za vstop novega člana ekonomska moč mreže in s tem zagotovljen posel ter nižji stroški zaradi sodelovanja (npr. skupne raziskave, skupno trženje), v zameno pa zaračuna članom mreže svoje storitve po nižji ceni. Zaželeno je tudi, da se funkcije posameznih partnerjev znotraj mreže ne prekrivajo preveč, saj bi to povzročilo konkurenco znotraj mreže, kar praviloma ni dobro (smiselna je minimalna konkurenca, ki deluje stimulatивно, ni pa dobro, da pride do tekmovalnosti med člani). Velikokrat je vstop novih članov v mrežo postopen. To pomeni, da mreža kot celota sodeluje z določenimi zunanji partnerji, s časom pa se to sodelovanje tako okrepi, da je smiselno tega partnerja sprejeti v mrežo. Tudi sama širitev mreže v smislu pridobivanja novih strank zahteva nove sodelavce z novimi izkušnjami.

1.7. NAJPOGOSTEJŠI VZROKI RAZPADANJA MREŽ

Mreže pomenijo sodelovanje različnih ljudi z različnimi interesi. Utopično bi bilo pričakovati, da bodo v poslovnem svetu člani mrež težili k zadovoljevanju interesov mreže kot celote in pri tem zanemarjali lastne. Praviloma se zgodi ravno obratno. Člani mreže se mreži priključijo, ker pričakujejo, da bodo skozi mrežo lažje zadovoljevali lastne interese. Zato je nujno, da vodstvo upošteva sebične interese posameznih članov. Dobra mreža je le tista, katere vsi člani bodo na boljšem, če v njej sodelujejo, obenem pa bodo pri zadovoljevanju lastnih interesov zadovoljevali tudi interese mreže kot celote. Pomembno je torej uskladiti interese posameznikov znotraj mreže in mreže kot celote.

Člani mreže so odvisni eden od drugega, zato lahko rečemo, da se med njimi vzpostavijo določena razmerja. Kadar vsi člani težijo k istemu cilju, se sodelovanje med njimi povečuje, s tem pa se krepijo medsebojni odnosi in zaupanje. Lahko bi tudi rekli, da se mreža krepi. Težava nastopi, kadar začnejo posamezniki izkoriščati zaupanje znotraj mreže. To pomeni, da postanejo preračunljivi in tako izkoriščajo povezavo le kadar to ustreza njim, ne zanimajo pa jih interesi ostalih članov in mreže kot celote. Takšni posamezniki lahko hitro zamajajo temelje mreže, zato je nujno, da jih čim prej odkrijemo in iz mreže izločimo. Izdajstva neželenih posameznikov se manjšajo z velikostjo in močjo mreže, saj izločitev iz močne mreže lahko pomeni propad izločenega člana. S tem se poveča tveganje pri zlorabljanju mreže, kar številne posameznike prisili h korektnemu sodelovanju.

Različni avtorji navajajo različne razloge za razpad mrež. Ti razlogi se praviloma prepletajo. Pomembno je, da jih poznamo, saj jih bomo tako lažje prepoznali v konkretni situaciji. Če razloge za neravnovesja v mreži odkrijemo dovolj hitro in jih začnemo sistematsko reševati, imamo dobre možnosti, da bomo mrežo ohranili (Sonnenberg, 1994, str. 170). Če pustimo, da se težave rešujejo same po sebi, se bodo te le še stopnjevale, kar pomeni, da bo mreža prej ali slej propadla.

Sonnenberg (1994, str. 168–175) navaja pet dejavnikov, ki lahko omajajo delovanje mreže:

- pomanjkanje medsebojne pripadnosti,
- kulturne razlike,
- slabo ravnateljstvo,
- slaba medsebojna komunikacija,
- pomanjkanje sposobnosti organizatorjev mreže.

Pomanjkanje medsebojne pripadnosti nastopi, ker posamezni člani mreže niso enako predani delu. Nekateri se stoddostno posvetijo nalogam mreže, drugi pa delajo le občasno. Tako posamezni člani opravijo več dela in vložijo več napora, drugi pa manj. Končne uspehe mreže kot celote žanjejo vsi člani enako. Posledica tega je, da bodo med člani nastali tihi konflikti, ki lahko s časom postanejo zelo destruktivni. Rešitev za tovrstne spore je ustrezen sistem nagrajevanja znotraj mreže ali jasna opredelitev nalog vseh članov znotraj mreže.

Kulturne razlike lahko pripeljejo do propada mreže, če se sodelujoči niso pripravljeno prilagoditi načinu dela ostalih partnerjev. Primer kulturnega razkoraka je lahko sodelovanje med majhnim fleksibilnim podjetjem in velikim, hierarhično urejenim podjetjem, kjer sprejemajo odločitve zelo počasi. Počasno sprejemanje odločitev lahko negativno vpliva na ritem dela manjšega fleksibilnega podjetja, kar je že možen povod za spore. Pomembno je, da imajo sodelujoči skupno vizijo in cilje, ki se morajo skladati tako z mrežo kot celoto kot tudi s cilji posameznih članov združbe. Skupni cilji bodo v veliko primerih odtehtali spore zaradi kulturnih razlik in vzpodbudili člane združbe, da bodo do partnerjev strpnější. Med kulturne spremenljivke štejemo tudi stopnjo zaupanja. Večja kot je, večja je verjetnost, da bo mreža funkcionirala.

Slabo ravnateljstvo je tudi možen razlog za razpad mrež. Ravnatelji mrež morajo skrbeti za usklajeno delovanje posameznih članov. To pomeni, da morajo usklajevati delo in interese sodelujočih, zaželeno pa je tudi, da skrbijo za strateške cilje mreže. Prav od njih je v veliki meri odvisno vzdušje znotraj mreže. Pomembno je, da se ravnatelji zavedajo pozitivnih učinkov mreže in jih predstavijo vsem članom združbe. Tako bo vsak izmed sodelujočih prevzel odgovornost, ki jo ima do mreže, obenem pa se posluževal pravic, ki mu jih mreža nudi. Ravnatelji naj bi dobro poznali delovanje mrež in bili sposobni prepoznati znake, ki kažejo na slabosti mrež. Skrbeti morajo tudi za določen nadzor nad mrežo kot celoto, za dobro komunikacijo znotraj mreže, za pravično delovanje mreže, zato morajo biti dobro teoretično podkovani, imeti pa morajo tudi vrsto osebnostnih lastnosti, značilnih za vodilna mesta v poslovnih organizacijah.

Eden od najpogostejših vzrokov za razpad mrež je **slaba komunikacija**. To pomeni, da med člani mreže ni pretoka informacij, oziroma je pretok počasen. Posamezniki znotraj mreže lahko individualno speljejo določene projekte, vendar morajo o njih poročati celotni mreži, sicer se izgubi občutek za pripadnost. Zaradi redkega fizičnega stika med člani mreže se lahko zgodi celo, da posamezne člane po krivem obtožimo nedela. Razlog je zopet v slabem pretoku informacij.

Naslednja nevarnost je **izdajanje zaupnih informacij**. V primeru glasbene založbe bi bil primer izdaje informacij posredovanje baze podatkov o kontaktih organizatorjev koncertov nečlanom mreže. Vsi znotraj mreže imajo dostop do teh podatkov, povpraševanje po njih pa je na trgu ogromno. Takšno izdajstvo bi omajalo temelje mreže, zato morajo vsi, ki imajo dostop do zaupnih podatkov, te podatke skrbno skrivati. Glede na tehnologijo, ki nam je danes na voljo, lahko za dobro komunikacijo med člani mreže uporabimo internet. Omogoča nam skupne *on-line* dokumente in brezplačne internetne konference preko programov *Skype*, *MSN* ali *Innen*. V glasbeni založbi lahko imajo npr. tedenske internetne sestanke, na katerih se vodi tudi *on-line* zapisnik, ki vsebuje datum sestanka, prisotne, vse točke sestanka, kdo je zadolžen za realizacijo posamezne točke, do kdaj je rok za realizacijo posamezne točke in pa poročilo o uspešnosti opravljanja posameznih točk. Dober pretok informacij je pogoj za uspešno delo.

Do razpada mrež lahko pride tudi zaradi **pomanjkanja sposobnosti tistih, ki so zadolženi za učinkovito delovanje povezave**. Praviloma so to pobudniki in ustanovitelji mrež, ki nimajo nujno tudi dobrih organizacijskih sposobnosti. V tem primeru je najboljša, da se posvetijo kakšni drugi funkciji in vodenje mreže prepustijo primernejšemu sodelavcu. Seveda nastopi tukaj borba za moč, saj so tisti, ki skrbijo za učinkovito delovanje mreže, navadno s tem tudi v boljšem položaju kot ostali člani mreže. Prvi so deležni raznih informacij, poznajo praktično vse vloge posameznih članov, njihovo mnenje pa je pri strateških odločitvah glede delovanja mreže praviloma bolj upoštevano. Velikokrat so za učinkovito delovanje mrež zadolženi kar ravnatelji, tako da se ta razlog za razpad mrež v veliki meri prekriva z razlogom, povezanim s slabim ravnateljevanjem.

Vse omenjene vzroke za propad mreže je možno obvladati, če smo nanje dovolj pozorni in jih zaznamo še preden je prepozno (Sonnenberg, 1994, str. 175). Težiti moramo k vzpostavitvi takšnih pogojev, da bo mreža lahko delovala v smeri, ki je bila zastavljena. V mreži, ki dobro deluje, so lahko vsi člani na boljšem. Med njimi se ustvari *win-win* razmerje, kar je cilj vsake dobro zastavljene mreže.

2. ZAUPANJE V MREŽNIH ZDRUŽBAH

Ekonomski sistem zahteva od udeležencev konkurenčno vedenje, saj naj bi bila takšna podjetja uspešna na trgu. Tako se pojavi težnja k uresničevanju lastnih interesov ne glede na ostale poslovne subjekte. Takšna miselnost je prisotna tudi pri povezovanju, kar pa ni nujno najboljša. Modernjši ekonomski modeli vse bolj poudarjajo pomen zaupanja med poslovnimi subjekti, saj naj bi zaupanje na dolgi rok prineslo boljše rezultate za vse udeležene (Das, Teng, 1998, str. 494). Lahko bi tudi rekli, da moramo zaradi zadovoljevanja sebičnih interesov upoštevati in spoštovati interese ostalih poslovnih subjektov, saj nas le dolgoročno korektno sodelovanje pripelje do zaupanja in s tem do učinkovitejšega poslovanja ter višjih zaslužkov.

Če opredelimo mrežno združbo kot strukturo, v kateri prevladujejo dejanja, ki so rezultat doseženega medsebojnega dogovora in je med člani prisotno stalno, a neformalno razmerje, igra ključno vlogo za obstoj mreže **zaupanje**. To zaupanje pa bistveno znižuje transakcijske in administrativne stroške sodelujočih združb (Fukuyama, 1996, str. 204). Vendar zaupanje ni edini pogoj, ki pripelje do zmanjšanja teh stroškov. Poleg povečevanja zaupanja morajo združbe spremeniti svoje mišljenje in preiti iz togega v bolj fleksibilno delovanje.

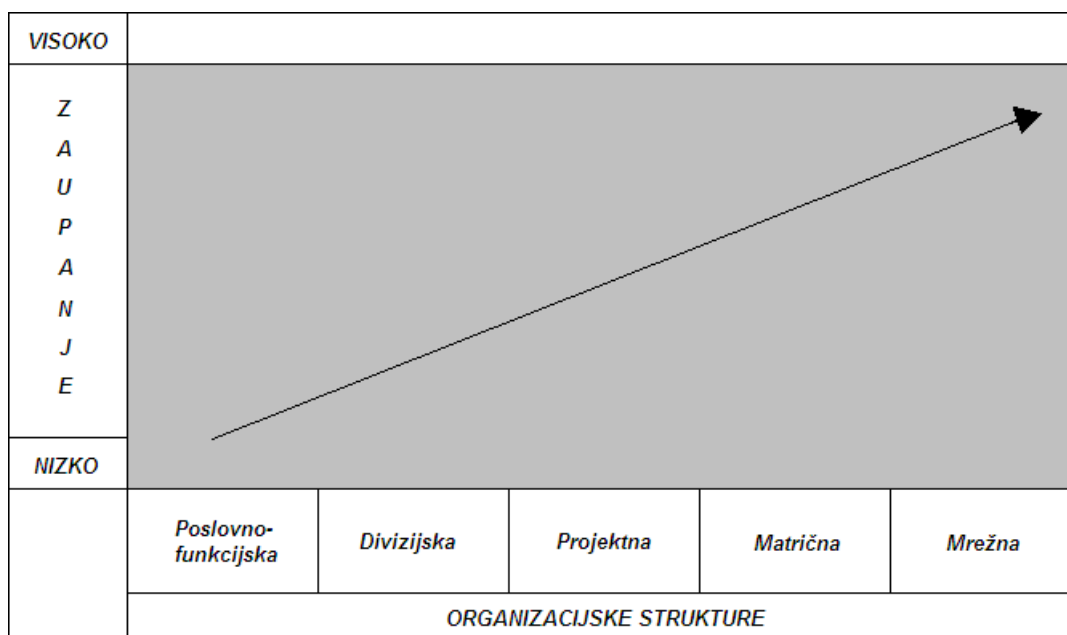
Za vzpostavitev zaupanja znotraj mreže morajo biti izpolnjeni določeni pogoji. Ti pogoji omogočajo razvoj medsebojnega sodelovanja in zvišujejo možnosti za zaupljivo skupno delovanje. Med partnerji se mora vzpostaviti (Fenwick, De Cieri, 2004, str. 802):

- močno **prepričanje v medsebojne vrednote in zanesljivost**,
- **pozitiven odnos** do vseh sodelujočih partnerjev v mreži,
- doživetje **predhodne pozitivne izkušnje**.

Znotraj mreže morajo biti za skupno sodelovanje motivirani vsi člani. Njihovi cilji se morajo skladati s cilji mreže kot celote. Dobro je tudi, da imajo podjetja, povezana v mrežo, dokaj podobno kulturo in sistem vrednot, saj bodo tako lažje vzpostavila skupno kulturo znotraj mreže. Tudi predhodne pozitivne izkušnje pri poslovanju med partnerji so dobra osnova za hitrejšo rast zaupanja med partnerji.

Stopnja zaupanja je neposredno povezana z organizacijsko obliko podjetja (Šepič, 2006, str. 22). Res je, da je v vsaki organizacijski obliki potrebna določena stopnja zaupanja, vsekakor pa v klasični poslovno-funkcijski strukturi visoka stopnja zaupanja ni tako zelo nujna kot v mrežni organizaciji. Za mrežno združbo je značilna decentralizacija, odgovornost se prenaša na podrejene, kar vse povečuje potrebo po zaupanju. Poleg tega pa mora poleg zaupanja znotraj posamezne združbe obstajati tudi zaupanje na ravni povezanih podjetij, ki to mrežo tvorijo.

Slika 1: Vpliv organizacijske strukture na zaupanje



Vir: Šalomon, 2005, str. 33.

Ko se podjetja odločijo za skupno sodelovanje v mreži, se morajo dogovoriti za skupna pravila, ki bodo pripomogla h krepitvi zaupanja (Šepic, 2006, str. 23). Ta pravila morajo potem spoštovati in če se to ponavlja daljše obdobje, se bo znotraj mreže vzpostavilo zaupanje. Uspešnost mreže je v veliki meri odvisna od stopnje zaupanja. V skrajnem primeru je dovolj že, da samo en član znotraj mreže deluje preračunljivo, pa bo celotna mreža razpadla. Vsekakor pa mora biti zaupanje rezultat pristnih medsebojnih odnosov in ne vsiljeno, če hočemo izkoristiti vse prednosti, ki jih zaupanje prinaša.

Zaupanje bi lahko uvrstili med socialni kapital, ki poleg finančnega in človeškega sestavlja celoten kapital združbe (Morton et al., 2004, str. 219). Socialni kapital združbe je seštevek socialnega kapitala njenih članov. Opredelimo ga lahko kot skupek aktivnih povezav med ljudmi. Sestavljen je iz zaupanja, medsebojnega razumevanja in skupnih vrednot. Te lastnosti ustvarjajo pogoje za ustvarjalno sodelovanje in usmerjajo k doseganju skupnega cilja.

Socialni kapital je zmožnost ljudi, da delujejo skupaj. Medsebojno zaupanje, ki izhaja iz vrednot posameznih članov, je torej pomemben dejavnik socialnega kapitala (Fukuyama, 1996, str. 10). Družbe, ki dajejo velik pomen socialnemu kapitalu, so navadno bolj primerne za delovanje v mreži. Delujejo bolj zaupljivo in pošteno, saj imajo strožji sistem vrednot. To so družbe, ki se dobro zavedajo prednosti povezovanja in tudi usklajevanje med njimi je preprostejše, če imajo podobno stopnjo razvitosti socialnega kapitala.

Naravno je, da si partnerji vsaj na začetku ne zaupajo na slepo. Bojijo se, da bo njihovo zaupanje zlorabljeno, zato so zelo previdni pri dajanju informacij v skupno uporabo. To pa je razlog, da mreža ne deluje tako kot bi lahko. Konkreten primer za glasbeno založbo bi bil skrivanje baze podatkov o kontaktih medijev ter organizatorjev koncertov. Jasno je, da so to informacije, ki so nujne za uspešno delovanje založbe. V primeru razpada mreže bi partner, ki je največ prispeval k nastanku dobre baze, ostal praznih rok. Znanje in informacije, za kar je v preteklosti porabil mesece dela, bi praktično podaril ostalim.

Strah pred preračunljivostjo drugih zavira pretok nujno potrebnih informacij in znanja (Fenwick, De Cieri, 2004, str. 807). To pomeni, da je stopnja zaupanja znotraj mreže prenizka. V mreži ni dovolj, da zaupanje samo obstaja, pomembna je tudi **stopnja zaupanja**. Zadostna in potrebna minimalna stopnja zaupanja, da mreža lahko pravilno deluje, se v literaturi imenuje **optimalno zaupanje**. Le to je posledica vzpostavitve in ohranjanja preudarnega ekonomskega razmerja, ki je pripravljeno graditi na zaupanju.

2.1. VRSTE ZAUPANJA

Za mrežno združbo bi bilo najboljšo, da bi se med partnerji razvilo **popolno zaupanje**, vendar je to utopija (Sonnenberg, 1994, str. 161). Podjetja se skušajo zavarovati za primer, da bi partnersko podjetje delovalo preračunljivo. Do popolnega zaupanja bi teoretično lahko prišlo postopoma in sicer tako, da bi partnerji po korakih razkrivali svoje veščine, s časom pa bi eden od drugega postali tako odvisni, da bi preračunljivo delovanje pomenilo propad za vse. Vendar je ta teorija zelo podobna tisti, da bo svet varen, če bo imela vsaka država dovolj atomskega orožja, ki lahko uniči ves svet. Zato v praksi večina ljudi nikoli ne zaupa toliko, da bi pri tem postali ranljivi, saj bi s tem lahko ogrozili svoj obstoj.

Rozman (2004, str. 31) po Sakoju navaja tri glavne vrste zaupanja v mrežnih združbah. Glede na predhodne izkušnje prehajajo podjetja iz nižje v višjo fazo zaupanja, zato se vzpostavi nekakšna hierarhija med posameznimi vrstami zaupanja. Najprej govorimo o pogodbenem (ang. *contractual*) zaupanju, potem o zaupanju v zmožnosti (ang. *competence*), kot najzaupljivejše pa velja dobrohotno zaupanje.

O **pogodbenem zaupanju** govorimo, ko partnerji verjamejo, da bo nasprotna stran izpolnila svoje pogodbene obveznosti. Temelji na poštenosti, ob neizpolnitvi dogovorjenega pa sledijo tudi sankcije. Zato je pogodbeno zaupanje najnižja stopnja zaupanja, saj gre v skrajnem primeru le za zaupanje v pravno državo. Vseeno so sankcije le redko potrebne, saj podjetja večinoma podpisujejo pogodbe v dobri veri, da bodo zapisano tudi izpolnila.

Zaupanje v zmožnosti pomeni, da verjamemo v sposobnosti partnerjev. Zaupamo jim, da bodo dogovorjeno opravili strokovno. Gre torej za profesionalnost ter doseganje tehničnih in organizacijskih standardov. Takšno zaupanje je nujno, saj s partnerji v mreži skupaj gradimo blagovno znamko. V primeru, da sodelujemo z nekom, ki svojo funkcijo slabo opravlja, se bo slabo ime preneslo tudi na nas. Zato je zaupanje v zmožnosti nujno, ne glede na to, ali se delo partnerjev direktno nanaša na uspešnost nas samih ali ne.

Dobrohotno zaupanje pomeni najvišjo stopnjo zaupanja, saj od partnerjev pričakujemo, da bodo delovali v korist celotne mreže, ne glede na osebne interese in kljub temu, da naloga ni bila posebej določena kot njihova dolžnost. Zanesemo se, da bodo delovali v dobro vseh, kljub temu, da sami ne bodo deležni neposredne koristi. Takšno zaupanje je najtežje doseči, je pa to najučinkovitejša oblika zaupanja, saj le tako mreža deluje kot veliko, a fleksibilno in na vseh področjih specializirano podjetje.

2.2. JAKOST ZAUPANJA

Ob vstopu v mrežno povezavo je pomembno, da partnerje pravilno ocenimo ter tako ugotovimo, v kolikšni meri se nanje lahko zanesemo (Mihelčič, 2004, str. 10–11). Od tega je odvisno, kako bomo z njimi sodelovali. Če ocenimo, da so partnerji resnično zanesljivi, si z njimi lahko delimo zelo zaupne informacije, saj vemo, da jih ne bodo zlorabili, obenem pa

lahko pričakujemo kakšno protiuslugo. Tudi v primeru, da partnerjem ne zaupamo stoodstotno, je sodelovanje smiselno. Če verjamemo v strokovne sposobnosti družabnika, je to že veliko, saj vemo, da bodo naloge z njegovega področja dobro opravljene ter se tako lahko posvetimo svojemu primarnemu delu. Tudi sama zanesljivost vpliva na jakost zaupanja. Dobro je imeti okoli sebe ljudi, ki jih ni potrebno neprestano nadzirati, ko jim dodelimo nalogo. Po drugi strani pa se jakost zaupanja omaja, če ne verjamemo v resničnost informacij, ki nam jih posreduje partner ali če se bojimo, da bo partner nalogo sicer opravil, vendar površno. Vse to so dejavniki, ki vplivajo na **jakost zaupanja** in na naš vstop v trajnejše razmerje.

Od jakosti zaupanja je odvisno, ali bo mreža kot celota lahko dosegala konkurenčne prednosti. Višja kot je jakost, večje so možnosti za uspeh mreže. Pomembno pa je, da delujejo vsa podjetja znotraj mreže enako dejavno, saj bi v nasprotnem primeru zaradi različnih pogledov na zaupanje ter neenakih pričakovanj lahko prišlo do nepopravljivih posledic. Najenostavneje lahko razdelimo jakost zaupanja v tri stopnje: šibka, srednja in močna (Barney, Hansen, 1994, str. 177-184).

Kot pove že ime, gre pri **šibki obliki zaupanja** za nizko jakost zaupanja. Tudi narava poslovanja je temu primerna, saj si partnerji med seboj ne izmenjujejo znanja in informacij. Tako se izognejo posledicam preračunljivega delovanja nasprotne strani. Poslovanje ne zahteva velikih investicij, zato so tudi tveganja nizka. Partnerji si na tej stopnji naravno zaupajo. Razloga, da si ne bi zaupali, ni. Šibka stopnja zaupanja vsekakor ni primerna za mrežne združbe, saj ne omogoča doseganja konkurenčnih prednosti. Navadno gre le za prvotno obliko zaupanja, ki se s časom ojača.

Srednja stopnja zaupanja pomeni, da se bodo udeleženi držali dogovorjenega dokler mislijo, da se jim to izplača. To pomeni, da delujejo po načelu racionalnosti, ravno to načelo pa jih sili v zaupanja vredno delovanje. Najlažje je takšen mehanizem uveljaviti s stroški. Če bodo partnerji delovali v skladu z dogovorjenim, bo to zanje pomenilo nižje stroške, zato ni razloga, da jim ne bi zaupali. Ta stopnja ima že večjo ekonomsko vrednost, ker natančno vemo, do katere mere smemo zaupati. Takšna jakost zaupanja je velikokrat prisotna v mrežnih združbah, saj nam že omogoča doseganje konkurenčnih prednosti na račun nižjih stroškov, kar je eden izmed temeljnih ciljev skupne povezave.

Partnerji med katerimi **vlada močna stopnja zaupanja**, so med seboj že tako močno povezani, da lahko vse dogovore sklepajo ustno. Dolgoletno sodelovanje in ustaljeni standardi obnašanja zagotavljajo, da se nihče ne bo obnašal preračunljivo. Da dosežemo takšno stopnjo zaupanja, moramo več let vlagati v vzpostavitev skupnih vrednot, to pa nam zagotavlja prihranke v bodočnosti. Prihranki so najočitnejše vidni pri znižanju pogodbenih stroškov in stroškov kontrole. Dandanes je takšno zaupanje bolj izjema kot pravilo, je pa to vsekakor odlična priložnost za doseganje konkurenčnih prednosti.

2.3. POVEČEVANJE ZAUPANJA V MREŽAH

Zaradi koristi, ki jih zaupanje prinaša, je smiselno razmisliti, kako bi to zaupanje ojačali. Obstaja kar nekaj načel, ki so se v praksi potrdila kot pravilna. Bolj kot so **jasna pravila igre**, boljša je atmosfera za vzpostavitev zaupanja (Možina, 2004, str. 67-69).

Pomembno je tudi, da v združbi opredelimo **skupni cilj**. Tako vsi partnerji vedo, čemu delajo to, kar delajo, obenem pa se med člani razvije občutek pripadnosti mreži. Združba tako deluje

enotno. **Cilji**, ki si jih zastavimo, morajo biti **jasno določeni, dosegljivi in merljivi**. Skladati se morajo s cilji posameznih članov združbe, saj bodo le tako imeli vsi partnerji znotraj mreže koristi.

Člani združbe morajo biti pripravljeni **deliti informacije in znanje** znotraj združbe, kar je eden od ključnih dejavnikov za doseganje konkurenčne prednosti. Poskrbeti moramo za **dober informacijski sistem** in reden pretok informacij. Ko steče dialog med člani, se naravno poveča tudi stopnja zaupanja. Zato moramo težiti k **odprtosti in odkritosti v pogovorih**. V primeru, da si člani združbe medsebojno prikrivajo informacije, bo zaupanje kmalu na kritični točki. Jasno pa je, da morajo informacije ostati znotraj mreže, saj tudi razkrivanje teh informacij nečlanom mreže pomeni propad zaupanja. Poleg informacij morajo znotraj združbe krožiti tudi znanje in sposobnosti. Če dosežemo prost pretok znanja, se bo to prej ali slej poznalo na uspešnosti vseh znotraj mreže. Težave pa nastopijo, če bi se posamezni člani okoriščali na račun drugih. To pomeni, da bi znanje samo jemali, sami pa ne bi nič pripomogli k izboljšanju celotne mreže.

Zaupanje se povečuje tudi z **medsebojno pomočjo**. Bolj kot si partnerji medsebojno pomagajo, večje zaupanje se razvije med njimi. Ko se znajdemo v nepredvidenih situacijah, nam pomoč partnerjev veliko pomeni. Tudi pomoč v času, ko ima družba težave je gesta, ki je nikoli ne pozabimo. Občutek, da se na partnerje lahko zanesemo v različnih situacijah, močno vpliva na povečanje zaupanja.

Znotraj mreže moramo vzpostaviti **svobodnost med člani**, kar pomeni, da se vsi člani prostovoljno odločijo za vstop v povezavo. Enako morajo imeti proste roke tudi v primeru, ko jim sodelovanje ne ustreza več in bi radi iz mreže izstopili. Paziti moramo, da ne pride do zlorab in kraje znanja ter informacij iz mreže, zato moramo biti še posebno previdni pri članih združbe, ki so v mreži šele kratek čas. Dopustiti moramo tudi, da ima posamezno podjetje možnost hkratnega delovanja v več mrežah, čeprav zahteva sodelovanje v več mrežah veliko napora pri usklajevanju.

Pri reševanju sporov in sprejemanju sklepov moramo težiti k soglasju vseh članov. Člani naj bi se na podlagi diskusije in argumentov odločili za najboljšo rešitev. Nikakor ne smemo dopustiti prevlade posameznih članov ali zatiranja mnenja drugih. Takšno ravnanje bi hitro vodilo v nezaupanje med člani mreže. Posamezni člani se morajo počutiti kot enakovredni partnerji, nihče ne sme biti zapostavljen ali privilegiran. Vsi člani morajo dobro poznati svoje zadolžitve in odgovornosti, ki jih morajo izpolniti. Zato je potrebno vzpostaviti okolje, v katerem bodo člani mreže lahko ustvarjalno sodelovali in tudi sprejemali konstruktivno kritiko.

Nekateri ekonomisti menijo, da lahko samo delovanje trga pravilno usmerja gospodarski razvoj, praksa pa kaže, da je pomembna vloga države (Rozman, 2004, str. 32). To ne pomeni, da mora država diktirati delovanje podjetij, njena skrb je, da ustvari pogoje in zakone za uspešen razvoj gospodarstva. Že na primeru zaupanja lahko predpostavljamo, da samo delovanje trga ne bi dajalo uspešnih rezultatov, saj bi prevečkrat prišlo do preračunljivega delovanja, na račun ostalih partnerjev. Zato je prav, da država zakonsko uredi tudi področje zaupanja. Potrebno je sprejeti zakone, predpise in pravila, ki bodo povečevali zaupljivost, zanesljivost in pristojnost.

Kljub regulaciji države se moramo zavedati dejstva, da **k zaupanju ljudi ne moremo prisiliti**. Dobrohotno zaupanje kot najvišja stopnja zaupanja je lahko rezultat medsebojnega

spoštovanja, nikakor pa ne more biti odraz dobre zakonodaje in sankcij, kljub temu, da so sankcije velikokrat učinkovit ukrep zoper nepošteno in preračunljivo delovanje. Znotraj mreže ima zakonodaja še toliko manj vpliva, saj je veliko dogovorov le ustnih, pri tem pa težko dokažemo njihovo verodostojnost. Glavni in edini argument, ki je skladen z ekonomsko logiko, je, da se zaupanje izplača. To trditev bom razvil v naslednjem poglavju.

2.4. KORISTI ZAUPANJA V MREŽAH

Večina avtorjev si je enotnih, da zaupanje prispeva k **učinkovitosti delovanja mreže**, saj **znižuje stroške**, ki bi bili v primeru nezaupanja sestavni del poslovanja. Kljub temu, da do zaupanja ne pride čez noč, je to vrednota, ki jo je potrebno gojiti v mrežnih združbah in je odraz dolgotrajnega korektnega sodelovanja. Več kot bomo imeli pozitivnih preteklih izkušenj z določenim partnerjem, bolj mu bomo zaupali in obratno. Prednosti, ki jih zaupanje prinaša, so predvsem nižji transakcijski stroški, povzročanje zelenega vedenja, zmanjšanje števila potrebnih formalnih pogodb in lažje reševanje sporov (Das, Teng, 1998, str. 494).

Teorija o transakcijskih stroških govori o povečevanju medpodjetniškega sodelovanja in mreženja zaradi **znižanja transakcijskih stroškov** (Hill, 1990, str. 500-501). Njihovo znižanje igra strateško vlogo pri gradnji povezav in je eden od ključnih razlogov, da podjetja podredijo lastne interese skupnemu cilju. Po tej teoriji naj bi transakcijski stroški zajemali stroške medpodjetniških pogajanj, nadzora in uveljavljanja doseženih pravic posamezne vpletene strani. Ti so največkrat posledica sprejetih birokratskih pravil. Zaupanje je ključni element, ki lahko nadomesti ta pravila, s čimer se znižajo tudi stroški.

Podjetja, ki se medsebojno povezujejo zaradi znižanja transakcijskih stroškov, morajo upoštevati dejavnik prevzemanja tveganja in pa dejavnik medsebojnega zaupanja, če hočejo, da bo zniževanje stroškov učinkovito (Chiles, McMackin, 1996, str. 73). Prevzemanje tveganja pomeni, da so podjetja pri odločanju izpostavljena dejavnikom negotovosti, ki izvirajo iz okolja in sodelujočih partnerjev. Podjetja ne morejo stoddostno predvideti, ali jim bo odločitev o izgradnji mrežne združbe prinesla koristi ali škodo. Zaradi tveganja vedno obstaja možnost, da izgubijo. Kljub temu, da so nekatera podjetja bolj nagnjena k tveganju kot druga, je smiselno, da težimo k vzpostavitvi pristnih medsebojnih odnosov, saj se s tem zmanjšuje možnost negativnega rezultata. Zaupanje torej povečuje verjetnost, da ne bo prišlo do izgube, to pa posledično privede do zmanjšanja transakcijskih stroškov.

Zaupanje v mrežnih združbah pomeni tudi manjšo verjetnost, da bodo partnerji delovali preračunljivo, kar zopet vpliva na znižanje transakcijskih stroškov (Chiles, McMackin, 1996, str. 88). To se vidi predvsem v zmanjšanju potrebnih varoval pri medsebojnih izmenjavah. V mrežah, ki ne temeljijo na zaupanju, predstavljajo ta varovala velik del stroškov skupnega sodelovanja. Zaupanje zmanjša tudi potrebo po dogovarjanju in usklajevanju ali pa vsaj zmanjša čas, ki je zanj potreben. Do končnega dogovora pridemo brez pogajanja in taktiziranja, ki bi nam sicer vzela veliko energije in časa. Prav tako zaupanje nadomešča nekatere kontrolne mehanizme, ki bi bili sicer nujno potrebni.

Zaupanje pripomore tudi k **zelenemu vedenju**, kar pomeni, da si člani spontano pomagajo pri reševanju problemov (Busch, Hantusch, 2000, str. 59). Med njimi se vzpostavijo vrednote, kot so medsebojno spoštovanje, zavezanost, odgovornost, pravičnost in poštenost. Želeno vedenje se kaže tudi v delitvi uporabnih informacij in odgovornem delovanju z zaupnimi viri. Če nam znotraj mreže uspe vzpostaviti močno zaupanje in s tem dosežemo zeleno vedenje sodelujočih, bodo ti posvetili več svoje pozornosti in energije skupnim projektom.

Zmanjšanje števila potrebnih formalnih pogodb je dodatna prednost, ki jo zaupanje prinaša (Chiles, McMackin, 1996, str. 89). Pogodbe so pravni papirji, ki zakonsko obvezujejo podpisane strani, da izpolnijo dogovore, ki so predmet te pogodbe. Z njimi se zavarujemo pred neizpolnitvijo dogovorjenega, težava pa je v tem, da je pisanje pogodb zamudno in drago opravilo. Partnerji, ki si medsebojno zaupajo, vedo, da se lahko zanesejo eden na drugega in jim tako ni potrebno izgubljati časa in energije za pisanje natančnih pogodb. Dovolj je, da se ustno dogovorijo o določeni zadevi, si sežejo v roke in dogovor je sklenjen. Pogodbo uporabljajo bolj kot ogrodje, ki pogojuje nastanek sodelovanja. V njej so napisane osnovne točke, kot vodilo pri določenem projektu. V primeru, da se partner ne bi držal ustnega dogovora, bi s tem izgubil ugled in dobro ime, kar je lahko celo huje od denarne kazni. Posledično bi se mu zmanjšalo število poslov, v skrajnem primeru pa bi ga iz mreže celo izločili.

Zaupanje med partnerji pomeni **manjše število potencialnih sporov** (Busch, Hantusch, 2000, str. 60). Naravno je, da pride med sodelujočimi do nesoglasij, saj smo si ljudje različni in imamo različne poglede na ista vprašanja. V primeru, da partnerji ne najdejo skupne rešitve, se konflikt rešuje na sodišču. Tožba zahteva veliko časa in denarja, pa tudi odnosi se uničijo. Takšen način reševanja vsekakor ni primeren za mrežne združbe, zato je nujno, da si partnerji med seboj zaupajo. V tem primeru bodo veliko konfliktov rešili že v fazi, ko ti nisi tako močni. Pripravljeni se bodo pogovoriti in sprejeti stališča nasprotne strani. Vedeli bodo, da lahko v določenem primeru popustijo. V zameno lahko računajo na protiuslugo, kar pomeni, da bosta obe strani na dolgi rok na boljšem.

2.5. ZAUPANJE IN KONTROLA V MREŽAH

Uspešna mreža je lahko samo tista, v kateri vsi partnerji delujejo pošteno in predano, odločitve o delovanju mreže pa so rezultat medsebojnih dogovorov. Zato se morajo vsi udeleženi odreči delu lastne svobode za korist celotne mreže. Vzpostaviti moramo pogoje za doseganje skupnih ciljev. Te pogoje pa lahko dosežemo s pomočjo kontrole ali zaupanja v sistemu (Das, Teng, 1998, str. 501). Če zaupanja oziroma kontrole znotraj mreže ni, obstaja velika verjetnost, da bo prišlo do propada mreže zaradi izdaje katerega od partnerjev.

Ekonomisti si niso enotni pri vprašanju, ali se zaupanje in kontrola dopolnjujeta ali nadomeščata. Nekateri trdijo, da v primeru stoddostnega zaupanja ne potrebujemo kontrole, drugi pravijo, da se kontrola in zaupanje medsebojno dopolnjujeta, tretji pa pišejo celo, da je zaupanje samo poseben tip kontrolnega mehanizma. Dejstvo je, da tako zaupanje kot kontrola pripomoreta k večji stopnji medsebojne pripadnosti (Das, Teng, 1998, str. 503). Kljub temu da je v mreži prisotna višja stopnja zaupanja, to še ne pomeni samodejnega zniževanja kontrole. Lahko rečemo, da sta v povezavi potrebna oba mehanizma. V primeru, da zaupanje znotraj mreže ni dovolj močno, da bi samo po sebi zagotovilo pošteno delovanje, moramo nujno uvesti kontrolne mehanizme. Z njimi lažje in hitreje odkrivamo napake ter nadzorujemo delovanje mreže v zeleni smeri. Kontrola nam predstavlja nekakšno varovalo pred izrabo zaupanja. Iz napisanega lahko ugotovimo, da mora v mreži biti vedno prisotno vsaj minimalno zaupanje in minimalna kontrola, če hočemo, da bo ta delovala uspešno.

2.6. SLABOSTI ZAUPANJA

Zaupanje je vrednota, ki se med člani mreže razvije s časom. Zaupanja ne moremo kupiti in tudi pogodba o medsebojnem zaupanju ne more zagotoviti delovanja, ki ga iskreno zaupanje prinaša. Čas je torej že prvi predpogoj, ki je potreben za vzpostavitev potrebnega vzdušja.

Tako lahko rečemo, da so mreže, ki temeljijo na zaupanju, prej posledica spontanega dolgoročnega sodelovanja kot pa zavestno ustvarjen ekonomski mehanizem, ki ga podjetnik uvede zaradi koristi, ki jih mreža prinaša. V nekaterih primerih to niti ni pomanjkljivost, v primeru glasbene založbe, ko hočemo mrežo vzpostaviti zaradi koristi, ki nam jih prinaša, pa je potreben čas velika ovira za uresničitev zastavljenih ciljev.

Z razvojem mreže, to je s širitvijo dejavnosti in večanjem števila udeležencev, **se veča tudi verjetnost, da bo kateri izmed sodelavcev zlorabil zaupanje** (Elangovan, Shapiro, 1998, str. 547–562). Bolj ko postaja mreža kompleksna, težje nadzorujemo dejavnosti, ki se znotraj mreže odvijajo. V primeru, ko težko ocenimo zanesljivost partnerjev, je strah pred izdajo medsebojnega zaupanja še toliko bolj upravičen. Izdaja predstavlja nasprotje zaupanju in lojalnosti ter je normalen sestavni del socialnega okolja in medsebojnih razmerij. V povezavah se izdajstvo kaže v več stopnjah, od *minimalnega izdajstva* do *namerne sabotaže*. **Minimalna izdaja** je na primer to, da partner ne pokliče nazaj, **sabotaža** pa pomeni namerno speljevanje posla izven mreže, izdaja notranjih informacij, kraja baz podatkov itd.

Izdajo v mreži bi lahko opredelili kot kršitev skupnih pričakovanj, ki jih pričakujemo od zaupnika (Šepič, 2006, str. 36). Vzrok izdaje so navadno koristi, ki nam jih takšno delovanje prinaša, posledice pa navadno občutijo tisti, ki so bili s tem oškodovani. Tipične oziroma najpogostejše izdaje znotraj mrež so izraba posredovanih informacij, kraja poslovnih idej in razkritje poslovnih skrivnosti članov. Izdaje so lahko namerne ali nenamerne. **Namerna izdaja** pomeni zavestno delovanje, ki je v nasprotju s pričakovanim delovanjem, pri čemer se izdajalec zaveda, da bo s tem povzročil škodo izdanim. **Nenamerna izdaja** pa je največkrat posledica malomarnosti. V tem primeru izdajalec ni hotel oškodovati oškodovanega, a je do tega vseeno prišlo. Nenamerna izdaja prav tako vodi k izgubi zaupanja, čeprav v bistveno manjši meri kot namerna.

Namerna izdaja zaupanja je največkrat posledica lastnih sebičnih interesov. Posamezniki se za izdajo odločijo na podlagi pozitivnih in negativnih posledic, ki jih njihovo dejanje prinese. V primeru, da jim izdaja prinese več pozitivnega kot negativnega, se za dejanje odločijo ne glede na moralne zakone, ki naj bi jih vsi spoštovali. Gre za machiavellistični pristop, kjer cilji opravičujejo sredstva. Žal je takšnega obnašanja v našem poslovnem okolju veliko, zato je nujno, da spoznamo partnerje in ocenimo njihove vrednote, ki utegnejo vplivati na medsebojno poslovanje.

Zanimiva teorija, ki sicer ne priznava zaupanja, a obenem kaže na to, da je resnično zaupanje pomembno, je tako imenovana **zapornikova dilema**. Policisti zaslišujejo dva osumljenca v ločenih sobah. Z vsakim od njiju skušajo doseči dogovor, saj jim primanjkuje dokazov. Osumljencema ponudijo naslednje možnosti. V primeru, da prvi osumljenec priča proti drugemu, drugi pa proti prvemu ne priča, bo prvi osumljenec izpuščen, drugi pa dobi kazen sedem let zavora. Če nihče od njiju ne bo pričal, bosta oba odsedela le eno leto, zaradi premalo dokazov. V primeru, da oba pristaneta na pričanje, bosta dobila oba po štiri leta zavora. Po logičnem razmisleku ugotovita, da je vredno pričati, saj v primeru, da drugi osumljenec ne bo pričal, ne bosta kaznovana, v primeru, da bo, pa se jima tudi izplača, saj bosta namesto sedem let zavora dobila le štiri. Končni rezultat je, da bosta oba osumljenca odsedela štiri leta, namesto enega, ki bi ga dobila v primeru medsebojnega zaupanja. Zapornikova dilema se v poslovnem svetu kaže na nešteto načinov, kar je z vidika tržnega gospodarstva nujno, saj sicer zakon konkurence ne bi deloval, z vidika posameznega poslovnega sistema, v našem primeru mreže, pa lahko z medsebojnim zaupanjem dosežemo boljši položaj od konkurence.

3. DEJAVNOSTI GLASBENE ZALOŽBE

Pri nas uporabljamo izraz glasbena založba za proizvajalca fonogramov (ang. *record label*) in založbo (ang. *publisher*), medtem ko v tujini ta dva pojma strogo ločujejo (Bezcec, 2002, str. 2). Proizvajalci fonogramov se ukvarjajo z avtorskimi stvaritvami, ki jih dobijo že posnete ali financirajo njihovo snemanje, razmnožijo na nosilce zvoka, distribuirajo in prodajajo. Glasbene založbe pa so lastniki avtorskih pravic stvaritev (te pravice odkupijo od avtorjev) ali pa zastopajo avtorje pri ovrednotenju njihovih avtorskih del.

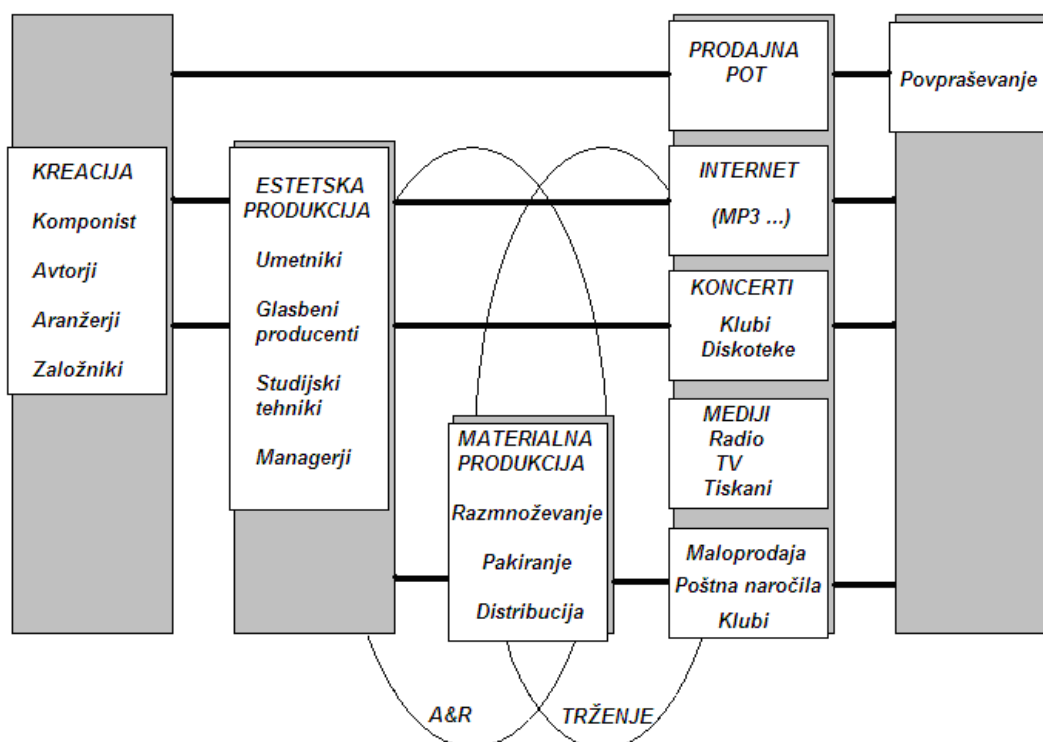
V nadaljevanju bom pojem glasbena založba uporabljal v širšem smislu, kar poleg izdaje zajema še celotno podporo glasbenim skupinam.

Cilj glasbene založbe je ponuditi glasbenikom vse na enem mestu. Vprašamo se, kako dejansko poteka pot od ustvarjalca do potrošnika, potem pa za vsak korak poiščemo nosilca, ki bo to nalogo najbolje opravil. Praviloma se pot glasbenega dela začne pri samem avtorju, ki ima idejo o določenem delu (Smudits, 2000, str. 38). To je lahko komponist, večinoma pa je avtor dela istočasno tudi izvajalec.¹ Avtor idejo zapiše v obliki notnega zapisa ali jo posname na nosilec zvoka. Ko se nabere dovolj materiala za zgoščenko, gre glasbena skupina v studio. Poleg studijskih tehnikov je navadno prisoten še producent, ki skrbi za zvočno sliko in pomaga avtorju pri izpopolnjevanju aranžmajev. Pred izdajo zgoščenske je potrebno oblikovati tudi knjižico (ang. *booklet*), za kar potrebujemo oblikovalca. Dobiti moramo črtno kodo, ki nam jo praviloma dodeli bodoči distributer. Ko je album posnet v studiu, sledi masterizacija albuma. Končni masterposnetek se skupaj s knjižico pošlje proizvajalcu fonogramov, ki poskrbi za izdelavo in pakiranje zgoščenk.² Ko imamo urejene vse pravne zadeve in natisnjene zgoščenske, sledi njihova distribucija po glasbenih trgovinah, smiselno pa je, da založba poskrbi tudi za promocijo. Promocija lahko poteka prek različnih medijev: tiskanih medijev, radia, TV–postaj in internetnih medijev. Izdaja albuma je namreč idealna priložnost za pridobitev medijskega zanimanja. Poleg klasične prodaje v glasbenih trgovinah se lahko zgoščenske prodajajo tudi na samih koncertih, vse bolj pa se uveljavlja prodaja glasbe prek interneta v obliki formata MP3. Pomemben vir zaslužka so tudi koncerti v živo, za katere praviloma skrbi manager glasbene skupine.

¹ Sama založba pri tem koraku navadno ne sodeluje. Izjemoma usmerja avtorja in mu pomaga pri aranžiranju določenega dela.

² Še preden lahko izdelovalec fonogramov natisne zgoščenske, mora dobiti pisno dovoljenje združenja SAZAS (Združenje skladateljev, avtorjev in založnikov za zaščito avtorskih pravic Slovenije), ki dokazuje, da je naročnik lastnik mehaničnih pravic (ta termin uporablja SAZAS namesto pravnega termina materialne avtorske pravice). Smiselno je tudi, da založba prijavi delo glasbenikov organizaciji SAZAS, saj tako zavaruje avtorske pravice za njihova dela, obenem pa ta organizacija dvakrat letno izplačuje tantieme oziroma izplačila avtorjem za njihov del od vseh, ki uporabljajo avtorsko zaščiteno stvaritev.

Slika 2: Pot od ustvarjalca do potrošnika



Vir: Smudits, 2000, str. 39.

Če se hoče glasbenik stoddostno prepustiti ustvarjanju dobre glasbe, je smiselno, da prepusti nekatere izmed zgoraj naštetih funkcij za to usposobljenim strokovnjakom, ki so specializirani vsak na svojem področju in zato veliko bolj učinkoviti kot sam glasbenik.

3.1. ZALOŽNIŠTVO

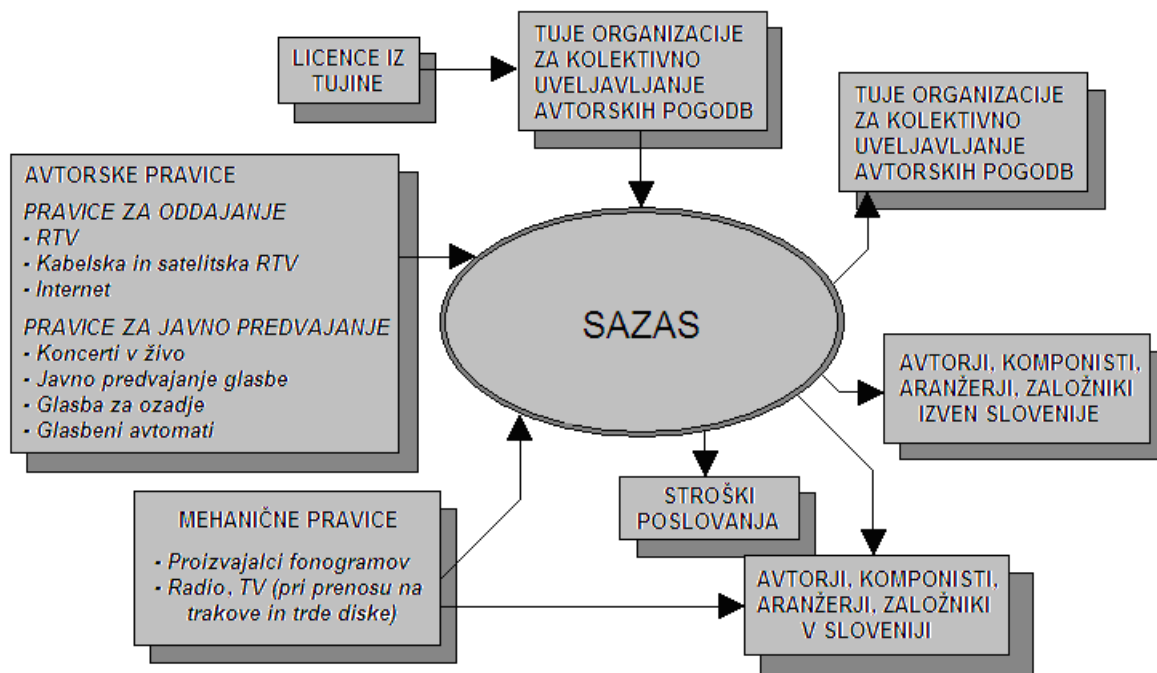
Za izdajo zgoščenke se avtorji praviloma obrnejo na založbe (Moore, 2005, 191–194). Za to obstaja več razlogov. Založba ima zaposlene ljudi, ki obvladajo pravni vidik izdaje. Zaradi izdaje večjega števila albumov praviloma doseže boljše pogajalske pogoje pri izdelovalcih fonogramov. Ima razvejane in utečene distribucijske kanale, velikokrat pa poskrbi tudi za promocijo novega albuma. Dogovori med založbo in izvajalci so zelo različni. V določenih primerih krije založba poleg stroškov izdaje tudi stroške snemanja albuma in kasneje videospota, pri manjših skupinah pa si glasbeniki največkrat plačajo vse sami.

Zaposleni v založniškem oddelku morajo dobro poznati zakonodajo SAZAS-a. Združenje SAZAS je organizacija za kolektivno zaščito avtorskih pravic glasbenih ustvarjalcev na področju malih avtorskih pravic, ki zajemajo pravice javnega oddajanja in izvajanja glasbenih del ter na področju mehaničnih avtorskih pravic, ki ščitijo avtorje pri snemanju, reprodukciji in razmnoževanju avtorskih del na nosilce zvoka (O združenju SAZAS, 2007). V praksi to pomeni, da združenje SAZAS na podlagi Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (ZASP), nalogov domačih avtorjev in pogodb o medsebojnem zastopanju s tujimi avtorskimi društvi uveljavlja avtorske pravice. S tem dobi avtorske honorarje, ki jih posreduje ustreznim avtorjem doma in v tujini.

Poleg združenja SAZAS in Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah je dobro, da založnik pozna tudi zavod IPF, ki kolektivno ščiti pravice domačih in tujih izvajalcev, katerih dela se

javno predvajajo na območju Republike Slovenije (Zavod IPF, 2007). Večina glasbenikov ne pozna zakonov, ki so povezani z izdajo albuma, poleg tega pa povzročajo težave tudi tistim, ki se s temi stvarmi ukvarjajo. Zakoni se v praksi namreč ne izvajajo dosledno, poleg tega pa se terminologija, ki jo uporablja SAZAS, razlikuje od običajne pravne terminologije. Funkcijo organizacije SAZAS prikazuje spodnja slika.

Slika 3: Pretok honorarjev za avtorske in mehanične pravice v Sloveniji



Vir: Smudits, 2000, str. 107.

3.2. PROIZVODNJA FONOGRAMOV

V Sloveniji obstaja le nekaj podjetij, ki se ukvarjajo s proizvodnjo fonogramov (interno gradivo založbe Multirecords, 2007). Največje je Racman d. o. o., ki obvladuje večino trga v Sloveniji. Seveda zahteva proizvodnja fonogramov kar nekaj izredno dragih strojev, ki si jih založba težko privoščijo. Smiselno je torej, da se dogovori s proizvajalcem za določene ugodnosti, če vse zgoščenke natisne pri njem. Zaradi izredno majhnega števila proizvajalcev so cene pri nas veliko višje kot v tujini.

Proizvajalci fonogramov potrebujejo od naročnika masterzgoščenko, iz katere naredijo vzorec za nadaljnji tisk, modernejši studii pa vgradijo še kodo ISRC (International Standard Recording Code), ki unikatno označuje posamezni posnetek na svetu (Moore, 2005, str. 359). Potrebujejo tudi že oblikovano knjižico v elektronski obliki, ki spremlja zgoščenko in pa logotipe založbe, združenja SAZAS ter distributerja zgoščenk. Na hrbtni strani knjižice mora biti natisnjena črna koda. Pred začetkom tiska mora proizvajalec prejeti pisno dovoljenje združenja SAZAS, ki dokazuje, da je izdaja zgoščenk ustrezno prijavljena.

Dobro je vedeti, da cena natisa ne raste linearno s količino. Tudi naslednji ponatise so nekoliko cenejši zaradi že izdelanega kalupa za tisk, vseeno pa morajo tiskarji ponovno urediti nastavitve na strojih.

3.3. GLASBENI STUDIO

Glasbeni studio je akustični prostor, v katerem se snema glasbo na nosilce zvoka. Zahteva veliko investicijo v opremo in veliko tehničnega znanja ter občutek za zvok zaposlenih. Le redke založbe imajo lasten studio in to predvsem zaradi drage opreme. Tiste, ki ga imajo, so v prednosti pred ostalimi založbami pri pogajanju s partnerji, saj je zanje cena snemanja relativno nizka, ostalim založbam pa predstavlja snemanje ogromen strošek. Tako lahko za protiuslugo ponudijo brezplačne snemalne ure v studiu, kar glasbenikom praviloma veliko pomeni.

V studiu poleg glasbenikov sodelujejo še studijski tehniki in producenti (Moore, 2005, str. 330–335). Glasbenik odigra želeno pesem, studijski tehnik poskrbi, da bo ta čim bolj kvalitetno posneta, producent pa svetuje glede aranžmajev pesmi, zadolžen pa je tudi za to, da bo zvočna slika takšna, kot si jo skupina želi. Po koncu snemanja se posnetek še masterizira, kar pomeni, da se uredi razmerja med glasnostjo posameznih inštrumentov, doda efekte na surov zvok posnetih inštrumentov, popravi morebitne napake itd.

Končna kvaliteta posnetka je odvisna od številnih dejavnikov: od kvalitete studijske opreme, od znanja glasbenikov in kvalitete njihovih inštrumentov, od truda in znanja tonskih tehnikov ter producentov, ki skrbijo za mastering.

3.4. ODDELEK ZA PRODUKCIJO ZVOKA IN SLIKE

Producenti so navadno glasbeniki z odličnim posluhom in smislom za izdelavo aranžmajev (Jones, 1996, str. 207–211). Glasbenim skupinam pomagajo pri raznih podrobnostih, skrbijo za *groove*, kar pomeni, da sta predvsem baskitara in basboba skladna, zaradi česar je glasba veliko bolj udarna. Odločajo tudi o tem, kaj se bo posnelo in na kakšen način. Njihov cilj je, da posnamejo čim bolj čist, a surov posnetek, ki ga kasneje obdelajo v procesu masterizacije. Nadzorujejo tonske tehnike, zaželeno pa je, da zvok posnetka odraža dejansko sliko odrskega nastopa.

Po ustanovitvi glasbene televizije MTV je postal nepogrešljiv promocijski izdelek tudi videospot (Jones, 1992, str. 1). Slogan MTV-ja: »Od danes naprej se bo glasbo gledalo« se je dejansko uresničil. Poslušalci si želijo videti svoje idole v videospotih. Producenti slike skrbijo za primerno vizualno podobo glasbenega posnetka, kar vključuje režiranje videospota in nadzor pri snemanju.

3.5. ODDELEK A&R

Naloga oddelka A&R (ang. *Artist & Repertoire*) je, da poišče glasbene talente za katere meni, da so komercialno zanimivi (Bulc, 2002, str. 121). Zaželeno je, da zaposleni zelo dobro poznajo tržišče in znajo predvideti, kakšni bodo v bližnji prihodnosti glasbeni trendi. Pri iskanju glasbenikov se opirajo na svoje profesionalne izkušnje, na zahteve založbe, na trende v tujini, upoštevati morajo kulturne značilnosti okolja, vse bolj pa postaja pomemben tudi zunanji videz in imidž glasbenikov.

Naloge zaposlenih v oddelku A&R so lahko zelo različne. Največkrat prevzema tovrstne naloge najvišji management, saj so odločitve o novih skupinah praviloma povezane s strateškimi vprašanji založbe. Kriteriji po katerih se managerji A&R odločajo za izvajalca so predvsem kvaliteta pesmi oziroma materiala, tržna privlačnost glasbe, odrski nastop in

komunikacija s publiko, izvirnost glasbenikov, posnetki nastopa, imidž skupine, nivo osebne zavzetosti in motivacije ter doseganje dosežki izvajalca (Negus, 1992, str. 53). Velikokrat se zgodi, da založba iz plačanih glasbenikov umetno ustvari glasbeno skupino, za katero meni, da bi bila tržno zanimiva. Navadno takšni skupini določi repertoar, imidž, skratka vse elemente, ki so po njihovem mnenju potrebni za uspeh.³

3.6. TRŽENJSKI ODDELEK

Dejavnosti trženjskega oddelka v glasbenih založbah bi lahko podrobneje razčlenili v štiri pododdelke, ki so vsebinsko povezani, vsak pa ima še svoje posebnosti. To so trženjski oddelek v ožjem smislu, produktni management, promocijski oddelek in oddelek za odnose z javnostmi.

Zaposleni v **trženjskem oddelku** morajo poskrbeti, da pridejo informacije o novem izdelku do potencialnih kupcev. Zato morajo dobro poznati trg in potrebe kupcev, da lahko izdelek čim bolj prilagodijo njihovim željam. To pomeni, da morajo skrbeti za imidž glasbene skupine in njihovo vizualno podobo. Glasba je na svoj način identifikacijski prostor mladih, zato je nujno, da skrbimo za imidž glasbenikov, saj bodo le tako mladi lahko našli v njih svoje idole (Bulc, 2002, str. 128). Narobe bi bilo, če bi trdili, da je glasba le skupek frekvenc, ki jih zaznava naše uho. Potrošnja glasbe je vedno povezana s poslušanjem zvoka in opazovanjem podob, ki skupaj vzbujajo določene vrednote, čustva in identiteto. Trženjski oddelek tako išče povezave med vrednotami, izkušnjami in prepričanji ciljne publike ter podobo glasbenikov.

A&R oddelek in trženjski oddelek sta na svoj način jedro glasbene industrije, saj ravno njuno delo združuje zvok in imidž glasbenikov (Negus, 1992, str. 63). Tu se oblikuje celostna zgodba, ki jo preko glasbe posredujejo poslušalcem.⁴

Produktni management skrbi za pripravo PR (ang. *Public Relations*) materiala (tiskovine, posterji, članki, letaki ...). Velikokrat se njihovo delo prepleta tudi z delom promocijskega oddelka, kar pomeni, da skrbijo za različne oglase v časopisih in na televiziji, mnogokrat pa so zadolženi tudi za izvedbo kompleksnih oglašnih kampanj, ki obsegajo skrb za pojavljanje v medijih, organiziranje nastopov in raznih predstavitev, praviloma v kombinaciji s kakim potrošniškim izdelkom (Beznec, 2002, str. 18). Ena izmed pomembnejših nalog je tudi

³ Primer odlično opravljenega dela managementa A&R na slovenskem trgu je pevka in komponistka Neža Buh – Neisha. Svoj talent je pokazala na glasbeni akademiji, znana pa je bila tudi kot klaviaturistka in spremljevalna vokalistka skupine Skat. Kmalu po tem, ko se je prvič javno predstavila s svojim solo projektom kot klaviaturistka in pevka, jo je k sodelovanju povabila založba Nika Records. V tem času je na svetovni glasbeni sceni zaslovela Norah Jones, Neisha pa je nekakšna različica Norah Jones za slovenski glasbeni trg. Še en primer odličnega managementa A&R je odkritje skupine Siddharta, na katero je stavila založba Multimedia. Slovenski najstniki so čakali na nove glasbene idole, ki jih bodo lahko videli tudi na MTV-ju. Kombinacija tršega popa s specifičnimi vokalnimi linijami in težko razumljiva besedila je bila zelo uspešna. Veliko slabše se je založba odrezala s projektom skupine Shyam, v katerega je bilo vloženo še veliko več začetnega kapitala kot v Siddharto. Kritiki pravijo, da je projekt propadel zaradi slabe izbire skupine, ki ni primerna za široke množice. Posledice slabe izbire managementa A&R so se kazale tako, da so morali člani zasedbe Shyam še dolgo odplačevati kredite (nastopali so brezplačno), njihova prepoznavnost pa se niti slučajno ne more primerjati s Siddhartino.

⁴ Lep primer je skupina Laibach, ki se poleg glasbe izraža še s pomočjo designa, slikarstva, gledališča in ostalih umetniških praks. Ponuja nam lastno ideologijo, njihov nastop spominja na totalitarne režime. Imajo številne prijeme, zaradi katerih ne morejo ostati neopazni. Spletno stran imajo izključno v angleščini, na koncertih zahtevajo minimalno 20kw ozvočenje, igrajo pa občutno glasneje kot vse ostale skupine. Do prireditvenega prostora se glasbeniki pripeljejo v pogrebem mercedesu, opremljenim s simboli skupine, izdali so debelo knjigo, v kateri je povzeta njihova ideologija, svojo glasbo razstavljajo celo v muzejih itd. Skratka, njihova celostna podoba je izredno dodelana.

produkcija videospotov, čeprav se zaradi majhnosti založb v Sloveniji ta naloga velikokrat prepusti zunanjim izvajalcem.

Dober **promocijski oddelek** je ključni dejavnik uspeha založbe (Moore, 2005, str. 96). Dejstvo je, da zvezde odkrivajo managerji in založbe, ustvarjajo pa jih mediji. Praviloma so glasbene skupine glavna atrakcija določene prireditve. Cilj organizatorjev je, da bi privabili čim večje število obiskovalcev, zato morajo povabiti znane skupine, ki so občutno dražje, a ne nujno boljše kot manj znane skupine. Dobro sodelovanje z mediji je torej ključnega pomena za uspeh. Če hočemo imeti dobro medijsko pokritost naših glasbenih skupin, ni dovolj samo odlična baza podatkov s praktično vsemi kontakti. Pomembno je, da nenehno negujemo stike z različnimi televizijskimi in radijskimi uredniki, programskimi direktorji, novinarji in tudi dj-ji. Praviloma sodelovanje z mediji poteka tako, da nam na primer radio zagotovi, da bo naše pesmi pogosto predvajal (t. i. *power play*), v zameno pa glasbena skupina brezplačno nastopi na zabavah, ki jih organizira ta radio. Ali npr. radio organizira intervju z glasbeno skupino, ki mu v zameno podari določeno število zgoščenk in vstopnic za koncerte, ki jih radio nato razdeli svojim poslušalcem in si tako zagotovi večjo poslušanost. Bistvenega pomena je tudi kvaliteta glasbenikov, ki jih zastopamo. Dobra uvrstitev na glasbenih lestvicah je odlična referenca, ki priča o kvaliteti glasbe, zato je dobro, da zaposleni v promocijskem oddelku gojijo dobre odnose z uredniki glasbenih lestvic.

Največje težave pri borbi za medijski prostor nastopijo, ko želi založba promovirati še neuveljavljeno skupino. Mediji si namreč želijo intervjujev z že uveljavljenimi glasbenimi skupinami. Toda če se skupina hoče uveljaviti, se mora prebiti v medije, to pa je težko, če ni znana. Rešitev v takšnih primerih je, da se založba dogovori z medijsko hišo za ekskluzivni intervju z že uveljavljeno skupino, ki jo zastopa, v zameno pa dobi medijski prostor za manj uveljavljeno skupino. Možna rešitev bi bila tudi zakup medijskega prostora, ki pa je praviloma predrag, da bi si ga mlada skupina lahko privoščila. To je še eden od argumentov, zakaj so mlade, še neuveljavljene glasbene skupine tako odvisne od glasbenih založb. Če bi se glasbeniki sami podali v bitko za medijski prostor, bi imeli le malo možnosti za uspeh.

Oddelek PR oziroma **oddelek za odnose z javnostmi** skrbi za dobre odnose tako med zaposlenimi in oddelki znotraj podjetja, kot za odnose na relaciji podjetja in najrazličnejših zunanjih sodelavcev (Bulc, 2002, str. 129). Od njega je odvisen imidž podjetja in glasbenikov, ki jih podjetje predstavlja. Za pravo rock zvezdo ni dovolj le, da dobro igra inštrument, ima lep glas in energijo na odru, pomemben je tudi celoten imidž glasbenika. Ustvarja ga lahko tudi tako, da javnosti predstavi svoj pogled na zadeve, ki sploh niso povezane z glasbo. Ravno ta človeška plat glasbenikov v očeh javnosti je ključno področje, s katerim se ukvarja oddelek za odnose z javnostmi. Za zaposlene v tem oddelku je zaželeno, da so simpatični, zgovorni in da znajo komunicirati z novinarji.

3.7. PRODAJNI ODDELEK

Kot pove že samo ime, je prodajni oddelek zadolžen za prodajo. Skrbeti mora za distribucijo proizvodov, kar pa vsaj za majhno založbo ni enostavno. Dobra distribucija pomeni, da ima podjetje trgovske potnike, ki tedensko predstavijo novosti po vseh glasbenih trgovinah (Moore, 2005, str. 76). Žal se takšna distribucija splača le pri veliki količini novosti, sicer so že sami potni stroški višji od potencialnega zaslужka. Za manjšo založbo je vsaj na začetku bolj smiselno, da se poveže s kakšno večjo in ji v zameno za določen odstotek od prodaje prepusti distribucijo svojih albumov. Poleg tega glasbene trgovine praviloma ne odkupujejo zgoščenk. Zgoščenke imajo v svojih prodajalnah, vendar jih plačajo šele po tem, ko jih že

prodajo končnemu kupcu. Če se zgoščenke ne prodajajo, jih vrnejo distributerju. Prodajni oddelek se torej dogovarja o rabatih, skrbi za obračune, za pokritost celotnega tržišča in za ustrezno promocijo na prodajnih mestih (ang. *point of sale*). Glede na trende v glasbeni industriji bodo morali zaposleni v prodajnem oddelku vedno več pozornosti posvečati alternativnim potem prodaje zgoščenk, kot je na primer prodaja preko interneta, prodaja na samih koncertih, kot poslovna darila itd., saj klasična prodaja v glasbenih trgovinah že več let upada. Trend je opazen predvsem pri prodaji pop, rock in zabavne glasbe. Nekoliko manjši upad beležijo pri prodaji zahtevnejše glasbe (jazz, klasika), kar gre pripisati predvsem ciljni publiki takšne glasbe, ki spoštuje avtorska dela in se ne ukvarja z nedovoljenim presnemavanjem fonogramov.

3.8. ODNOSI Z NOVINARJI IN KRITIKI

Novinarji in kritiki so posredniki med ustvarjalci in širšo javnostjo. Njihovo mnenje vpliva na uspešnost avtorja, velikokrat pa so ravno novinarji in kritiki tisti, ki ustvarjajo trende. Praviloma naj bi bili novinarji in kritiki nevtralni glasbeni strokovnjaki, vendar v praksi temu pogosto ni tako (Kosi, 2006, str. 20). Velik problem slovenske glasbene scene je tudi glasbena neizobraženost precejšnjega števila glasbenih novinarjev. Poleg tega imajo komercialni projekti močno zaledje svoje založbe, ki zaradi zakupljenega medijskega prostora zasenči mnenja glasbenih kritikov.

3.9. ORGANIZATORJI KONCERTOV

Vse glasbene skupine si želijo koncertov, praviloma pa ti predstavljajo tudi glavni vir dohodka profesionalnim glasbenikom (Moore, 2005, str. 364). V popularni, še posebej v rock glasbi so koncerti tudi eden izmed ključnih dejavnikov pri promociji plošč. Dejansko je to tudi edini način, ko lahko glasbeniki predstavijo vse svoje kvalitete – glasbene sposobnosti, energija na odru, sposobnost komunikacije s publiko in animacije ... Nujno je, da managerji gojijo dobre odnose z organizatorji prirediteljev, saj bodo le tako njihove skupine uspešne.

Organizatorji koncertov poleg izbora glasbenih skupin skrbijo še za najem dvorane in varnostnikov, najem ozvočenja in razsvetljave, prodajo vstopnic, pridobiti morajo vsa dovoljenja za prireditev in prijaviti koncert združenju SAZAS (Kosi, 2006, str. 20). Dobro je tudi, da poskrbijo za promocijo same prireditve, saj je le dobra promocija v kombinaciji z dobrim programom pravi recept za uspeh.

3.10. MANAGERJI GLASBENIH SKUPIN

Poznamo več vrst glasbenih managerjev. Ena izmed delitev je: osebni manager, manager izvajalcev in repertoarja (manager A&R), booking manager, odrski manager (ang. *stage manager*) ter vodja turneje (Burton, 2007).

Osebni manager je glasbenikov osebni predstavnik. Skrbi za njegovo celotno kariero. Pomaga mu pri praktično vseh korakih: od iskanja založbe, sestavljanja pesmi, iskanja vadbenega prostora, do izdelovanja dolgoročnih strateških planov za uspešno glasbeno kariero (Fischer, 2007). Ukvarja se s pogodbami in z imidžem glasbenikov, skrbi pa tudi za medijsko podporo glasbeni skupini.

Delo osebnega managerja je zelo pestro. Znajti se mora v vlogah načrtovalca, svetovalca, organizatorja, nadzornika, psihologa, manipulanta, koordinatorja, spremljevalca na turnejah,

vse do osebnega prijatelja. Katero vlogo bo opravljal v določenem trenutku, je odvisno od potreb izvajalca. Osebni manager mora biti zelo iznajdljiv (Frascogna, 1997, str. 6).

Delo **managerja izvajalcev in repertoarja** sem opisal že v točki 3.5.

Booking manager je uradni predstavnik glasbene skupine in skrbi za koncerte in turneje glasbenikov (Jason, 2007). Najprej mora sestaviti seznam za sezono, pri tem pa mora upoštevati dejavnike, kot so stilsko primernost skupine glede na prireditveni prostor, proračun in okus lastnikov prireditvenega prostora, oceniti mora, kako pogosto naj bi skupina nastopala na določenem geografskem področju, koncerte pa mora tudi časovno uskladiti s promocijskimi akcijami skupine. Poskrbeti mora za pogodbo, v kateri z organizatorjem določita pogoje, kot so datum nastopa, ura in dolžina nastopa, honorar za nastop in način plačila, tehnične zahteve – kdaj bodo tonske vaje, količino hrane in pijače za nastopajoče, kaj se zgodi v primeru slabega vremena itd. Velikokrat opravlja delo booking managerja kar osebni manager, ni pa to nujno.

Odrski manager je navadno prisoten le pri številčnejših in bolj znanih skupinah. Skrbi za postavitev opreme in glasbenikov na odru, za monitorje, za čim hitrejšo zamenjavo inštrumentov ter glasbenikov med samim nastopom, poskrbi za postavitev svetlobnih in ostalih efektov. Pomembno je, da odrski manager dobro sodeluje s tehničnim osebjem in vodjo turneje, zaželeno pa je tudi, da se sam dobro spozna na delo tehnikov (Stage manager, 2007).

Vodja turneje je odgovoren za vse, kar se na turneji dogaja. Pripraviti mora načrt turneje, preveriti kraje, kjer se bo igralo, dogovoriti se mora za ustrezno ozvočenje, oder in luči, poskrbeti mora za hrano, pijačo in prenočišče celotne ekipe (Matt, 2007). Skrbeti mora za dobro vzdušje na turneji in odpravljati nesporazume med člani ekipe. Zaželeno je, da je družaben, saj je pri svojem delu neprestano v stiku z najrazličnejšimi ljudmi. Deset dni pred posameznim nastopom naj bi vodja turneje navezal stik z organizatorjem, ki mu pošlje časovni okvir za izvedbo koncerta in tonske vaje, opis odra in opreme ter podatke o predskupinah.

4. SISTEM KREDITNIH TOČK

Sistem kreditnih točk je vsebinsko gledano osrednji del diplomskega dela, saj sem ga razvil na podlagi enoletnega spremljanja razvoja mlade založbe kot odgovor na večino težav, ki so se pojavile pri medsebojnem povezovanju. Založbo Multirecords smo ustanovili leta 2006 na pobudo številnih glasbenikov, ki niso bili zadovoljni s položajem kvalitetnih, a neuveljavljenih glasbenih skupin v Sloveniji (Spletna stran založbe Multirecords, 2007). To so skupine, za katere smo bili prepričani, da imajo velik potencial, nimajo pa finančnega zaledja, podpore medijev in ostalih potrebnih dejavnikov, ki so poleg kvalitetne glasbe nujni za uspeh.

Tako se je zbrala skupina ljudi, ki smo se že pred tem ukvarjali s posameznimi podpornimi dejavnostmi za glasbene skupine, nismo pa mogli konkurirati najmočnejšim založbam in managerjem. Vsak je imel poznanstva na svojem področju (predvsem v svojem lokalnem okolju), vsak je imel pod svojim okriljem bolj ali manj znane glasbene skupine, vsak je poznal nekaj novinarjev, kar pa je bilo dovolj le za uspeh na regionalnem nivoju. Ugotovili smo, da lahko z združitvijo kapacitet vsi skupaj pridobimo in začeli smo razmišljati, kako naj se organiziramo, da bo naše sodelovanje čim uspešnejše.

Najprej smo morali **opredeliti cilje**, ki smo jih želeli doseči. Hoteli smo zastaviti **celovit sistem, ki bi bil zmožen pomagati talentiranim glasbenim skupinam na sam vrh slovenske glasbene scene**. Za doseg takšnega cilja smo morali ugotoviti, kateri so **dejavniki, ki jih glasbena skupina na svoji poti potrebuje** in prišli do ugotovitev, ki sem jih opisal v tretjem poglavju diplomskega dela. Obenem smo tudi ugotovili, da je najprimernejša oblika, ki lahko zaobjame vse omenjene dejavnosti, **glasbena založba**, poleg tega pa smo se soglasno strinjali, da bomo na partnerje naredili boljši vtis, če se bomo predstavili kot delavci založbe. Do te točke so dogovori potekali brez konfliktov, vsi smo jasno vedeli, kaj bi radi, cilje smo imeli enake in tudi pogledi na to, kako bomo te cilje dosegli, so bili dokaj skladni. Zapletlo pa se je pri uvajanju naših idej v prakso. Oglejmo si težave po vrsti.

1. težava – združevanje glasbenih skupin, intelektualnega kapitala in materialnih dobrin

Prvo zahtevnejše vprašanje je bilo, kako naj se pravno organiziramo. Vsi smo se strinjali, da bi najučinkoviteje delovali kot podjetje pod skupno streho, vendar so se stvari zapletle pri določanju statusa posameznega člana znotraj podjetja. Najlažje bi bilo, da bi vse glasbene skupine, ki smo jih kot posamezniki zastopali do sedaj, združili pod okrilje založbe. Studio bi postal last založbe, naredili bi skupno bazo podatkov itd. Seveda se nekateri s tem niso strinjali. Ocenili so, da imajo različno znane glasbene skupine, katerih uspeh je posledica njihovega večletnega dela, ki ga nikakor niso hoteli podariti založbi. Tudi studio je veliko vreden, zato se mu lastniki studia upravičeno niso hoteli odreči. Baze podatkov so del intelektualnega kapitala, ki ga težko ovrednotimo, je pa vsekakor neprecenljive vrednosti za dobro delovanje.

2. težava – različne delovne izkušnje članov mreže

Člani, ki smo hoteli sodelovati, smo bili različno izkušeni. Nekateri so imeli že utečene posle, nekateri pa so ravno vstopali v glasbeno industrijo. Poleg tega se med seboj še nismo dovolj dobro poznali, da bi lahko ocenili, kdo ima dejansko veliko izkušenj in kdo samo pravi, da jih ima.

3. težava – različna angažiranost članov (redna služba ali hobi)

Do konflikta je prišlo tudi zaradi različne angažiranosti članov. Nekateri so bili redno zaposleni v službah, ki nimajo neposredne povezave z glasbeno industrijo in bi se kot člani založbe posvečali delu le v svojem prostem času, drugi pa smo celoten delavnik posvečali delu z glasbo. Na dolgi rok so se sicer vsi strinjali, da bi se radi stoodstotno posvetili delu pri založbi in dali odpoved v službah, v katerih so bili zaposleni do sedaj, vendar tega zaradi varnosti še niso bili pripravljene storiti.

4. težava – nezaupanje zaradi nepoznavanja in premalo sodelovanja

Zaradi slabega medsebojnega poznavanja je bilo tudi zaupanje med nami na zelo nizkem nivoju. Naravno je, da smo se spraševali o poštenosti sodelavcev, o njihovih sposobnostih in o karakternih značilnostih. Za dober tim je nujno, da vlada pozitivna energija, to pa pomeni, da se morajo člani med seboj dobro razumeti. Vedeli smo, da se bomo sčasoma bolje spoznali. V začetni fazi nismo opazili, da se kateri izmed članov karakterno ne bi ujeli. Združevala nas je želja po uresničitvi skupnega cilja, zaradi katere smo bili vsi pozitivno naravnani in strpni eden do drugega. Vseeno so se pojavljale vse težave, ki so povezane z nezaupanjem (teoretično so obdelane v drugem poglavju).

5. težava – odnos med založbo in preteklimi sodelavci članov založbe

Težave smo imeli tudi z nadaljnjim sodelovanjem s partnerji, s katerimi smo sodelovali že prej, ti pa niso nameravali vstopiti pod okrilje založbe. Kakšno naj bo potem razmerje založbe oziroma člana založbe do teh sodelavcev? Kako naj se deli dobiček pri skupnih projektih?

Glede na vse zgoraj omenjene težave, je bilo jasno, da vsaj na začetku skupnega podjetja ne bomo mogli ustanoviti, vseeno pa nas je gnala želja po sodelovanju in združevanju, da bi lahko kot skupina postali enakovredni tekmeč trenutno vodilnim. Odločili smo se, da bomo delovali pod **skupno blagovno znamko, združili dejavnosti, za katere se vsi strinjamo, da so za vse koristne**, vseeno pa bomo vsi člani obdržali **avtonomijo** in bili **gospodarsko neodvisni**. Dogovorili smo se tudi, da bomo **en drugemu iskali posel** ter se, kolikor bo le mogoče, **medsebojno podpirali**.

V skladu s tem dogovorom smo delovali nekaj mesecev in na naslednjem skupnem sestanku ugotovili, da so se naše **poti razšle**. Eden za drugega **nismo vedeli, kaj kdo počne**, pa tudi **medsebojnih uslug si nismo delali v zadostni meri**, da bi lahko govorili o močni medsebojni podpori. Jasno je postalo, da bomo morali **pravila o medsebojnem sodelovanju bolj opredeliti** ter skušati pri tem upoštevati vse želje in težave, obenem pa smo ugotovili tudi to, da **zaupanja ne moremo ustvariti z medsebojnim dogovorom** in da bo to prišlo le kot posledica dolgoročnega dobrega sodelovanja. Dogovorili smo se, da bo naslednji sestanek čez mesec dni, do takrat pa mora vsak izmed nas predstaviti svojo **vizijo o skupnem sodelovanju**. To pomeni, da smo morali razmisliti o **poslovnem modelu založbe Multirecords**, to je o metodah poslovanja, ki naj bi v danih okoliščinah omogočale uspešno poslovanje.

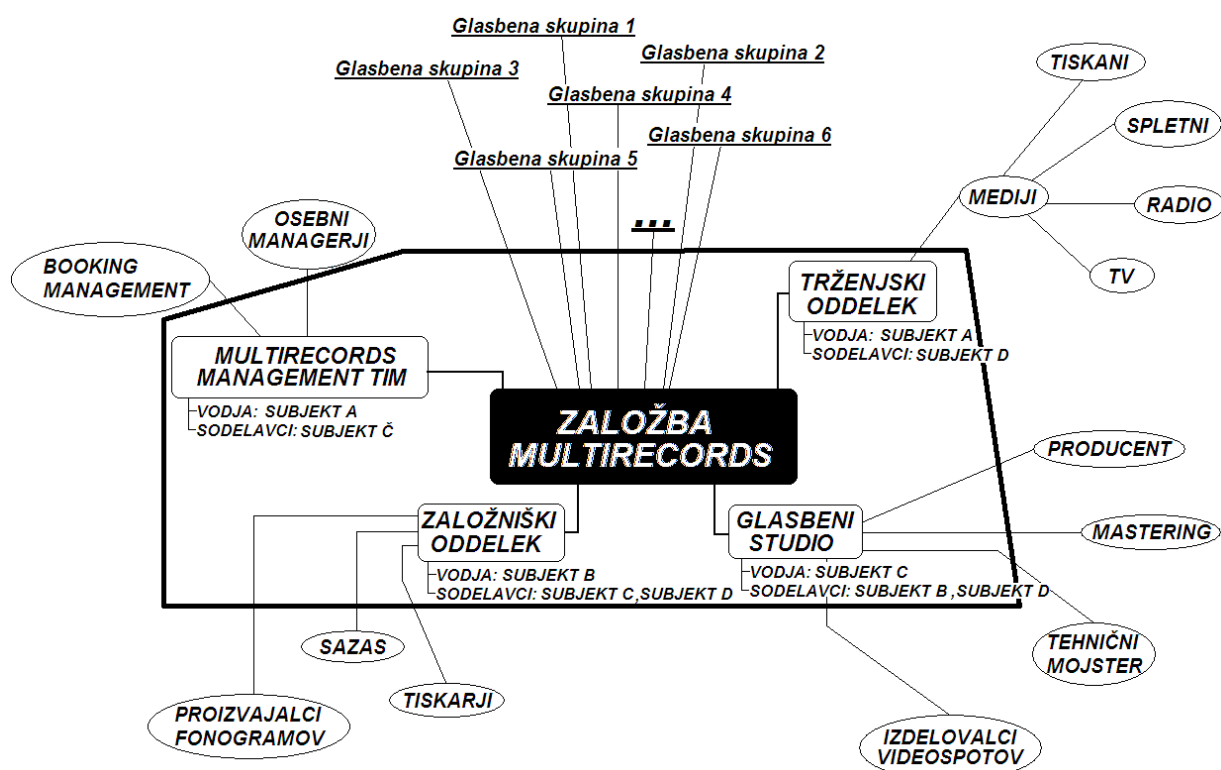
Sam sem se naloge lotil tako, da sem si izpisal cilje našega sodelovanja, poiskal težave, s katerimi smo se srečevali in sem jih opisal zgoraj, ugotovil, da ima naše sodelovanje vse značilnosti mrežne združbe (ki sem jih teoretično obdelal v prvem poglavju diplomske naloge) in na podlagi že obstoječega znanja razvil model, ki naj bi člane mreže Multirecords

povezoval in bil dobra rešitev za prehodno obdobje pred ustanovitvijo skupnega podjetja. Model sem poimenoval **Sistem kreditnih točk**. V naslednjih vrsticah bom predstavil njegovo delovanje, njegove prednosti in rešitve, ki jih prinaša, ter pomanjkljivosti, za katere žal nisem našel ustreznih rešitev.

4.1. DELOVANJE SISTEMA KREDITNIH TOČK

Dosedanji poslovni model založbe Multirecords je temeljil le na **gradnji skupne blagovne znamke (Multirecords)**, kar je vsekakor premalo. Zato se pojavi vprašanje, kako povezati posamezne poslovne subjekte znotraj mreže, da se bodo medsebojno podpirali, saj bo le tako sistem lahko resnično učinkovit. Sistem bi torej rad zastavil tako, da bo **vsak partner znotraj mreže doprinesel neko dodano vrednost mreži kot celoti, sam pa bo imel od mreže večje koristi, kot če v njej ne bi bil udeležen**. Poleg tega omogoča sistem tudi **specializacijo vsakega izmed partnerjev na svojem področju**, kar bi moralo biti opazno pri **učinkovitosti tega sistema**. Potrebno je poskrbeti, da **kot celota pokrijemo vsa podporna področja glasbenim skupinam** in tako dejansko nudimo podporo, ki je potrebna za uspeh glasbenih skupin. Tako bo na primer subjekt A pokrival tehnično področje (snemanje in izdaja albumov, dizajn, spletna stran, tiskanje plakatov, snemanje videospotov ...); subjekt B bo pokrival prireditvene prostore na področju Štajerske in Koroške; subjekt C bo skrbel za tiskane medije; subjekt Č za radijske postaje in internet ter za prireditvene prostore na področju Severne Primorske itd.

Slika 4: Založba Multirecords



Vir: lasten vir, 2008

Poleg tega je za založbo bolj smiselno imeti 3 zelo znane glasbene skupine in 13 manj znanih kot 20 srednje znanih glasbenih skupin. Tako mora sistem omogočati tudi **favoriziranje**

določenih glasbenih skupin, za katere menimo, da so najperspektivnejše in bi lahko bile nekakšni paradni konji naše založbe. To pomeni, da se moramo vsi znotraj mreže truditi, da za te izbrane skupine organiziramo najboljše koncerte, jim priskrbimo najboljše producente, jih spravimo v najbolj gledan del TV-oddaj, poskrbimo, da se te skupine pojavljajo na naslovnicaх raznih revij ... Seveda to ne pomeni, da zanemarimo ostale skupine. Menim, da glede na kapacitete, ki jih imamo vsi znotraj mreže, lahko poskrbimo za vse skupine pod našim okriljem, ne moremo pa vsem skupinam omogočiti naslovnice. Poleg same specializacije na posameznem področju nam mreža koristi tudi pri zbiranju informacij. Tako bi vsak član mreže imel na voljo **skupno bazo podatkov**, ki bi jo vsi skupaj redno dograjevali in posodabljali.

Vprašanje pa je, kako doseči, da bodo posamezni poslovni subjekti znotraj mreže dejansko stimulirani za tako zastavljeno delovanje in se bodo njihovi lastni interesi skladali z interesi celotne založbe. To je tudi glavna naloga sistema kreditnih točk. Kreditne točke so točke, ki jih posamezni poslovni subjekt pridobi s tem, da naredi nekaj koristnega za glasbeno skupino znotraj mreže, ki ni pod njegovim okriljem. Koristijo mu tako, da mu v zameno za te točke nek drug subjekt iz iste mreže nudi svoje storitve v enaki vrednosti glede na točkovnik. Za skupine, ki so favorizirane, se točke pomnožijo z določenim faktorjem (na primer 1.3), kar stimulira vsakega v mreži, da prednostno poskrbi ravno za te skupine. Vse te točke so dejansko nekakšen interni cenik založbe, prednost pa je v tem, da partnerji znotraj mreže med seboj ne poslujejo z denarjem, ampak s protiuslugami. Če se nekdo specializira za razpošiljanje pesmi po radijskih postajah, lahko to storitev prodaja za npr. 150€ po razposlani pesmi. Zanj je notranja cena takšne storitve samo 70€. Njegova skupina pa poleg razposlanih pesmi potrebuje še nastope, snemalni studio, objave v tiskanih medijih ... Za managerja te skupine je seveda ceneje razposlati 100 pesmi na radijske postaje, kot pa poslati 3 pesmi svoje skupine, nato poskrbeti za njihovo snemanje, se dogovarjati z uredniki tiskanih medijev za objavo in ostale dejavnosti, ki jih skupina za uspeh potrebuje. Poleg tega bo svoje delo učinkoviteje opravljal s specializacijo, saj se mu v primeru, da namerava razposlati na radijske postaje 100 pesmi, izplača gojiti dobre odnose z uredniki posameznih radijskih postaj, med tem ko se mu za 3 pesmi to ne izplača (potrebna energija je večja od koristi, ki jih dober odnos z urednikom prinaša). Ravno tako se nekemu izplača prevzeti glasbeni program v določenem lokalu, če dela za 50 skupin, če pa deluje samo za svojo skupino, pa ne.

Potrebujemo torej nekakšen notranji cenik založbe, ki bo ovrednotil posamezno storitev, potem pa si bomo med seboj razdelili delo tako, da bo vsak zadolžen za področje, ki mu najbolj ustreza. Na tem področju se bo vsak, kolikor je le mogoče, specializiral in skrbel, da bo to področje dobro delovalo. V primeru, da uspešno pokrijemo vsa podporna področja, bi moral biti sistem učinkovit. Seveda je ovrednotenje posamezne storitve težavna naloga, vendar nujna. Tudi v primeru, da bi se kakorkoli drugače organizirali, je cenik založbe nujni sestavni del za normalno poslovanje. Kot osnovo lahko vzamemo cenike konkurenčnih založb ali pa se soglasno dogovorimo za vrednost posamezne storitve.

Točkovanje znotraj sistema kreditnih točk

Po preučitvi vseh predlogov glede notranjih cen storitev založbe Multirecords, smo se odločili za sledeče točkovanje (interno gradivo založbe Multirecords, 2007).

1. **Založništvo:** Celotno delo, vključno s 1000 natisnjenimi CD-ji, s 16-stransko knjižico v štirih barvah in enkratno distribucijo po glasbenih trgovinah je vredno 1150 točk; v primeru,

da ima naročnik kakšne drugačne zahteve glede oblike, naklade ali česa drugega v zvezi z izdajo albuma, se točkovnik konkretnemu primeru ustrezno prilagodi.

a) **Proizvodnja fonogramov:** Zaradi drage opreme, ki jo proizvodnja fonogramov zahteva, smo se odločili, da poiščemo zunanjega izvajalca. S proizvajalcem stopi v stik oseba, ki je zadolžena za založništvo, tako so vsi stroški, ki jih ima založnik s proizvajalcem fonogramov, že všteti v ceno založnika (to je 1150 točk).

2. **Snemalni studio:** Snemanje je vredno 300 točk za posamezno pesem, kar vključuje uporabo studijske opreme, producenta in tehnika ter masterizacijo posnetka. V primeru, da se glasbena skupina odloči za snemanje celotnega albuma, se cena snemanja zniža s 300 na 250 točk za posneto pesem.

3. **Snemanje videospotov:** Za snemanje videospotov smo spet dobili zunanjega izvajalca, ki je ceno zaradi rednega sodelovanja znižal izključno za partnerje naše založbe. Tako smo se dogovorili za ceno 1000 € za posneti videospot (v ceni je všteti scenarij, snemanje, montaža, skratka vsi koraki do končnega izdelka), ali za 400 € v primeru, da je videospot narejen le na snemanju koncerta s tremi kamerami. Snemanje videospotov je torej plačljiva storitev in ni neposredno vključena v sistem kreditnih točk. Vseeno pa lahko vidimo, da je sistem kreditnih točk kompatibilen tudi z zunanjimi izvajalci, kar kaže na njegovo fleksibilnost.

4. **Organizacija koncertov:** Vsak koncert, ki ga kdorkoli organizira za skupino pod okriljem založbe, je vreden 100 točk + 20 % od bruto cene koncerta (to pomeni: če nekdo organizira koncert za 500 €, dobi 200 točk; če gre za eno od favoriziranih skupin, pa 260 € (za favorizirane skupine se vse pomnoži s faktorjem 1.3)). Promocijski koncerti so tako vredni 100 točk. Seveda se moramo strinjati, da bodo skupine res igrale na tem koncertu in da je resnično smiselno za njihovo promocijo, da na njem igrajo. Na večjih koncertih moramo upoštevati tudi dohodek od združenja SAZAS za javno predvajanje avtorskih pesmi.

5. **PR** (zaradi majhnosti založbe, bo nosilec funkcije PR obenem opravljal tudi naloge marketinškega oddelka, produktnega managementa in promocijskega oddelka; storitve, ki jih piarovec opravi in niso našteje v spodnjih vrsticah, bodo naknadno ovrednotene glede na dogovor lastnikov založbe):

- a) Tiskani mediji: 50 točk za posamezno objavo s sliko, 100 točk za intervju, 200 točk za naslovnice
- b) Radio: 150 točk za razpošiljanje pesmi, 100 točk za radijski intervju
- c) TV: 150 točk za nastop v oddaji, 300 točk za plasiranje videospota na vse televizije
- č) Internet: 50 točk za posamezno objavo s sliko, 100 točk za intervju, 150 točk za dober spletni promocijski prostor
- d) objava koncertov in prireditev je vredna 5 točk za vsako objavo

Naloge vseh članov:

1. **Management A&R:** Pri odločanju, katere glasbene skupine bo založba vzela pod svoje okrilje, sodelujemo vsi ustanovitelji založbe, saj moramo vsi verjeti v uspeh skupin, za katere bomo delali. Vseeno ima večjo težo mnenje piarovca, saj naj bi bil on tisti, ki ve, kateri glasbeniki bi lahko postali zvezde in kateri ne. Njegovo mnenje ima večjo težo izključno zaradi strokovnega znanja in ne zaradi statusa znotraj založbe. Glasbene skupine, ki so pod okriljem katerega izmed članov založbe, a niso pod okriljem založbe, so ločen projekt, zato na njihovo delovanje založba nima vpliva.

Prednost sistema kreditnih točk je v tem, da nas motivira k medsebojnemu sodelovanju in podpori. Seveda se lahko pojavi tudi situacija, da bi kdo imel npr. 10000 kreditnih točk, kdo drug pa samo 1000, zato smo uvedli pravilo, ki omenjeno težavo rešuje. Dogovorili smo se, da se **vsakih 6 mesecev naredi poračun točk** ter tako ugotovi, ali prihaja pri kateremu od članov do večjih odstopanj. V primeru, da ima partner A 1000 točk minusa pri partnerju B, mu mora A razliko do 500 točk poplačati v denarju, pri čemer je ena točka vredna 1 €. To pomeni, da če ima A pri B recimo 500 kreditnih točk, B pri A pa 1500, mora A plačati B 500 €, razlika 500 točk pa se prenese v naslednje obračunsko obdobje – polletje. S tem preprečujemo, da bi se kak član okoriščal na račun drugih. Takšen sistem sodelovanja je stimulativen za vse partnerje znotraj mreže, omogoča specializacijo na svojem področju in skrbi, da bomo dejansko favorizirali zelene skupine, poleg tega dobi vsak iz sistema ravno toliko kolikor vanj vloži. To pomeni, da se lahko v sistem vključi tako tisti, ki namerava 8 ur dnevno opravljati dejavnosti pri založbi kot tisti, ki sodeluje le občasno. Tudi širina področja, ki ga pokriva posamezni član, ni bistvena. Posamezni partner se lahko specializira le za eno specialno področje ali pa prevzame nase širši nabor nalog.

7.2. PREDNOSTI, KI JIH SISTEM PRINAŠA

Sistem kreditnih točk sem si zamislil kot odgovor na težave, ki so se nam pojavile pri iskanju načina skupnega sodelovanja. Prednosti so torej pozitivni vplivi, ki jih ima mreža zaradi uvedbe sistema. Pri navajanju prednosti se bom navezoval najprej na teoretične ugotovitve s področja mreženja in zaupanja v mrežnih združbah, ki sem jih opredelil v teoretičnem delu svoje diplomske naloge, potem pa bom nakazal še rešitve konkretnih težav naše založbe, ki sem jih nakazal v uvodnem delu poglavja o sistemu kreditnih točk.

Prednosti, ki jih prinaša mrežno sodelovanje, so:

- **možnost specializacije:** vsak partner se lahko posveti **izpopolnitvi svoje osrednje dejavnosti**, s katero dosega konkurenčne prednosti. Poleg tega omogoča specializacija tudi **prihranek stroškov zaradi ekonomije obsega** na tem specifičnem področju.
- **izkoriščanje sinergijskih učinkov:** sinergijski učinek pomeni, da je kombiniran učinek dveh ali več partnerjev večji od seštevka posameznih učinkov vsakega posebej. Sinergijski učinki se pri založbi Multirecords najbolj eksplicitno kažejo na primeru grajenja skupne blagovne znamke. Vsak član se specializira na svojem področju in teži k čim učinkovitejšemu opravljanju svoje osrednje dejavnosti. S kvalitetno opravljenim delom pozitivno vpliva na blagovno znamko Multirecords. Ker stranke praviloma povprašujejo po celoviti in ne posamezni podporni dejavnosti, dobijo vsi člani več posla na svojem področju, kot če bi delovali vsak zase. Učinek celotne založbe je torej večji kot učinek seštevka posameznih članov, ki bi delovali nepovezano.
- **razvoj kritične mase specifičnih znanj:** vsak član znotraj združbe lahko opravlja le določeno podporno dejavnost, ostala področja pa prepusti ostalim članom. Tako se lahko poglobi v ozko področje in razvije specifična znanja. Ta znanja pomenijo konkurenčno prednost. Tako lahko vzpostavimo izredno močan sistem – mrežo, ki je pri oblikovanju verige vrednosti specializiran praktično na vsakem koraku, kot celota pa nudimo strankam celovit spekter proizvodov ali storitev na enem mestu.
- **nižanje oziroma delitev stroškov:** določeni stroški se lahko razdelijo med člane mreže. To so stroški trženja blagovne znamke, stroški grajenja skupne baze podatkov, stroški vlaganj v raziskave in razvoj itd.
- **vzpostavitev močnih socialnih vezi:** v primeru dolgoročnega korektnega sodelovanja se med člani mreže vzpostavijo močne socialne vezi. To pomeni socialni kapital, ki je v glasbeni industriji nujen pogoj za uspešno delovanje.

Slika 5: Prednosti, ki jih prinaša mrežno sodelovanje



Vir: lasten vir, 2008

V vseh naštetih primerih se pozitiven vpliv mreže z uvedbo sistema kreditnih točk ne spremeni. Ne glede na to, ali sistem uvedemo ali ne, bodo prednosti, ki jih mreža prinaša, ostale nespremenjene. Sistem kreditnih točk torej nima nikakršnega negativnega vpliva na delovanje mreže.

V nadaljevanju bom navedel še vzroke, zaradi katerih mreže propadajo in ugotovil, ali sistem kreditnih točk vpliva na te dejavnike ali ne.

Najpogostejši vzroki za razpad mrež so naslednji:

- **cilji mreže se ne skladajo s cilji posameznikov:** s sistemom kreditnih točk natančno ovrednotimo koristi, ki jih sistem prinaša in dolžnosti vsakega člana združbe. Sistem sam po sebi ne združuje ciljev posameznikov s cilji mreže, nam pa omogoča jasnejši vpogled, kaj lahko od mreže pričakujemo. Tako potencialni partnerji lažje ocenijo, ali delovanje mreže ustreza njihovim željam ali ne. Lahko zaključimo, da ima sistem kreditnih točk posredno pozitiven vpliv na težave, ki jih prinaša neskladnost ciljev mreže s cilji posameznikov.
- **preračunljivo delovanje partnerjev:** sistem kreditnih točk ne more preprečiti preračunljivega delovanja članov, vseeno pa bistveno pripomore k preprečevanju negativnih posledic, ki jih takšno obnašanje prinaša. Pravila igre so zastavljena tako, da zadovoljevanje posameznih članov združbe posledično koristi tudi ostalim članom znotraj sistema. To pomeni, da sistem omogoča zadovoljevanje interesov posameznih članov, vendar pod določenimi pogoji, ki so jasni in koristijo tudi ostalim članom znotraj mreže. Vsako dejanje je ovrednoteno, zato težko pride do zlorabe.
- **pomanjkanje medsebojne pripadnosti:** glavni razlog za pomanjkanje medsebojne pripadnosti mreži je neenaka predanost delu. Nekateri se posvetijo nalogam stoodstotno, drugi pa delajo le občasno. Tako posamezni člani vložijo več navora, drugi pa manj. Končne uspehe mreže kot celote je za vse člane enak. Posledica tega je, da lahko med člani nastanejo tihi konflikti, ki lahko sčasoma postanejo zelo destruktivni. Rešitev za tovrstne spore je ustrezen sistem nagrajevanja ali jasna opredelitev nalog vseh članov znotraj mreže. To pa je vsekakor lastnost sistema kreditnih točk.
- **kulturne razlike:** sistem kreditnih točk žal ne pripomore k razreševanju težav, ki so posledica kulturnih razlik. Omogoča nam, da sistem deluje kljub nekompatibilnosti posameznih članov, vseeno pa prave rešitve za omiljenje posledic kulturnih razlik ne prinaša.
- **slabo ravnanje:** tudi slabo ravnanje je težava, ki je sistem ne odpravlja. Preostane nam samo zamenjava ravnateljev mreže.

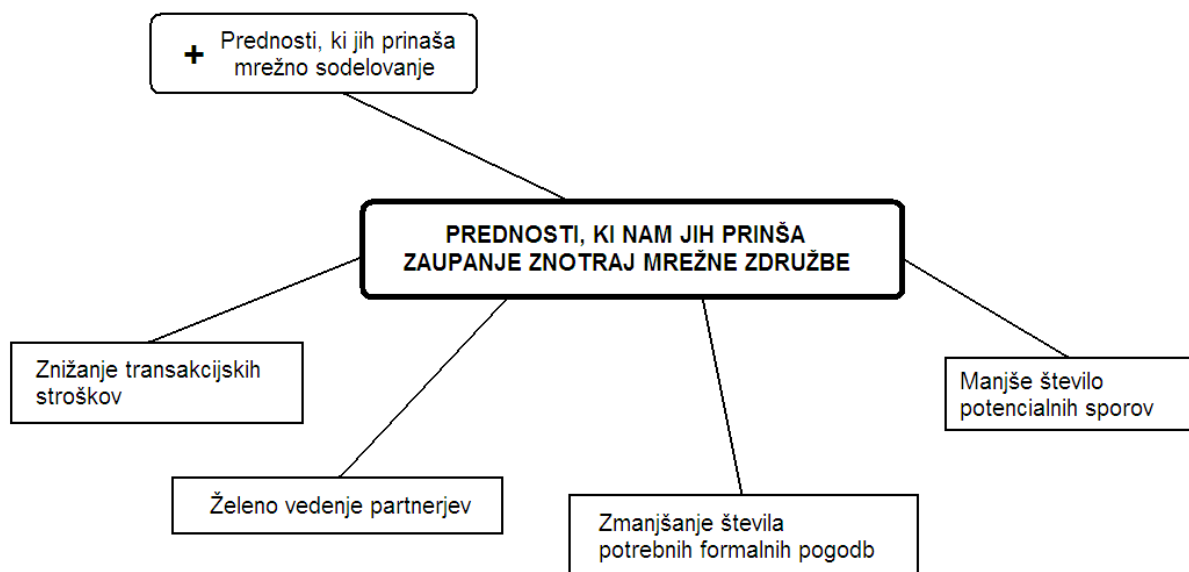
- **slaba medsebojna komunikacija:** sistem kreditnih točk ne vpliva na komunikacijo in prenos informacij. To je sicer težava, ki jo je z današnjo tehnologijo enostavno rešiti. Bolj problematično je, če je komunikacija oslABLJENA zaradi nezaupanja.
- **pomanjkanje sposobnosti organizatorjev mreže:** omenjena težava je podobna slabemu ravnateljevanju, zato moramo najti kadre, ki imajo dobre organizacijske sposobnosti. Sistem kreditnih točk nam v tem primeru ne pomaga.

Kot vidimo sistem kreditnih točk rešuje nekatere izmed najpogostejših vzrokov za razpad mrežnih združb, vendar ne vseh. Eden od pomembnih vzrokov je tudi **nezaupanje med člani**, zato bom v nadaljevanju obravnaval vpliv sistema kreditnih točk na zaupanje.

Prednosti, ki jih prinaša zaupanje znotraj mrežne združbe, so:

- **znižanje transakcijskih stroškov:** transakcijski stroški so stroški medpodjetniških pogajanj, nadzora in uveljavljanja doseženih pravic posamezne vpletene strani. Največkrat so posledica sprejetih birokratskih pravil. Zaupanje je ključni element, ki lahko nadomesti ta pravila, s čimer se znižajo tudi stroški. Prav tako sistem kreditnih točk z uvedbo jasnih pravil vpliva na zniževanje omenjenih stroškov.
- **želeno vedenje partnerjev:** to pomeni, da si člani spontano pomagajo pri reševanju problemov. Med njimi se vzpostavijo vrednote, kot so medsebojno spoštovanje, zavezanost, odgovornost, pravičnost in poštenost. Želeno vedenje se kaže tudi v delitvi uporabnih informacij in odgovornemu delovanju z zaupnimi viri. Sistem kreditnih točk vpliva na želeno vedenje članov združbe, vendar ne tako kot v primeru zaupanja. Vsekakor nam zaupanje prinaša boljše rezultate kot samo sistem kreditnih točk. V združbah, kjer zaupanje ni prisotno, nam sistem kreditnih točk tako le delno nadomešča zaupanje v smislu zelenega delovanja.
- **zmanjšanje števila potrebnih formalnih pogodb:** sistem kreditnih točk ima jasna pravila, zato dodatne pogodbe potrebujemo le redko. Pogodbe bi bile potrebne le pri tako nizki stopnji zaupanja, da partnerji ne bi verjeli v izpolnitev pravil, ki jih sistem narekuje. V tem primeru bi bil dovolj podpis o spoštovanju pravil sistema kreditnih točk, s čimer bi se izognili dolgim in natančnim pogodbam.
- **manjše število potencialnih sporov:** v primeru zaupanja pričakujemo, da bodo partnerji pripravljeni sprejeti stališča nasprotne strani, se o konfliktih pogovarjati in najti ustrezno rešitev. Tega nam sistem kreditnih točk ne prinaša, vseeno pa vpliva na zmanjšanje potencialnih sporov s svojo jasnostjo pravil, ki ne dopuščajo različne interpretacije dogovorov.

Slika 6: Prednosti, ki nam jih prinaša zaupanje znotraj mrežne združbe



Vir: lasten vir, 2008

Zaupanje nam torej prinaša kar nekaj koristi. Vprašanje pa je, kako lahko povečamo zaupanje v mrežah in kako k temu pripomore sistem kreditnih točk.

Dejavniki, ki povečujejo zaupanje znotraj mreže, so:

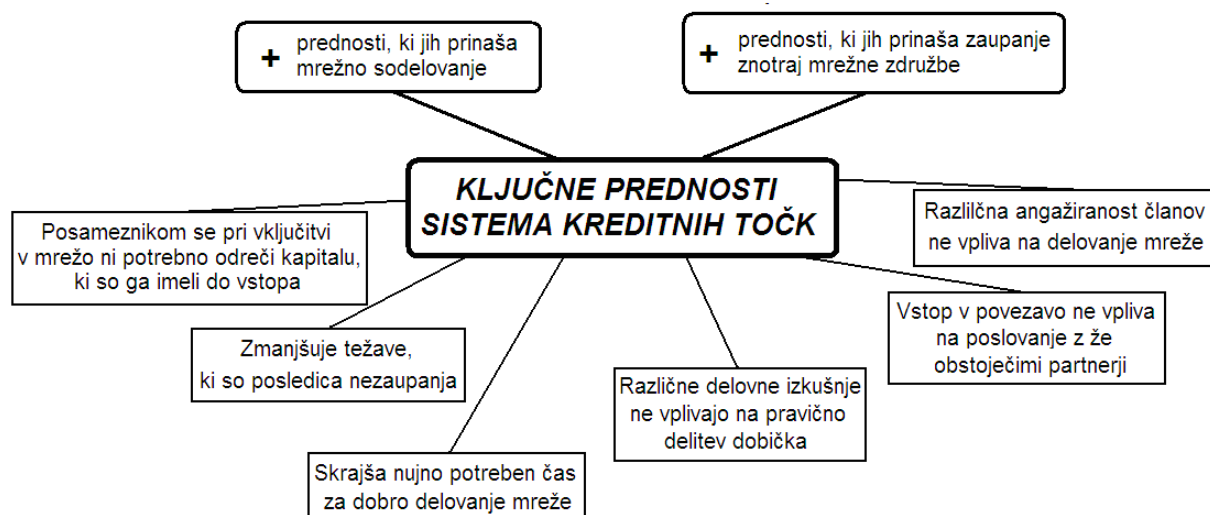
- **uvedba jasnih pravil:** teorija o zaupanju pravi, da uvedba jasnih pravil povečuje zaupanje. Sistem kreditnih točk torej vpliva na povečanje zaupanja znotraj mreže.
- **opredelitev skupnega cilja:** cilji morajo biti jasno določeni, dosegljivi in merljivi. Sistem kreditnih točk nam ne pomaga določiti ciljev, pomaga pa nam lahko pri merjenju zastavljenih ciljev.
- **dober informacijski sistem:** sistem kreditnih točk ne vpliva na kakovost prenosa informacij.
- **odprtost in odkritost v pogovorih:** tudi v tem primeru nam sistem kreditnih točk ne koristi.
- **medsebojna pomoč:** sistem kreditnih točk teži k medsebojni pomoči, saj smo za vse usluge nagrajani. Tukaj ne gre za dobrohotno pomoč kot v primeru zaupanja, zato je narava uslug malo drugačna.
- **svobodnost med člani:** sistem kreditnih točk olajšuje vstop članov v mrežo in izstop iz nje, zato je svobodnost članov pri sodelovanju v mreži ali izstopu iz nje neovirana. Potrebno je le paziti, da ne pride do kraje notranjih informacij in znanja.
- **pri reševanju sporov in sprejemanju sklepov moramo težiti k soglasju vseh članov:** vsebina te točke ostane z uvedbo sistema kreditnih točk nespremenjena.

Najboljše rešitve nam prinaša sistem kreditnih točk predvsem pri konkretnih težavah, ki so se pojavile pri ustanavljanju založbe. Težave, s katerimi smo se srečevali, so naslednje:

- **združevanje (Ali naj bodo vse glasbene skupine, intelektualni kapital in materialne dobrine pod okriljem glasbene založbe?):** Sistem kreditnih točk nam omogoča, da vsak obdrži glasbene skupine, s katerimi je predhodno sodeloval, in to ne vpliva na skupno delovanje. Enako velja za studio in intelektualni kapital. Težavo smo torej rešili brez sporov in ni vplivala na nadaljnje skupno delo. Sistem kreditnih točk nam torej omogoča, da se vključimo v skupno delovanje mreže, ne da bi se odrekli preteklemu delu in kapitalu.

- **različne delovne izkušnje članov mreže:** izkušnje posameznih članov so se kazale predvsem v utečenosti poslov in hitrosti ter kvaliteti opravljanja določene storitve. Sistem kreditnih točk pravično rešuje tudi to vprašanje. Člani z več izkušnjami si bodo z boljšim delom prislužili več kreditnih točk.
- **različna angažiranost članov:** tudi to težavo sistem kreditnih točk odlično odpravlja. Vsak član lahko vloži v mrežo poljubno časa in energije, ravno toliko pa mu bo mreža vračala. Člani, ki se bodo stoddostno posvetili delu v mreži, bodo deležni večjega števila točk in s tem več uslug iz mreže, člani, ki bodo delo opravljali le v svojem prostem času, pa bodo temu primerno imeli manj točk in koristi od mreže.
- **nezaupanje zaradi nepoznavanja in premalo sodelovanja:** poudariti je potrebno, da je zaupanje vrednota, ki se razvije sčasoma. Čas je torej predpogoj, ki je potreben za vzpostavitev dobrega vzdušja. Tako lahko rečemo, da so mreže, ki temeljijo na zaupanju, prej posledica spontanega dolgoročnega sodelovanja kot pa zavestno ustvarjen ekonomski mehanizem, ki ga podjetnik uvede zaradi koristi, ki jih mreža prinaša. V nekaterih primerih to niti ni pomanjkljivost, v primeru kot je naš, ko hočemo mrežo vzpostaviti zaradi koristi, ki nam jih prinaša, pa je potreben čas velika ovira za uresničitev zastavljenih ciljev. Sistem kreditnih točk nam pomaga, da sistem lahko začne funkcionirati že pri minimalni stopnji zaupanja, za dobro delovanje pa je potrebna le srednja stopnja zaupanja. To je tudi ena izmed bistvenih prednosti sistema kreditnih točk.
- **razmerje med založbo in bivšimi sodelavci članov založbe:** sistem kreditnih točk nam daje odgovor tudi na to vprašanje. Razmerja do bivših sodelavcev in projektov ostanejo z vključitvijo članov v mrežo nespremenjene. Vsak lahko opravlja pretekle dejavnosti, ne da bi to vplivalo na delo znotraj založbe. Poleg tega obstaja velika verjetnost, da bodo pretekli projekti zaradi koristi, ki jih mreža prinaša, prej ali slej postali del sistema.

Slika 7: Ključne prednosti sistema kreditnih točk



Vir: lasten vir, 2008

7.3. SLABOSTI SISTEMA KREDITNIH TOČK

Sistem kreditnih točk nam torej prinaša kar nekaj koristi, vseeno pa so določene težave, na katere moramo biti pozorni in na katere nam sistem ne daje odgovora. Za vse te težave sem skušal poiskati alternativne rešitve, ki niso popolne, vseeno pa so dovolj dobre, da mreža lahko deluje.

1. Naloge, ki so nujne, a niso donosne

Prva težava sistema kreditnih točk se pokaže pri nalogah, ki so nujne, a niso neposredno povezane s prihodki. Primer takšne naloge je ureditev spletne strani založbe. Dandanes je spletna stran nujen element, brez katerega podjetje ne more učinkovito poslovati. To zahteva kar precej računalniškega znanja in časa. Vprašanje je torej, kako naj ovrednotimo takšno delo, pa tudi, od kod naj črpamo sredstva za plačevanje omenjenih storitev. Podobna vprašanja se pojavijo tudi pri tiskanju vizitk, pri pripravi promocijskega materiala založbe, plačilu računovodskih storitev itd.

Jasno je torej, da potrebujemo nekakšen sklad, iz katerega bomo plačevali omenjene storitve. Odločili smo se, da izvedemo nekaj skupnih projektov, pri katerih vsak brezplačno opravlja dejavnosti s svojega področja, prihodki iz teh projektov pa bodo krili omenjene stroške. Tako smo se odločili, da vzamemo nekaj glasbenih skupin pod skupno okrilje. Z njimi smo podpisali pogodbo, iz katere je razvidno, kolikšen delež od prihodkov skupine gre založbi. Ocenili smo, da nam bodo ta sredstva zadostovala za kritje vseh potrebnih stroškov. V primeru, da bodo sredstva presegala potrebne stroške, se preostanek denarja razdeli sorazmerno z vloženim delom med ustanovitelji založbe.

Cena sodelovanja v mreži je torej brezplačno delo za skupine pod skupnim okriljem. Jasno je, da nam mora članstvo v mreži prinašati večje koristi od vloženega dela za omenjene skupine, sicer se nam delovanje pod okriljem založbe ne izplača. Dosedanje izkušnje so pokazale, da je sodelovanje smiselno zaradi številnih novih strank, ki nam jih mreža prinese.

2. Točkovnik je stvar pogajanj

Kot sem že omenil v poglavju o delovanju sistema, se je izdelava točkovnika pokazala kot zelo težavna naloga. S točkovnikom si dejansko vsak dodeli plačo. Jasno je, da vsak teži k čim višjemu ovrednotenju lastnega dela, kar je za sistem lahko uničujoče. Potreben je skupen dogovor glede ocene vrednosti posamezne storitve, ki mora temeljiti na argumentih. Kot osnovo lahko vzamemo razmerja med cenami storitev pri konkurenčnih založbah ali število vloženih ur. Dodatna težava je tudi v tem, da je delo založbe težko natančno opredeliti, poleg tega pa je kar nekaj nalog takšnih, ki jih ne moremo ovrednotiti vnaprej. Narava dela zahteva odstopanja pri vsaki glasbeni skupini posebej, kar vpliva na stroške in na čas, ki je za izvedbo naloge potreben. Dogovorili smo se, da so cene nekakšen pavšal za naše storitve, v primeru večjih odstopanj pa se o vrednotenju dogovorimo sproti.

3. Posamezni člani slabo opravljajo svoje delo

Ena izmed ključnih pomanjkljivosti, ki je sistem kreditnih točk ne odpravlja, je kvarjenje dobrega imena blagovne znamke Multirecords, zaradi slabega dela posameznega člana. To je težava, s katero se srečujejo vsa podjetja oziroma partnerji, ki delujejo pod skupno blagovno znamko, zato moramo biti nanjo še posebej pozorni. Sistem kreditnih točk nima mehanizma, ki bi ovrednotil opravljene storitve posameznih članov glede na kvaliteto, zato obstaja možnost, da bodo posamezni člani svoje delo znotraj založbe opravili, vendar slabo. S tem bi dobili kreditne točke, ki si jih dejansko ne zaslužijo. V takšnih in podobnih primerih moramo člane, ki svojega dela ne opravljajo v skladu s stroko, oziroma niso korektni do strank založbe, čim prej izločiti. Takšno početje je velikokrat težko ugotoviti, zato smo se v založbi odločili, da na spletni strani odpremo rubriko, ki je necenzurirana in na kateri lahko vse

stranke povejo svoje mnenje o založbi. Ta rubrika deluje kot nekakšna knjiga pritožb in pohval in je dober pokazatelj kvalitete dela posameznikov.

4. Konkurenca znotraj mreže

V mreži moramo jasno opredeliti, kdo bo opravljal katere naloge. V primeru, da se delo podvaja, pride do konkurence znotraj mreže, kar ni dobro za odnose med člani. Borba za posel lahko pripelje do sporov, obenem pa ne spodbuja specializacije, ki nas vodi do večje učinkovitosti. V primeru, da bo partner A posegal na področje partnerja B, bo ta začel iskati sodelavce izven mreže, ki bodo pokrivali področje dela partnerja A. Po drugi strani lahko pomeni monopol posameznega člana na svojem področju tudi slabo opravljanje te funkcije, vendar sem o tej težavi že govoril v zgornji točki.

5. Kreditne točke kot uvedba nove valute

Vsebinsko gledano so kreditne točke nadomestilo za evre. To pomeni, da imajo vse lastnosti valute, ki pa je veljavna samo znotraj založbe. Valuta ima vrednost, če zanjo jamči nekdo, ki mu uporabniki valute zaupajo. V našem primeru je to mreža kot celota, v začetni fazi pa se lahko zavarujemo tudi z dodatnimi pogodbami, ki nas zavezujejo, da bomo pravila sistema kreditnih točk upoštevali. V tem primeru nam preko sodnega sistema za korektno poslovanje jamči država.

Glede na opisane težave lahko ugotovimo, da je samo ena izmed omenjenih težav (kreditne točke kot uvedba nove valute) posledica uvedbe sistema kreditnih točk, vse ostale pa so normalni pojav v mrežnih združbah. Kot slabost bi lahko omenili še zapletenost sistema, ki pa je v primerjavi s koristmi zanemarljiva.

4.4. UPORABNOST SISTEMA KREDITNIH TOČK

V založbi Multirecords je uporaba sistema kreditnih točk nekoliko specifična zaradi zapletenosti delovanja v prehodnem obdobju pred združitvijo partnerjev v skupno podjetje. Imamo namreč tri vrste različnih oblik sodelovanja.

1. Glasbene skupine pod okriljem založbe:

V založbi smo se odločili, da bomo naloge, ki niso donosne, so pa nujne oziroma koristne za vse člane založbe, financirali s sredstvi, pridobljenimi s projekti skupin, ki spadajo pod okrilje založbe. To so skupine, za katere vsi člani delamo brezplačno, vsak pa pokrije področje, za katerega je odgovoren. Sredstva, pridobljena z omenjenimi projekti, krijejo stroške izdelave in vzdrževanja spletne strani, stroške skupne promocije, računovodskih storitev itd. Sistem kreditnih točk nam v tem primeru ne koristi, lahko pa uporabimo točkovnik kot osnovo za nadziranje ali dejansko vsi člani prispevamo enak delež k uspehu omenjenih projektov. Pravično je, da so naloge za skupne projekte sorazmerno razdeljene med vse člane založbe, v nasprotnem primeru bo prišlo do konfliktov.

2. Glasbene skupine, ki plačajo usluge založbe:

Založba Multirecords in s tem vsi njeni člani nastopamo na trgu enotno. To pomeni, da se vsi trudimo za pridobivanje strank. Večina strank se za našo založbo odloči zaradi celovitosti ponudbe in ugodnih cen. S strankami, ki sodijo v to skupino, ne sklepamo dolgoročnih

pogodb. Naše storitve plačajo glede na cenik, ki jim ga ponudimo, po odplačilu pa nimajo do nas nobenih obveznosti in obratno. Tudi tukaj smo drugačni v primerjavi z ostalimi slovenskimi založbami, ki sodelujejo le z določenimi glasbenimi skupinami, vanje investirajo, nato pa so deležne dobička, ki ga skupina ustvari (kot pri nas skupine, ki so pod našim okriljem). Prihodki, ki jih dobimo iz naslova skupin, ki za storitve plačajo, se med člani založbe delijo glede na to, kdo je za konkretno skupino opravil določeno dejavnost. Kdo pokriva katero področje, smo se v založbi dogovorili, tako da do prekrivanja ne prihaja. Tudi v tem primeru nam sistem kreditnih točk ne pomaga.

3. Glasbene skupine, ki niso pod okriljem založbe, so pa pod okriljem posameznega partnerja založbe in zunanji partnerji, ki bi radi delovali pod blagovno znamko Multirecords (npr. člani Multirecords management tima):

V tem primeru je sistem kreditnih točk odlična rešitev za dobro sodelovanje. S tem smo si omogočili, da ne prekinemo projektov, ki smo jih delali še pred začetkom združevanja, poleg tega pa zaradi uvedbe kreditnih točk nismo vezani izključno na naloge, za katere smo se dogovorili, da jih sami opravljamo. To pomeni, da lahko nekdo, ki je sicer v založbi zadolžen za PR, vseeno organizira koncerte za skupine, v zameno pa si pridobi točke po sprejetem točkovniku. Obenem lahko še naprej posluje z bivšimi sodelavci, razmerje med njim in založbo pa deluje na podlagi kreditnih točk. V praksi se je pokazalo, da je takšen sistem veliko bolj stimulativen za vse člane založbe kot pa preprost dogovor o medsebojni pomoči. Tudi sodelovanje, pri katerem se vsaka usluga takoj plača, ni bilo uspešno, predvsem zaradi notranjih cen naših storitev, ki so nižje kot cene glede na točkovnik za to isto storitev. Sistem kreditnih točk omogoča tudi vključitev novih partnerjev, ki pa niso lastniki podjetja in so zato deležni le delnih uslug založbe (na primer: lahko uporabljajo bazo podatkov založbe). Glej še prilogo 1.

Uporabnost sistema kreditnih točk v ostalih panogah

Sistem kreditnih točk sem prikazal na primeru glasbene založbe, saj sem ves čas spremljal potek nastajanja založbe in tako spoznal vse težave, ki so se v praksi tudi pojavile. Vse te praktične težave se skladajo s teoretično podlago o mrežnih združbah in zaupanju, zato mislim, da bi se sistem dobro obnesel tudi v ostalih panogah. Potrebni je le nekaj popravkov oziroma prilagoditev konkretni panogi. To pomeni, da moramo poiskati vse dejavnosti, ki jih ta panoga obsega ter nosilce, ki bodo zahtevane naloge opravili. Poleg tega moramo panogi prilagoditi tudi točkovnik. Vse prednosti, ki jih sistem kreditnih točk prinaša, pa ostanejo nespremenjene ne glede na panogo.

SKLEP

Uspešnost glasbene založbe je odvisna od uspešnosti glasbenih skupin, ki jih zastopa. Glasbeniki naj bi poskrbeli za kvalitetno glasbo, založba pa za vse ostale dejavnosti, ki so nujne za uspeh skupine, a niso neposredno povezane z ustvarjanjem in izvajanjem glasbe.

V diplomskem delu sem pokazal, da pri glasbeni poti skupine sodeluje precej akterjev, ki so specializirani za določeno podporno dejavnost glasbenim skupinam. Te dejavnosti so: založništvo, proizvodnja fonogramov, snemanje albumov in videospotov, iskanje glasbenih talentov, trženje glasbenih skupin v medijih, prodaja fonogramov, negovanje odnosov z novinarji, kritiki ter organizatorji koncertov, manageriranje glasbenih skupin ... Če uspemo vse akterje povezati, dobimo močen sistem, ki nudi glasbenikom celotno podporo na njihovi glasbeni poti in je specializiran na vsakem koraku verige vrednosti.

To je bil tudi cilj glasbene založbe Multirecords. Želeli smo zastaviti celovit sistem, ki bi bil zmožen pomagati nadarjenim glasbenim skupinam na vrh slovenske glasbene scene. Ugotovili smo, da je najprimernejša oblika, ki lahko zaobjame vse omenjene dejavnosti, glasbena založba. Tako smo postali mrežna združba, ki deluje pod skupnim imenom založba Multirecords.

Prednosti, ki jih mreža prinaša, so možnost specializacije na posameznem podpornem področju in s tem prihranek stroškov zaradi ekonomije obsega, izkoriščanje sinergijskih učinkov, razvoj kritične mase specifičnih znanj, delitev skupnih stroškov in vzpostavitev močnih socialnih vezi. Dodatne prednosti, ki jih v mrežne združbe vnaša zaupanje, so še znižanje transakcijskih stroškov, zeleno vedenje partnerjev, zmanjšanje števila potrebnih formalnih pogodb in manjše število potencialnih sporov.

Kljub velikemu zanimanju partnerjev za sodelovanje, so se pojavile težave, ki so izvirale predvsem iz težnje po zadovoljevanju lastnih interesov posameznih članov. Vsi smo se zavedali, da lahko s sodelovanjem veliko pridobimo, vprašanje pa je bilo, kako vzpostaviti sistem, v katerem bo vsak izmed partnerjev imel dodatne koristi, kljub temu pa bo z zasledovanjem lastnih interesov deloval v prid celotni založbi. Poleg tega nismo bili pripravljeni na popolno združitev zaradi različnih delovnih izkušenj članov in njihove različne angažiranosti. V združbi je bila prisotna nizka stopnja zaupanja zaradi medsebojnega nepoznavanja članov.

Zaradi omenjenih težav pri združevanju smo se odločili za uvedbo sistema kreditnih točk. Omogoča nam skupno sodelovanje – ne glede na razlike v izkušenosti članov in čas, ki ga je posameznik pripravljen vložiti v delo. Z vstopom v mrežo nam ni potrebno prekiniti sodelovanja s preteklimi partnerji. Sistem kreditnih točk zmanjšuje tudi težave, ki so posledica nezaupanja in skrajša potreben čas za normalno delovanje mreže, ki je pri spontanem povezovanju nujen. Pri vstopu v mrežo se posamezniku ni potrebno odreči kapitalu, ki ga je že imel pred vstopom.

Sistem kreditnih točk je dober odgovor na težave, ki se pojavljajo pri združevanju partnerjev, vseeno pa obstajajo določene slabosti. Prva težava je, kako financirati naloge, ki so nujne za dobro delovanje založbe, a niso donosne. Pri založbi Multirecords smo se odločili, da bomo vsi člani brezplačno delali za določene projekte, prihodki od teh projektov pa bodo namenjeni plačevanju skupnih stroškov. Druga težava je ovrednotenje posameznih storitev, ki so osnova za dodelitev kreditnih točk. Tretja težava je kvarjenje dobrega imena blagovne znamke

Multirecords zaradi slabega dela posameznih članov. Naslednja težava je morebitna konkurenca med člani mreže, ki bi negativno vplivala na odnose znotraj mreže. Zadnja težava pa se nanaša na kreditne točke kot uvedbo nove valute. Samo zadnja izmed naštetih se nanaša na sistem kreditnih točk, vse ostale pa so normalen pojav v mrežnih združbah.

Sistem kreditnih točk sem prikazal na primeru glasbene založbe zaradi praktičnih izkušenj, ki jih imam na tem področju. Vse težave, ki so se nam pojavile pri združevanju članov založbe Multirecords, se skladajo s teorijo o mrežnih združbah in zaupanju, kar pomeni, da je sistem uporaben tudi v ostalih panogah. Potrebna je le opredelitev dejavnosti za konkretno panogo in prilagoditev ustreznega točkovnika, vse prednosti, ki jih sistem prinaša, pa ostanejo nespremenjene ne glede na panogo.

LITERATURA

1. Barney Jay B., Hansen Mark H.: Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, Chichester, 15(1994), special issue, str. 175 – 190.
2. Best M. H.: *The New Competition: Institutions of Industrial Restructuring*. Cambridge : Polity Press, 1990, 296 str.
3. Bez nec Peter: *Glasbena industrija v svetu in pri nas*. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 37 str.
4. Bulc Gregor: *Proizvodnja kulture – proizvodne kulture: kulturni posredniki v popularni glasbi*. Magistrsko delo. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2002. 165 str.
5. Burton Matt: *Career Profile: Artist and Repertoire Representative*. Michigan State University. [URL: <http://www.entertainmentmanagementonline.com/vnews/display.v/ART/2002/02/20/3c17ea272a6b9>], 28. 8. 2007.
6. Busch Jeffrey S., Hantusch Nicole: *I Don't Trust You, But Why Don't You Trust Me?*. *Dispute Resolution Journal*, New York, 55(2000), 3, str. 56 – 65.
7. Chiles Todd H., McMackin John F.: *Integrating Variable Risk Preferences, Trust, and Transaction Cost Economics*. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, 21(1996), 1, str. 73 – 99.
8. D'Amour Cynthia: *Mreženje*. Ljubljana : Založba Tuma, 2004. 116 str.
9. Das T. K., Teng Bing-Sheng: *Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances*. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, 23(1998), 3, str. 491 – 512.
10. Doyle G. M.: *Making Networks Work*. Dublin : Skillnets Ltd., 2000. 160 str.
11. Elagovan A. R., Shapiro Debra L.: *Betrayal of Trust in Organizations*. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, 23(1998), 3, str. 547 – 566.
12. Fenwick Marilyn, De Cieri Helen: *Inter-Organizational Network Participation*. *Journal of Management Development*, Bradford, 23(2004), 9, str. 798 – 817.
13. Fischer Melissa: *Career Profile: Personal Manager*. Michigan State University. [<http://www.entertainmentmanagementonline.com/vnews/display.v/ART/2001/09/07/3b97b8f2666e4>], 28. 8. 2007.
14. Frascogna, Jr., M. Xavier, Hetgerington Lee H.: *This Business of Artist Management*. New York : Billboard Books, 1997. 297 str.
15. Fukuyama Francis: *Trust – The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York : Free Press, 1996, 457 str.
16. Hill Charles W. L.: *Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory*. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, 15(1990), 3, str. 500 – 513.
17. Jaklič Marko: *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 353 str.
18. Jason Rehkop: *Interview: Booking Agent*. Southwest Missouri State University. [URL: <http://www.entertainmentmanagementonline.com/vnews/display.v/ART/2002/02/06/3c19043e3e772>], 29. 8. 2007.
19. Jones Steve: *Rock formation: music, technology and mass communication*. London : Sage, 1992. 223 str.
20. Jones Steve: *Tehnologija in glasbenik*. *Časopis za kritiko znanosti*, Ljubljana, 23(1996), 178, str. 203 – 227.
21. Kosi Mateja: *Management v glasbeni industriji*. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 43 str.
22. Kovač Jure: *Mrežne organizacije: Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Kranj : Fakulteta za organizacijske vede, 1999, str. 321 – 338.

23. Lipičnik Bogdan, Mežnar Drago: Ravnanje z ljudmi pri delu: Human Resources Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
24. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba Obzorja, 1987, 365 str.
25. Matt Patric: Career Profile: Road/Tour Manager. Michigan State University. [URL: <http://www.entertainmentmanagementonline.com/vnews/display.v/ART/2002/02/20/3c17c51259b46>], 31. 8. 2007.
26. Mihelčič Miran: Povečan pomen zaupanja med združbami ob spremembah v okolju. Rozman, ur., Zaupanje v in med organizacijami (združbami). Kranj : Fakulteta za organizacijske vede, 2004. str. 7 – 13.
27. Moore Steve: The Truth About the Music Business. Boston : Artist Pro Publishing, 2005. 622 str.
28. Morton S. C. et al.: Managing the Informal Organisations: Conceptual Model. International Journal of Productivity and Performance Management, Bradford, 53(2004), 3, str. 214 – 232.
29. Možina Stane: Zaupanje v teamih in organizaciji. Rozman, ur., Zaupanje v in med organizacijami (združbami). Kranj : Fakulteta za organizacijske vede, 2004, str. 65 – 71.
30. Negus Keith: Producing Pop: Culture and Conflict in the Popular Music Industry. London : Edvard Arnold, 1992. 175 str.
31. Nordström A. Kjell, Ridderstråle Jonas: Karaoke kapitalizem. Ljubljana : GV založba, 2003. 325 str.
32. Nordström A. Kjell, Ridderstråle Jonas: Ta nori posel. Ljubljana : GV založba, 2001. 256 str.
33. Potočnik Vekoslav: Temelji trženja. Ljubljana : GV Založba, 2002. 531 str.
34. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
35. Rozman Rudi: Vpliv zaupanja med združbami na njihovo uspešnost. Rozman, ur., Zaupanje v in med organizacijami (združbami). Kranj : Fakulteta za organizacijske vede, 2004, str. 35 – 39.
36. Smudits Alfred: Musik und Globalisierung. Wien : Mediacult, 2000. 228 str.
37. Sonnenberg Frank K.: Managing With a Conscience: How to Improve Performance through Integrity, Trust and Commitment. New York : McGraw-Hill, Inc., 1994. 261 str.
38. Šalamon Klemen: Medsebojno zaupanje vodij in vodenih. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 45 str.
39. Šepič Žiga: Zaupanje v mrežnih združbah. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 46 str.

VIRI

1. Interno gradivo založbe Multirecords, 12. 7. 2007.
2. Spletna stran založbe Multirecords [URL: http://www.multirecords.com/index.php?option=com_content&task=view&id=15&Itemid=35], 13. 8. 2007.
3. O združenju SAZAS [URL: http://www.szas.org/page.php?al=o_zdruzenju], 2. 9. 2007.
4. Stage Manager (Job Description and activities) [URL: http://www.prospects.ac.uk/cms/ShowPage/Home_page/Explore_types_of_jobs/Types_of_Job/plaipal?state=showocc&idno=463], 31. 8. 2007.
5. Zavod IPF [URL: <http://www.zavod-ipf.si/zavod-ipf/>], 6. 10. 2007.

PRILOGA: MULTIRECORDS MANAGEMENT TIM

Smisel Multirecords management tim mreže je v tem, da postanemo vsi managerji z združitvijo močnejši. Imamo skupno bazo podatkov za katero vsi skrbimo, izmenjujemo si izkušnje in pomagamo en drugemu pri podpori naših skupin. Poleg tega lahko pride pri takšni mreži do specializacije in s tem večje učinkovitosti. Npr.: kot manager ene skupine moraš klicati praktično vse slovenske organizatorje. To pomeni, da moraš za 10 koncertov za lastno skupino prepričati 10 različnih organizatorjev. Veliko enostavneje je pridobiti na svojo stran samo enega organizatorja in se z njim dogovoriti za 10 koncertov v njegovem klubu (seveda različne skupine). Če tako naredi vsak izmed članov mreže, bodo tako krožile vse naše skupine po teh klubih. Skratka, radi bi ustvarili nekakšen zaprt krog (prevzeli programe) po celi Sloveniji in tako favorizirali skupine znotraj mreže. Celoten sistem se vodi preko kreditnih točk, tako da je vsak posameznik znotraj sistema povezan s celotnim sistemom in ne s posamezniki iz tega sistema, z nabiranjem presežnih točk pa lahko koristi še ostale storitve založbe (studio, razpošiljanje singlov, PR, producente, izdajo zgoščenk, organizacijo koncertov, ...)

Prednosti članov:

- vsak manager oziroma glasbena skupina ima dostop do celotne baze podatkov slovenskih organizatorjev koncertov;
- je deležen podpore celotne mreže (npr. glasovanje na glasbenih lestvicah); obveščanja o dogodkih na glasbeni sceni
- ima 10% popust pri vseh storitvah založbe Multirecords;
- s pridobitvijo stranke založbi Multirecords je deležen 10% od zneska, ki ga ta stranka plača za želene storitve;
- karkoli koristnega naredi manager ali skupina za skupine znotraj mreže, dobi v zameno kreditne točke, ki jih lahko koristi kot nadomestilo za plačilo članarine ali za ostale usluge, ki jih založba nudi

Dolžnosti članov:

1.) Glasbene skupine:

- vsaka skupina mora od vsakega koncerta, ki ga organizira v lastni režiji plačati 10% od bruto cene koncerta kot članarino. Skupina oziroma njeni člani lahko namesto omenjene članarine priskrbijo koncerte za ostale skupine znotraj založbe; točke se pridobijo v skladu s točkovnikom sistema kreditnih točk; v primeru, da si skupina pridobi večje število kreditnih točk, kot jih potrebuje, lahko razliko koristi za brezplačne usluge založbe (karkoli);
- za vsak koncert, ki jim ga priskrbi mreža plačajo 20% od bruto vrednosti omenjenega koncerta;
- o vseh koncertih in ostalih pomembnejših dejavnostih skupine (nov single, videospot, snemanje albuma, plakati, ...) mora obvestiti organizatorja mreže (Gregorja Karerja)
- mora skrbeti za skupno bazo podatkov in dopisovati vanjo izkušnje s posameznimi organizatorji;
- mora pomagati pri glasovanju vsem skupinam znotraj mreže;
- vse informacije in baze podatkov so intelektualni kapital mreže Multi-records, kar pomeni, da se ga nikakor ne sme posredovati nikomur izven mreže. Vsak prestop tega dogovora se smatra kot kraja intelektualne lastnine, kar pomeni, da mora prestopnik plačati kazen v višini 5000€

- izhod iz mreže je možen, vendar mora vsak, ki želi mrežo in s tem njena pravila zapustiti to najaviti minimalno 6 mesecev pred izstopom (v tem času mu prenehajo veljati vse pravice omenjene mreže, po šestih mesecih pa tudi dolžnosti)

2.) Managerji:

- z vsakim koncertom, ki ga manager priskrbi za glasbene skupine znotraj mreže, pridobi kreditne točke v višini 10% od bruto vrednosti koncerta;
- za vsak koncert, ki ga mreža priskrbi za skupino pod okriljem managerja, mora ta vrniti uslugo v višini 20% od bruto vrednosti koncerta;
- v primeru, da manager pridobi večje število kreditnih točk, kot jih potrebuje, lahko razliko koristi za brezplačne usluge založbe (karkoli);
- o vseh koncertih in ostalih pomembnejših dejavnostih skupin pod okriljem managerja (nov single, videospot, snemanje albuma, plakati, ...) mora obvestiti organizatorja mreže (Gregorja Karerja)
- mora skrbeti za skupno bazo podatkov in dopisovati vanjo izkušnje s posameznimi organizatorji;
- mora pomagati pri glasovanju vsem skupinam znotraj mreže;
- vse informacije in baze podatkov so intelektualni kapital mreže Multi-records, kar pomeni, da se ga nikakor ne sme posredovati nikomur izven mreže. Vsak prestop tega dogovora se smatra kot kraja intelektualne lastnine, kar pomeni, da mora prestopnik plačati kazen v višini 5000€
- izhod iz mreže je možen, vendar mora vsak, ki želi mrežo in s tem njena pravila zapustiti to najaviti minimalno 6 mesecev pred izstopom (v tem času mu prenehajo veljati vse pravice omenjene mreže, po šestih mesecih pa tudi dolžnosti)